

Universidad Siglo 21



Recambio generacional en el liderazgo /

Generational shift in leadership

Trabajo final de grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Autora: Andrea Solange Colazo

Legajo: VADM16613

Tutor: Dr. Carlos Vittar

Mendoza, Julio de 2021

**Las mujeres y el traspaso del liderazgo
en empresas familiares: ¿no son
elegidas? o ¿no lo eligen?**

**Women and the transfer of leadership in
family businesses: Are they not chosen?
Or they do not choose it?**

Índice

Índice	3
Agradecimientos	6
Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
<i>Objetivo general</i>	<i>13</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>13</i>
Método	14
<i>Diseño</i>	<i>14</i>
<i>Participantes</i>	<i>14</i>
<i>Instrumentos de recolección</i>	<i>15</i>
<i>Análisis de datos</i>	<i>15</i>
Resultados	16
Discusión	25
Referencias	33
ANEXOS	35
Anexo 1_ Formato - Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)	35
Anexo 2_ Formato - Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista DIGITAL)	37
Anexo 3_ Modelo entrevista	39
Anexo 4_ Entrevistas	41
Entrevistado 1 – Organización 1	41
Entrevistado 2 – Organización 2	49
Entrevistado 3 – Organización 3	56
Entrevistado 4 – Organización 3	61
Entrevistado 5 – Organización 4	65
Entrevistada 6 – Organización 4	69
Entrevistado 7 – Organización 5	74
Entrevistado 8 – Organización 6	79
Entrevistado 9 – Organización 7	84
Entrevistado 10 – Organización 8	91
Entrevistado 11 – Organización 9	97
Entrevistado 12 – Organización 10	100

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco haber tenido la valentía y la perseverancia de continuar estudiando a pesar del trabajo y de ser madre de dos niños pequeños, que cuando comencé la carrera en 2018, tenían 2 y 4 años.

Agradezco principalmente a ellos, mi marido y mis hijos, que son quienes saben del esfuerzo y el tiempo dedicado para llegar hasta acá. A mi marido por haberme contenido y acompañado en cada momento, y a mis hijos, porque son los que hacen que el esfuerzo valga la pena.

Agradezco a cada profesor que tuve en este camino, que facilitaron el proceso del conocimiento y aprendizaje.

Agradezco a la vida, que me permitió redescubrirme como persona mientras transité esta experiencia académica.

Agradezco a la Universidad, que me brindó la posibilidad de sacar afuera la faceta emprendedora y me abrió la cabeza para poder explotar mi potencial.

Resumen

La presente investigación analizó qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género en empresas familiares del Gran Mendoza, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de selección y preparación para asumir la dirección de la empresa familiar, o si es la mujer la que no pretende cumplir ese rol y prefiere ceder el espacio. La investigación partió de resultados de fuentes secundarias sobre estudios relacionados al género al momento de la sucesión, en relación a los tipos de liderazgo y la cultura de las generaciones sucesoras y nuevas, basándose en la problemática de falta de liderazgo femenino en las empresas de Argentina, además de fuentes primarias a través del estudio de casos con la implementación de técnicas como la entrevista semiestructurada y en profundidad a líderes actuales y posibles sucesores de empresas familiares. Los resultados arrojaron que en igual medida, la mujer no lo elige y no es elegida, pero el factor en común que surgió en ambas respuestas fue la maternidad, lo que implica que la mujer deba elegir entre su rol productivo y reproductivo. Es por ello, que considero que debieran profundizarse estudios que permitan desarrollar políticas de Estado y empresariales, que pregonen la igualdad de género desde la maternidad, sin dejar de lado la parte física y natural que está dada pero si desde lo que corresponde, una responsabilidad compartida.

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

Abstract

This research analyzed what factor predominates when it comes to the succession of leadership in relation to gender in family businesses in Gran Mendoza, to understand if women are effectively discriminated against at the time of selection and preparation to assume the direction of the family business, or if it is the woman who does not intend to fulfill this role and prefers to give up the space. The research was based on results from secondary sources on gender-related studies at the time of succession, in relation to the types of leadership and the culture of the successor and new generations, based on the problem of lack of female leadership in companies in Argentina, as well as primary sources through the case study with the implementation of techniques such as the semi-structured and in-depth interview with current and possible leaders successors of family businesses. The results showed that in equal measure, the woman does not choose it and is not chosen, but the common factor that emerged in both responses was motherhood, which implies that the woman must choose between her productive and reproductive role. That is why I believe that studies should be deepened that allow the development of State and business policies, which promote gender equality from motherhood, without neglecting the physical and natural part that is given but from what corresponds, a shared responsibility.

Keywords: leadership, family business, gender, culture.

Introducción

El presente trabajo de investigación busca indagar en un intrincado cultural cada vez más llamativo que intenta cambiar la mirada sobre las mujeres y su posición en el mundo en general, y en los negocios, en particular, analizando la arista del liderazgo. El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412)

En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías. En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino. De esa manera las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino. Ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990).

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor(1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género.

Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de

emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

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

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura.

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

Estudios internacionales analizan el rol de la mujer en las empresas familiares y determinan la importancia de su participación, así es el caso de la investigación de Ceja Lucía (2008): “La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol (vital) está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, pese a su papel clave en la educación de los

futuros líderes de la empresa (la siguiente generación) y en la transmisión de valores, entre otros aspectos críticos en la trascendencia de la empresa familiar. Sin embargo, hoy en día el rol de la mujer en la empresa familiar evoluciona hacia una participación más completa dentro de la empresa. Las mujeres realizan contribuciones importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar.” (p.2).

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo.

En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el mundo hispano, muchos encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento.

Esto es uno de los factores por los cuales las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres, a pesar de que no necesariamente implica una baja de productividad o rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son datos que aún no hay sido corroborados científicamente, pero que si son mencionados por estudiosos del tema.

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

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

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

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

Objetivo general

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

Objetivos específicos

- Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.
- Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento.
- Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.
- Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

Método

Diseño

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

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en la zona del Gran Mendoza y limitado a las empresas de tipo familiares, específicamente se entrevistará a líderes actuales que están por realizar el traspaso del mando, una líder que lo traspasó recientemente, mujeres líderes actuales y posibles líderes sucesores. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

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

Participantes

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional. La muestra se concentra en 10 (diez) empresas de tipo familiares del Gran Mendoza (Provincia de Mendoza), que cumplan con las características antes mencionadas.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que están prontas a la determinación de sus futuros

líderes, una posibilidad es optar por mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron por hijos varones. Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como a posibles futuras líderes. De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista en profundidad a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista, se solicita a los participantes el consentimiento informado digital y/o presencial según sea el caso¹. Siendo esta ideal para obtener descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones sobre la persona que actúa en la realidad que queremos analizar. Las entrevistas, de acuerdo con el entrevistado, podrán ser del tipo entrevista en profundidad o semi-estructuradas ya que como dice José Yuni (2014) estas se caracterizan por ser:

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

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

Análisis de datos

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

¹ Incluido en anexos

Resultados

Para realizar esta investigación, se han entrevistado 12 personas en 10 empresas del Gran Mendoza, entre ellos líderes actuales en proceso de traspaso del liderazgo, mujeres líderes actualmente de sus empresas, futuro/as líderes y una líder que recientemente ha traspasado el mando.

- 1) La primera es una empresa tradicional olivícola y vitivinícola de la provincia que tiene 60 años de antigüedad, en ella trabajan padres e hijos, están en proceso de delegar el mando. La persona entrevistada fue una mujer de 35 años, la menor de 3 hermanos (2 varones y 1 mujer), todos ellos hijos del presidente actual de la empresa. Trabaja en la organización a cargo de la parte administrativa y financiera de la empresa. Es licenciada en administración de empresas y posible líder sucesora, fue madre recientemente.
- 2) La segunda es una empresa familiar del rubro gráfico, con mucho renombre en el departamento de Luján de Cuyo, que opera hace 10 años. La persona entrevistada, fue una mujer de 41 años, es arquitecta y lidera la empresa junto a su marido.
- 3) La tercera es una empresa familiar del rubro de la construcción, se dedican a la obra fina y gruesa de la rama industrial, lleva 29 años operando en la Provincia. En la misma trabaja el dueño y sus tres hijos (2 varones y 1 mujer).
 - a) El primer entrevistado en esta organización, fue un hombre de 75 años y es además, el presidente y fundador de la empresa, se encuentra actualmente en proceso de delegar el mando.
 - b) El segundo entrevistado de esta empresa fue un hombre de 48 años, es el hijo mayor del entrevistado anterior, está a cargo de la gerencia de producción de la empresa y es posible líder sucesor.
- 4) La cuarta es una empresa familiar localizada en el departamento de Maipú con 25 años de antigüedad, opera en el rubro de obra industrial y pública. En la misma trabajan la pareja fundadora y sus 3 hijos (2 mujeres y 1 varón).
 - a) La primer entrevistada fue una mujer de 66 años, socia gerente a cargo del área administrativa y lidera la empresa junto a su marido, ambos se encuentran en proceso de delegar el mando.
 - b) La segunda entrevistada de esta organización fue una mujer de 43 años, hace 8 años que trabaja en la empresa como encargada administrativa, es licenciada en administración de empresas deportivas, es la hija mayor de tres hermanos

(2 mujeres y 1 varón) de la pareja fundadora de la empresa, y es posible líder sucesora. Además trabaja como docente en una Universidad.

- 5) Es una bodega familiar de Lujan de Cuyo, con 17 años de trayectoria, en la cual trabaja toda la familia (padres, hijos y nueras), actualmente está siendo liderada por un hombre que está realizando el traspaso del liderazgo. El entrevistado fue un hombre de 44 años, es contador, está encargado de la parte administrativa de la organización, es el hijo mayor (de dos hermanos varones) del presidente de la empresa y posible líder sucesor.
- 6) Es una bodega familiar que cuenta con 36 años de antigüedad, en la misma participa toda la familia (1er y 2da generación), hoy en día es liderada por la pareja fundadora que está en proceso de suceder el liderazgo. El entrevistado fue un hombre de 38 años, el cual es el hijo menor de 4 hermanos (2 mujeres y 2 varones) de los dueños fundadores, trabaja como encargado de la parte de producción y es posible líder sucesor.
- 7) Es una bodega familiar del departamento de Maipú, de 25 años de antigüedad, actualmente tiene como presidente a una mujer, hija mayor de la pareja fundadora. La entrevistada fue una mujer de 63 años, una de las dueñas fundadoras de la empresa, que traspasó recientemente el mando y aún sigue siendo accionista.
- 8) Es una bodega y olivícola familiar de Maipú que cuenta con una antigüedad de 33 años, en la actualidad es liderada por el matrimonio fundador, que tiene 3 hijos y todos trabajan en la empresa. Actualmente se encuentran en proceso de suceder el liderazgo. El entrevistado es varón de 42 años, es el hijo del medio de los 3 hermanos (2 varones y una mujer), es licenciado en enología y está a cargo de la producción de la empresa. Es posible líder sucesor.
- 9) Es una empresa de Maipú, que cuenta con una antigüedad de 30 años y se dedica a la venta y alquiler de máquinas viales, fue creada por 5 socios varones, algunos de los cuales siguen trabajando y otros han fallecido, pero sigue aún la 2da generación trabajando en la empresa, en la actualidad es gerenciada por hombres, sólo hay una mujer trabajando en la empresa (hija de uno de los socios). El entrevistado fue un varón de 46 años, hijo de uno de los socios fundadores, actualmente socio de la empresa, es licenciado en administración y finanzas.
- 10) Es una empresa familiar de Maipú, cuenta con 19 años de antigüedad y se encuentra en el rubro viveros. La misma es liderada por una mujer actualmente. La entrevistada es una mujer de 39 años, actual líder e hija de la fundadora, es licenciada en

administración de empresas. Además se desempeña como asesora en una empresa de servicios petroleros. No tiene hijos.

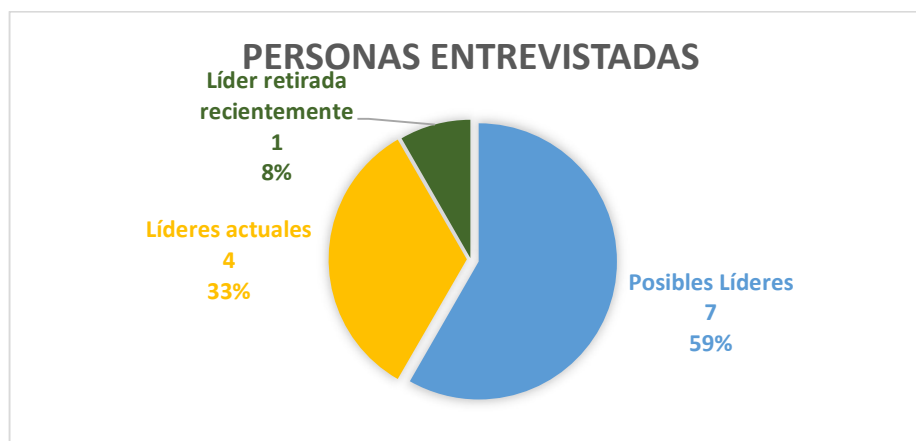
Personas entrevistadas

Tabla 1

Personas Entrevistadas	Frecuencias		
	Absoluta	Relativa	Porcentual
Posibles Líderes	7	0,58333333	58%
Líderes actuales	4	0,33333333	33%
Líder retirada recientemente	1	0,08333333	8%
Total	12	1	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Figura 1 – Personas entrevistadas (n=12)



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

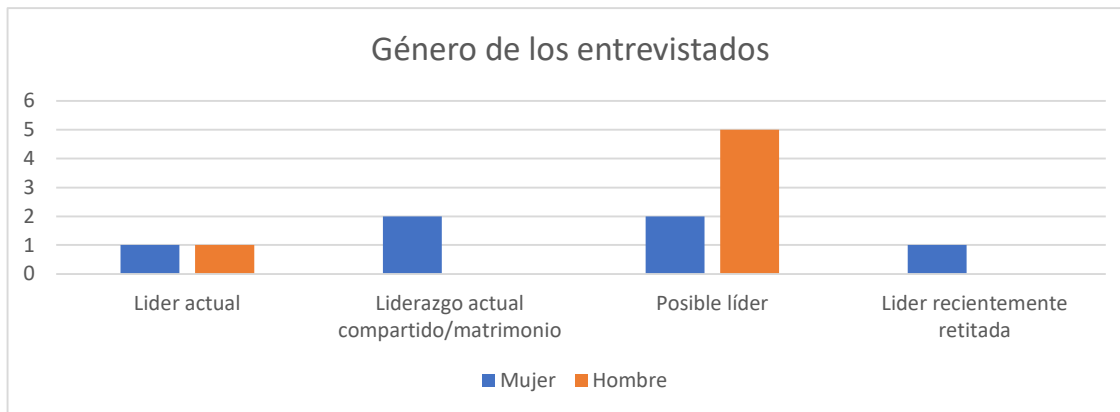
El gráfico proporciona los roles que cumplen en las organizaciones, respecto al liderazgo de las personas entrevistadas.

Género según Rol de los entrevistados

Tabla 2

Rol	Género	
	Mujer	Hombre
Líder actual	1	1
Liderazgo actual compartido/matrimonio	2	0
Posible líder	2	5
Líder recientemente retirada	1	0
Total	6	6

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Figura 2 – Género de los entrevistados n=12

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

La figura 2 permite observar la composición de la muestra y el desglose de género y rol de los entrevistados.

Pregunta 7 - ¿Se necesita dedicación exclusiva para estar a cargo de una empresa?

Tabla 3

Respuestas	Frecuencias		
	Absoluta	Relativa	Porcentual
Sí	8	0,66666667	67%
No	4	0,33333333	33%
Total	12	1	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Figura 3 - Se necesita dedicación exclusiva para estar a cargo de una empresa? n=12

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

En su mayoría coincidieron en que es necesaria una dedicación exclusiva para estar a cargo (figura 3). También algunos mencionaron, tal como la E2-O2 que “para poder liderar, necesitas delegar y para poder delegar, tenes que saber cómo se hace” o como el E10-O8 que manifestó “*es importante aprender a delegar, con responsabilidad. Para lo cual la preparación y la transferencia del saber hacer es fundamental*”. Pero todos estuvieron de acuerdo, en que la dedicación es permanente, ya que es necesario el control para el buen funcionamiento de la empresa.

Pregunta 15 - ¿Hay diferencias básicas entre el liderazgo de un hombre y de una mujer?

Tabla 4

Respuestas	Frecuencias		
	Absoluta	Relativa	Porcentual
Sí	4	0,33	33%
No	4	0,33	33%
Se complementan	3	0,25	25%
No aplica	1	0,08	8%
Total	12	1	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Figura 4 – Hay diferencias básicas entre el liderazgo de un hombre y de una mujer? n=12



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

En cuanto a esta pregunta, la figura 4 denota que estuvieron divididas las respuestas, pero en general se coincidió respecto a que no hay diferencia por ser mujer o por ser hombre,

sino que la diferencia radica en la forma de ver o actuar que suelen tener uno u otro al momento de dirigir, tal como la E2-O2 mencionó en la entrevista “*la diferencia de género que hay ya es como que vemos las cosas distinto y por eso aportamos cosas distintas, desde distintos lugares*”.

Pregunta 16 – ¿Cree que la mujer puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?

Tabla 5

Respuestas	Frecuencias		
	Absoluta	Relativa	Porcentual
Sí	10	0,83333333	83%
No	2	0,16666667	17%
Total	12	1	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Figura 5 – ¿Cree que la mujer puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?
n=12



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

En su gran mayoría, tal como lo muestra la figura 5, los entrevistados coincidieron que las mujeres aportan muchas cosas buenas a la organización, entre ellas vinculadas al orden, la tolerancia, comprensión y flexibilidad, respecto de sus pares hombres.

Pregunta 18 - ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa?

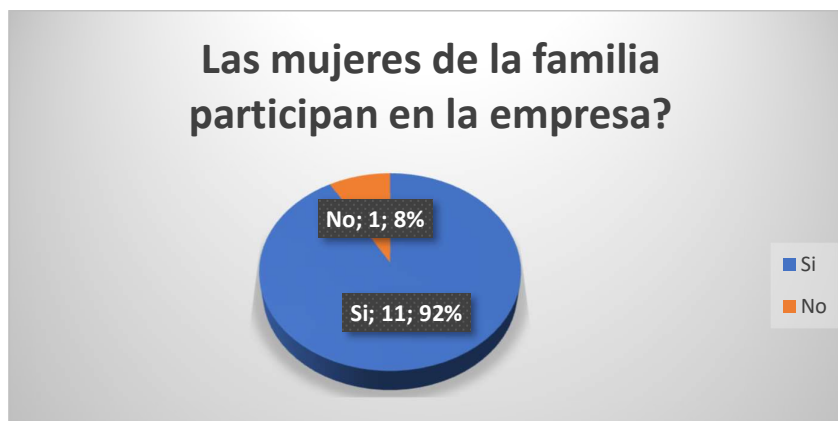
Tabla 6

Respuestas	Frecuencias		
	Absoluta	Relativa	Porcentual
Sí	11	0,91666667	92%

No	1	0,08333333	8%
Total	12	1	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Figura 6 – Las mujeres de la familia participan en la empresa? n=12



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

En todas las organizaciones entrevistadas, las mujeres de la familia participan en la empresa. La única organización que refleja la figura 6 que no es así, posee una sola mujer trabajando, hija de uno de los socios fundadores pero no familiar directa de la persona entrevistada (hijo de otro socio, donde las mujeres de esa familia no participan en la empresa).

Pregunta 21 - ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos en la empresa?

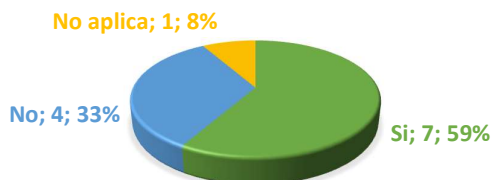
Tabla 7

Respuestas	Frecuencias		
	Absoluta	Relativa	Porcentual
Sí	7	0,58	58%
No	4	0,33	33%
No aplica	1	0,08	8%
Total	12	1	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Figura 7 – ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos en la empresa? n=12

LAS MUJERES DE LA FAMILIA ESTÁN DISPUESTAS A TOMAR CARGOS DIRECTIVOS EN LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Como nos marca la figura 7, el 59% de las mujeres de la familia que participan en las empresas entrevistadas está dispuesta a tomar el mando, el 33% considera que le falta preparación o que no está dispuesta a asumir tal responsabilidad. El 8% está representado por la mujer entrevistada de la O2, ya que es la única mujer de su familia que trabaja en la empresa y es actualmente líder junto a su marido.

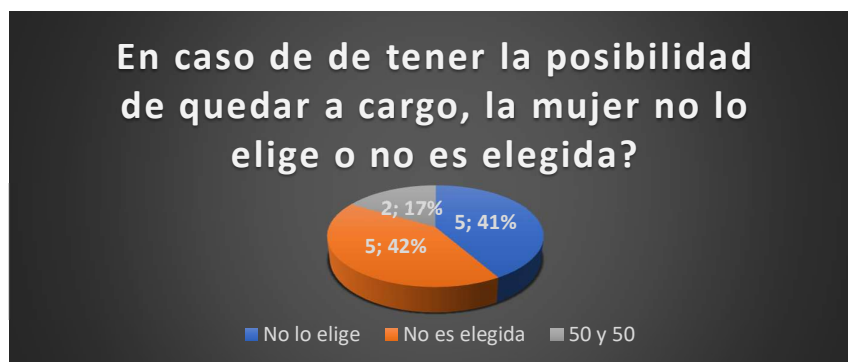
Pregunta 22 - En caso de tener la posibilidad de quedar a cargo, la mujer ¿no lo elige o no es elegida para hacerlo?

Tabla 8

Respuestas	Frecuencias		
	Absoluta	Relativa	Porcentual
No lo elige	5	0,42	42%
No es elegida	5	0,42	42%
50 y 50	2	0,17	17%
Total	12	1	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Figura 8 – En caso de tener la posibilidad de quedar a cargo, la mujer ¿no lo elige o no es elegida para hacerlo? n=12



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas para Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de Andrea Colazo (2021)

Tal cual como refleja la figura 8, el 42% de las personas entrevistadas consideró que hoy en día las mujeres se ponen sus propias barreras al momento de avanzar con una carrera profesional al verse limitadas por tener que decidir entre liderar una empresa o criar a sus hijos o cuidar de su familia.

Y el otro 42% consideró que directamente no son tenidas en cuenta a la hora de la selección, también vinculado a la maternidad. El restante 17% cree que en igual medida la mujer no lo elige y no es elegida.

Pregunta 20 - Por qué cree que solo el 15% de las empresas en Argentina son lideradas por mujeres?

Respecto a esta pregunta, las respuestas fueron muy variadas. La E12-O10 mencionó que sucede *“por una cuestión que estamos en una sociedad más que nada patriarcada, creo que es una cuestión más que cultural en Argentina”*. Fue reiterativa esa observación en los distintos participantes, independientemente del género, y además coincidieron en que es una cuestión de tiempo modificar la cultura social de la gente para que haya más mujeres a cargo.

Otras respuestas que surgieron, fueron que la mujer no lo elige, que no cuenta con el tiempo y la capacitación, haciendo referencia a las carreras más masculinas, tal como menciona la E5-O4 *“A veces tiene que ver con el rubro. En nuestro caso son carreras o profesiones más vinculadas a los hombres”*.

Discusión

El objetivo principal de esta investigación fue conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares con relación al género. Se buscó responder si la baja participación de las mujeres en la dirección de este tipo de empresas, puntualmente en el Gran Mendoza, se debe al rechazo del líder predecesor hacia las mujeres o si son ellas mismas las que no reclaman ese espacio.

Con el estudio realizado, hemos llegado a comprender, mediante los resultados obtenidos y la bibliografía consultada sobre la temática, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.

Analizando al objetivo específico que hace referencia a caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento, podemos comentar que no hemos encontrado ningún caso dentro de las entrevistas realizadas que representan la situación planteada.

En cuanto a conocer las características del liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras, nos encontramos con 6 organizaciones (1, 3, 4, 6, 7 y 8) en donde todos los integrantes de la familia son parte de la empresa, dentro de las cuales en 5 de ellas (la n°3 es la única que no), también su fundación está relacionada al matrimonio de la primera generación. Lo que queda explícito en estas organizaciones es que el traspaso a la segunda generación fue, es y será según el caso, de manera natural; y que al estar todos involucrados y crecer en cierta forma con la empresa, todos se encuentran o vivencian en igualdad de condiciones para liderar y hasta mencionan que sería más un liderazgo compartido que individual, ya que están acostumbrados a participar en conjunto de las decisiones importantes de la empresa, cada uno realizando el aporte desde el conocimiento de su área.

En relación con el rol de la mujer en este tipo de organizaciones, se observa que es un eslabón muy importante, ya que aporta muchas cosas que benefician a la empresa, tal como menciona el E8-O6 *“Mi madre es siempre la que apacigua”* o en el caso del E10-O8 manifiesta *“Mi madre es un ejemplo de orden, en el sentido de que es a quien recurrimos si podemos hacer o no ciertas cosas, y estoy hablando literal de lo económico.”*

Coincidente con nuestro estudio Aguirre R, y Batthyány K, (2011) expresan que es menester la participación directa o indirecta de la mujer en el liderazgo de la empresa. 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.

Respecto a los motivos que movilizaron a las mujeres a rechazar el espacio de liderazgo o a cederlo si fuese necesario, no hemos encontrado un caso directo dentro de las entrevistas realizadas, pero sí casos de hombres que consideran o afirman que las posibles sucesoras rechazarían el cargo por falta de conocimiento o por no querer afrontar la responsabilidad que conlleva; tal como lo expresan las siguientes respuestas de entrevistas ante la pregunta 23 que indaga si las mujeres de la empresa están en condiciones de aceptar el mando o no están dispuestas a tomarlo:

El E3-O3 responde haciendo referencia a su hija menor (posee 2 hijos varones más) *“Yo creo que no lo prefiere, pero porque la conozco como es, para colaborar está para lo que sea pero si vos le decís ahora te vas a hacer cargo de esto no, te va a decir está fulano que lo hace muy bien.”*

En la misma organización, el entrevistado 4, hace mención en la respuesta a la misma pregunta sobre su hermana, *“No sé si lo elegiría ella, creo que lo haría hasta un cierto nivel, pero no creo que tome el mando general porque seguramente le va a faltar varias cosas, no va a tener un equipo abajo que la haga sentir segura. No creo que se sienta capaz de tomar el mando, en este caso sería por formación y experiencia.”*

El E7-O5 responde, respecto a la pregunta 21 que cuestiona sobre si las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la empresa, *“Ninguna está preparada como para ver la integridad completa. Ellas se han incorporado hará tres años. Mi madre si quizás tiene la visión completa porque ha estado toda la vida, pero no estaría en este momento capacitada por ejemplo en la parte financiera, pensá que tiene 70 años, secundario solamente y nunca estuvo en esa parte.”*

En el caso del E8-O6 menciona que sus hermanas están totalmente capacitadas, pero que son más indecisas e inseguras y presume eso debido a que ambas tienen hijos, y quizás sea eso lo hace que la mujer sienta cosas que el varón no siente, referido a la prioridad de la familia ante otras cuestiones.

En respuesta a ambas preguntas (21 y 23), el E11-O9, menciona que no cree que les interese a sus hermanas estar a cargo de la empresa y atribuye esto a que *“están en rubros*

distintos, una es abogada y la otra en licenciada en ciencias de la educación.” La empresa se dedica a la venta y alquiler de máquinas viales.

Haciendo referencia al objetivo de conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas a futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y que sí están dispuestas a alcanzarlos, podemos apreciar lo siguiente en la E1-O1 cuando se le pregunta si aceptaría el puesto en caso de que se lo ofrecieran nos indica que sí lo aceptaría, pero que lo hablaría con sus hermanos, y respecto a la preparación para quedar a cargo manifiesta *“Hoy no me siento preparada para llevar yo sola la empresa, creo que me falta muchísimo conocimiento y experiencia, por eso charlaría y si mi papá me dice ponete vos y yo estoy al lado tuyo y te voy haciendo o ponete vos como la cara visible, pero estamos todos atrás tuyo, yo hoy no me siento con el conocimiento suficiente para llevar la empresa, igualmente si lo tengo que hacer lo hago.”*

La otra entrevistada que se encuentra en esa situación (E6-O4) nos respondió que si lo haría, pero bajo ciertas condiciones, familiares, laborales, económicas. Además, respecto a la preparación nos indicó *“considero que académicamente ya lo he hecho, fue uno de los objetivos, y si considero que me falta prepararme internamente, en el día a día de la empresa.”*

Ambas coinciden que están dispuestas a hacerlo pero que necesitan prepararse para abarcar la organización como un todo, coincide también con la respuesta que mencionamos más arriba del E8-O6 que indica que la mujer es más insegura y siempre siente que le falta algo para hacerse cargo.

La empresa familiar tiene una lógica propia de funcionamiento, pero no funciona aislada, sino que interactúa con el entorno, por lo que los cambios culturales y sociales que suceden en el exterior ejercen influencia en ella. Durante mucho tiempo prevaleció una construcción social de la mujer que la situaba en un rol clave como sostén emocional de la familia y como pieza clave en el cuidado de los hijos y de las tareas domésticas. Según esta misma mirada, los negocios eran cosa de hombres. Pero, en la actualidad, socialmente se han deconstruido esos roles y estructuras de poder, y se posiciona a la mujer en un lugar de igualdad con el hombre. Aunque en la práctica, para llegar a la verdadera paridad aún resta mucho camino por recorrer.

Lo que logramos ver en las empresas donde se ejerce el liderazgo actual compartido por un matrimonio o en aquellas que los hijos e hijas forman parte de la organización y de la toma de decisiones, las personas encuestadas manifestaron que no hay diferencia de género en cuanto a la dirección, las decisiones a tomar, y el rumbo general de la empresa.

De hecho consideran que el traspaso de liderazgo (que en 5 de las compañías encuestadas está por suceder) no debiera ser individual, sino entre los hermanos, aprovechando así las capacidades de cada uno para llevar adelante la organización.

En relación con eso, Aimetta JC, (2019) presenta su análisis y expresa que referido a las empresas dirigidas por grupos de hermanos pueden funcionar muy bien. La sociedad familiar funciona mejor cuando la actitud que prevalece es la de “la unión hace la fuerza”: permanecen juntos porque están de acuerdo en que el conjunto es más fuerte que la suma de las partes, y eso es lo que resaltan todos los entrevistados.

Además consideran que la sucesión se va presentando de una manera natural, al haber estado los hijos involucrados desde muy pequeños en la empresa familiar, esto fue posible por tener a sus madres abocadas también al mismo proyecto. Tal como relata la E9-O7 *“En temporada, yo trabajaba de domingo a domingo, porque con el turismo atendíamos todos los días y atendíamos los feriados, pero bueno para los chicos era como un picnic irse los domingos a la bodega. Crecieron en la bodega y le tomaron mucho cariño y ahora siguen.”*

En la actualidad, uno de los obstáculos más grandes a los que se enfrenta la mujer y que puede afectar la posibilidad de acceso a cargos jerárquicos, es la decisión de la maternidad y el lograr la conciliación familiar con el trabajo. De hecho, la única líder mujer entrevistada, que no comparte el liderazgo de la empresa con su marido, aún no tiene hijos. Con esto surge la elección que se le presenta a la mujer en tener que dedicar un poco más de tiempo a la familia o dedicar más tiempo al trabajo y a su carrera profesional, disyuntiva que el hombre no tiene y nunca tuvo.

Diferentes coyunturas y configuraciones de relaciones de fuerza permitieron a las mujeres ir ampliando los límites de tolerancia del patriarcado y el capitalismo en relación con el papel que ellas ocupan en los espacios público y privado.(Anzorena, 2013)

Como explica Fernández, si bien las mujeres occidentales ya no están recluidas exclusivamente en el ámbito doméstico y participan de casi todas las actividades de la vida pública, esto no significa que se hayan desligado de parte de sus tareas en el ámbito doméstico, sino más bien que están conviviendo viejas y nuevas prácticas en una relación de tensión conflictiva (Fernández, 1994, p. 135). Por ejemplo, muchas mujeres viven la elección de la maternidad o el desarrollo profesional personal como dos alternativas excluyentes. Tal como manifiesta la E1-O1 en la pregunta 21, cuando indica que muchas amigas postergaron la maternidad para poder posicionarse en el trabajo, o que han rechazado puestos importantes por no querer trasladarse a otra ciudad. O en el caso de la

E6-O4, cuando menciona que cuando la mujer arranca a trabajar profesionalmente, hace un intercambio de dinero (lo que gana lo utiliza para pagar niñera, personal de limpieza) porque necesita rodar para ganar experiencia y posicionarse, ya que si no lo hace así, luego queda fuera de carrera.

La mayor participación de la mujer dentro del mercado de trabajo no ha tenido como correlato una mayor participación del hombre en las tareas domésticas y de cuidado. Las mujeres trabajan y, al mismo tiempo, tienen que llevar adelante el hogar, la educación y cuidado de los niños y de los adultos mayores. Ello obliga a las trabajadoras a una doble y muy esforzada jornada diaria conceptualizada como secondshift o “segunda jornada” (Hostschild, 1998).

Sin embargo, como vimos, aunque en la actualidad las mujeres no se dedican exclusivamente al hogar y tienen empleos y carreras profesionales, que muchas veces llevan a una organización de los hogares donde se produce un nuevo reparto de las tareas, las mujeres siguen siendo las responsables de que las tareas estén realizadas (Murillo, 2006).

A su vez la mayoría de las mujeres entrevistadas coinciden en que, si bien pueden delegar el trabajo reproductivo en una persona externa o del esposo, la maternidad y la espiritualidad del hogar no se puede delegar por las características naturales que diferencian a la mujer.

Como conclusión de este trabajo realizado, se puede ver que hay un número mayor de mujeres trabajando en la empresa familiar que hace años atrás, de hecho todas las organizaciones entrevistadas tienen mujeres de la familia colaborando, y en prácticamente todas, intervienen en la toma de decisiones.

Lo que si marca una diferencia, es en los casos en los que los orígenes de la empresa están vinculados a un matrimonio, denota una mayor participación de la familia en su conjunto (1ra y 2da generación), donde todos contribuyen en las decisiones importantes y, al haber crecido con la madre trabajando a la par del padre, pareciera no haber distinción según el género a la hora de la sucesión del liderazgo; aunque si podemos ver que las tareas siguen estando sesgadas o separadas, relacionando al hombre con la parte productiva y pesada de la empresa y a la mujer a las tareas administrativas, financieras y de atención al público. Tal como menciona Anzorena en su libro *Mujeres en la trama del Estado* (2013):

La sociedad identifica a las mujeres con la maternidad, el ejercicio de roles domésticos y la facilidad para las relaciones con otros/as sujetos/as.

Por ello es de esperar que sean impulsadas a adquirir especialmente saberes que les permitan cumplir mejor con esos papeles....
...esto se puede observar tanto en los juegos para las niñas (muñecas, cacerolitas, etc.) como en las profesiones que son ejercidas mayoritariamente por mujeres (maestras, enfermeras, trabajadoras sociales). (Pág. 63)

Respecto al liderazgo, esta distinción también marca esa diferencia y las cualidades asociadas a lo que aporta la mujer en las empresas, dado que como varios entrevistados/as mencionan las características están vinculadas a su rol maternal, como la organización, mediadora de conflictos, detallista, optimista y atenta.

Lejos de negar el rol reproductivo que naturalmente está dado, creo que lo que se necesita para lograr la inclusión y el desarrollo pleno de la mujer en su rol productivo, tiene que ver con brindarle la tranquilidad de que no debe elegir entre la maternidad y su carrera profesional, sino que puede demostrar su capacidad y compromiso aportando desde su lugar; de hecho varios de los hombres entrevistados, hacen mención a que la mujer es más aplicada y cumple mejor sus tareas que el hombre.

Detrás de esto, se visualiza que las leyes laborales estarían influyendo en las decisiones de las empresas pequeñas a la hora de tomar mujeres (así sean puestos operativos o directivos), de modo que hasta las mismas entrevistadas femeninas mencionaron que lo piensan antes de contratar una trabajadora mujer, debido lo costoso y/o problemático que puede ser tener empleadas que ya sean madres o que quieran o puedan llegar a serlo, siendo que son pocos en la organización y la falta de un recurso² complica la operatoria diaria, además de pagar un sueldo a alguien que no estaría asistiendo y no sería factible contratar otra persona que la reemplace.

Consultadas al respecto de cómo podría modificarse eso, mencionaron entre otras opciones, la reducción o deducción de cargas sociales ante dichos casos, paridad en las licencias con los hombres, referido al cuidado de los niños y maternidad, posibilidad de trabajo home office.

Asimismo, diversos estudios observan una fuerte asociación entre la tensión para balancear la relación trabajo-familia y las siguientes variables: deficiente salud física y mental y baja satisfacción en el trabajo y en la vida familiar.

² Ante ausencias de la mujer en caso de maternidad, cuidado de los hijos, malestares menstruales, etc.

El Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares, cuyo objetivo principal es la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres con y sin responsabilidades familiares, resulta la norma internacional más importante relacionada con la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral.

También este tema está previsto en:

- La IV Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing en 1995, que destacan junto a la importancia de la maternidad, la importancia del rol de los padres en la familia y en la educación de los hijos y la responsabilidad compartida ente hombres y mujeres.
- La Convención Interamericana sobre Derechos Humanos (Ley 23.054) que establece que “Los Estados Parte deben tomar medidas apropiadas para asegurar la igualdad de los derechos y la adecuada equivalencia de responsabilidades de los cónyuges... durante el matrimonio...” (artículo 17 Protección de la familia).
- La Convención sobre los Derechos del Niño (Ley 23.849) establece en su artículo 18 que: "Los Estados partes, deben poner el máximo empeño en garantizar el reconocimiento del principio de que ambos padres tienen obligaciones comunes en referencia a la crianza y el desarrollo del niño/a..”

En síntesis, se asume que tanto hombres y mujeres son responsables de sus hijos/as y, por lo mismo, se propone que ambos puedan hacer uso de una licencia parental posterior a la licencia de maternidad. Estableciendo que hombres y mujeres deberían poder obtener un permiso en caso de enfermedad del hijo/a o de otro miembro de su familia directa.

Es por esto, que encontrar un equilibrio exitoso entre el trabajo y la familia no solo beneficia a los padres involucrados, sino a los demás actores sociales. Balancear el trabajo y la familia implica que se le dé igual relevancia a la productividad económica que al bienestar de las familias e individuos. Por todo ello resulta fundamental que las empresas integren políticas de género en la gestión de sus recursos humanos, ya que, como menciona Claudia Anzorena:

“las relaciones desiguales de género son las que establecen para las mujeres un lugar subordinado en la sociedad y determinan como ámbito prioritario el doméstico y como función principal la reproducción, a la vez que les asignan posiciones complementarias o secundarias en el ámbito público y productivo.” (Mujeres en la trama del Estado, 2013. Pag 68)

En este sentido, desde el ámbito público, el Estado debe asumir su rol esencial no solo adoptando legislaciones y políticas públicas a favor de la equidad e igualdad de género, sino también incentivando la inclusión de esta perspectiva en los programas de fomento y desarrollo de la Responsabilidad Social por parte de las empresas, controlando en forma eficaz y transparente sus resultados y premiando el mismo.

Es por ello que considero, que para lograr un cambio cultural, deben pregonarse dichas políticas que atiendan las verdaderas necesidades de la mujer como persona perteneciente a un mismo Estado que no hace diferencias, ya que el factor que afecta a que la mujer no sea elegida o sea ella la que decida dar un paso al costado, es el mismo.

La limitación que encontramos es que la muestra es pequeña y no permite abarcar todas las realidades que existen, por lo que las conclusiones deben tomarse con precaución. Sería recomendable analizar un mayor número de casos, para llegar a una conclusión más certera. Así y todo, se ha podido conocer lo que sucede respecto al traspaso del liderazgo en las empresas familiares del Gran Mendoza y se ha detectado que la falta de políticas de género que promuevan una igualdad, es el factor predominante a la hora de la incorporación de la mujer en las organizaciones; ya que, si bien se valoran las cualidades que ellas aportan a las empresas, las mujeres siguen siendo vistas desde su rol reproductivo, lo cual genera una barrera externa a la hora de ser contratada y una propia barrera interna a la hora de tomar el mando.

Una línea de investigación a partir de nuestro estudio podría concentrar mayor número de casos y un análisis sobre qué políticas se debieran incorporar para generar mayor igualdad respecto a la maternidad, así como fue en su momento incorporar la educación para las mujeres y el voto femenino, lo que considero fueron grandes hitos que permitieron acortar la brecha cultural tal como la vemos hoy, respecto de años anteriores.

Referencias

- Grant Thornton (2017). Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-inbusiness-2017.pdf>
- Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations? - Nueva York: Addison-Wesley.
- 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.
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995) Qualitative interviewing. The art of hearing data. Thousand Oaks: Sage.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar 2. Córdoba: Brujas.
- 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.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women leads. Harvard Business Review, 68 (1), 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- 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/S101968381300034>
- 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: <https://iadef.org/equipos-de-hermanos-tres-opciones/>
- Hostschild, A. (1998). The second shift. Nueva York: Viking.
- Anzorena C (2013). Mujeres en la trama del Estado. EdiUNC
- Organización Internacional del Trabajo. (1981). Recomendación sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. Convenio 156. Recuperado de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL_O_CODE:R165
- Organización de las Naciones Unidas. (1995). IV Conferencia Mundial sobre la Mujer. Beijing. Recuperado de https://beijing20.unwomen.org/~/_media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_s_final_web.pdf#page=121
- Convención Americana sobre Derechos Humanos. (1969). Pacto de San José de Costa Rica. Ley 23.054, 1 de marzo de 1984. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/28152/norma.htm>
- Ley 23.849, Convención sobre los derechos del niño, 27 de septiembre de 1990. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/249/norma.htm>
- Fernández, Ana María (1994). Madres en más, mujeres en menos: los mitos sociales de la maternidad. En La mujer de la ilusión. Buenos Aires: Paidós.
- Murillo, Soledad (2006). El mito de la vida privada. De la entrega al tiempo libre (2ª Ed.) Madrid: Siglo XXI.

ANEXOS

Anexo 1

Formato - Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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 conducida por Andrea Colazo, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar sobre el “Recambio generacional del liderazgo en empresas familiares”.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 40 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, los cassettes con 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.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Andrea Colazo. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es investigar sobre el “Recambio generacional del liderazgo en empresas familiares”.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el

proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Andrea Colazo al teléfono 0261 -----.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Andrea Colazo al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante	Firma	del	Participante
Fecha			

(en letras de imprenta)

*Anexo 2****Formato - Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista DIGITAL)***

Nombre del 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 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.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Andrea Colazo. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es “Recambio generacional del liderazgo en empresas familiares”.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este

estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a la entrevistadora a este email a@hotmail.com o teléfono 0261---

Entiendo que al reenviar este mail a la entrevistadora doy mi consentimiento para usar el material y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al teléfono o mail del mismo.

Anexo 3

Modelo entrevista

Nombre de la empresa:	Años de fundada la empresa:	Cargo:	años trabajando en la empresa:
Nombre del/a entrevistado/a:	Grado de instrucción que posee:	Sexo:	Edad:

1. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?
2. ¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?
3. ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?
4. ¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?
5. ¿Quién lidera hoy la Empresa?
6. ¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?
7. ¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa?
8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?
9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa?
10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quien o quienes ocuparían el cargo?
11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?
12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué?
13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?
14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué?
15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?
16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?
17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?
18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?

19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?
20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?
21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?
22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué?
23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué?

LIDER

1. ¿Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?
2. ¿Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?
3. ¿Cree que quienes lo sucedan están preparados? En caso de no estarlo ¿Cómo los prepararía?
4. Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

NO LIDER

1. ¿Participa Usted en las decisiones directivas?
2. ¿Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?
3. ¿Consideras que debieras prepararte de alguna manera para quedar a cargo?
4. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, ¿hubiese aceptado el puesto? ¿Por qué?
5. Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Anexo 4

Entrevistas

Entrevistado 1 – Organización 1

Años de fundada la empresa: 60	Cargo: Responsable del área administrativa y finanzas, venta online y supervisora de turismo	Años trabajando en la empresa: 11
Grado de instrucción que posee: Licenciada en Administración	Sexo: Femenino	Edad: 34

1. **Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?** No, porque termine la facultad y empecé a trabajar acá.
2. **¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** La fundadora es una tía abuela de mi papá.
3. **¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?** Mi papá es la cabeza, es el presidente de la empresa. Yo me encargo de la parte de finanzas y administración; en la parte de olivicultura, mi hermano del medio, se encarga de la parte de finca y producción y mi mamá es la ingeniera supervisora de la fábrica. Y en la parte de vitivinicultura, mi hermano más grande es el lleva la finca y la bodega adelante, o sea la parte de productiva como de elaboración la lleva él. En administración yo tengo una chica a cargo y dos chicas en turismo.
Siguen estando mis papas, que están en plan de delegar y abrirse un poco para darnos camino a nosotros. Digamos que nosotros con mis hermanos llevamos adelante las cosas y siempre está mi papá como consultor y como última decisión. Pero los que trabajamos el día a día somos mis hermanos y yo.
4. **¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** Mis padres y mis hermanos.
5. **¿Quién lidera hoy la Empresa?** Mi padre es el presidente de la empresa.
6. **¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Mi papá viene de empresa familiar no en los mejores términos, en el sentido de que paso mucho que algunos trabajaron mucho y otros nada y se repartieron por igual. Entonces la premisa fue siempre que trabaje el que quiera y va a tener beneficio según el esfuerzo y la dedicación, entonces es como que todos la pensamos muy bien antes de empezar a trabajar y bueno para nosotros fue bastante natural entrar a trabajar en la empresa. Como que cada uno entro en su área naturalmente por lo que cada uno había estudiado, yo administración, mis hermanos ingenieros

industriales y cada uno fue agarrando su parte y demostrando su capacidad, su interés y responsabilidad, entonces mi papá y mi mamá fueron aflojando y enseñando y cuando tomaron confianza en nuestras capacidades, nos fueron delegando, fue bastante natural. En el caso anterior a nosotros si fue más conflictivo, porque era como que mi papá solamente él se dedicó, mis tías no, pero legalmente la repartija es igual, porque legalmente y accionariamente es así, pero bueno... él tuvo que ponerse un sueldo para el trabajo que él hacía y que los otros no. También la empresa estaba relacionada con el hermano de mi abuelo, y sus primos tenían un tipo de trabajo y mi papá otro.

Con esa experiencia, en nuestro caso que somos menos, somos tres hijos nada más, mis papás fueron muy firmes, hay como un lema acá que hay que ser justo y no bueno, y desde ese punto, nosotros como hijos y empleados lo teníamos muy en claro, siempre. También será que lo vivimos y lo sufrimos que bueno cuando nos tocó dijimos hagamos las cosas bien, incluso nosotros como hermanos tenemos muy claras las cosas y cuando se reparte algo siempre se anota y se firma y se deja todo por escrito. Entre nosotros esta todo más que bien, pero hemos tomado esa modalidad a modo de evitar esos conflictos.

7. ¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa? Fue todo un tema, incluso nosotros hace 4 años, hicimos con mis hermanos, como un tipo coaching y uno de los planteos fue como se ven de acá a 1, 5 y 10 años; y yo el planteo que hice, que a mí me preocupaba mucho fue, como íbamos a hacer cuando yo fuera madre porque trabajamos muchas horas y bueno... mis hermanos son padres, pero es muy distinto a ser madre en cuanto a dedicación, y más en la primera etapa y bueno, la respuesta de ellos fue, que cuando seas madre nos acomodaremos para que, si vos quisieras seguir trabajando, puedas hacer las dos cosas y bueno... (el momento llegó) pero justo me agarró en pandemia, fue raro igual. Así que los primeros 6 meses, llegué todos los días a las 10 de la mañana cuando podía y nunca hubo un pero... y hoy yo tipo 15:30 o 16hs corto, que es cuando ya se despierta el bebé, igualmente lo traigo porque tengo la casa de mi mamá al lado y lo dejo ahí, pero en general me he podido acomodar. Es más una cuestión interna con lo que yo me exijo que lo que me exigen. La verdad que acá no me exigen nada porque mis tareas están cumplidas, pero a mí me gustaría poder hacer más cosas del trabajo porque siempre se podría hacer más. Por ahí, es más culpa mía que me gustaría poder hacer más del trabajo, pero a la vez, si hago eso no estaría pasando tiempo con mi hijo, entonces bueno... es una cuestión más interna mía. Pero a nivel empresa, me han dado la flexibilidad para que me maneje.

8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género? No, mi mamá es ingeniera agrónoma y mi papá cuando arrancaron él se dedicaba a la parte de finca y tenía que llevar la parte empresarial también, y como no le daba para llevar todo, le propuso a mi mamá que se reciba y estudiara mucho de aceitunas y le dijo “fíjate si puedes llevar la fábrica adelante vos” y así fue. Siempre llevó adelante la fábrica mi mamá, con sus empleados. Y después como hermanos, nunca hubo diferencia, el puntapié es mérito por responsabilidad, dedicación y trabajo, y como yo respondí nunca hubo diferencia.

9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa? Es medio amplia la pregunta, pero te diría que hablando desde mi empresa, que es una empresa familiar, chica, en Argentina y que se dedica a la agricultura que son todas como características que hacen a la particularidad, te diría que la flexibilidad es muy importante, la prolijidad, ser muy cauto, ir de a poco y a pie firme, creativo y paciente, y bueno, mucho esfuerzo. Yo creo que es lo que nos hace permanecer, ya que siempre dicen que cualquier empresa familiar en la tercer generación se cae y nosotros somos la quinta.

10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quien o quienes ocuparían el cargo? Es una incógnita todavía, porque lo que tiene mi papá es que como hizo todo bastante solo, él tiene mucho conocimiento de todo (finca, bodega, producción, la parte empresarial), en cambio con mis hermanos, estamos cada uno en un área, no sé si alguno que pudiese reemplazarlo en cuanto al rol tan amplio de gerente general que tiene mi papá. A nivel firma legal, oficina quizás podría llegar a ser yo por el hecho que llevo la parte finanzas, banco. Pero a nivel cara de la empresa, por ahí mi hermano más grande hace mucho más relaciones públicas que yo; o sea si hablas de la empresa, al que conocen es a él no a mí. Quizás conocen más mi firma pero conocen más la cara y el nombre de él, entonces no te sabría decir quién. Quizás él porque es el más grande, viste que el mayor es como que va a adelante, pero no hay ninguno que esté en mejores condiciones que otro, estamos en igualdad de condiciones.

11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto? Si, yo creo que de los tres que estamos, no sé si alguno podría decidir así genéricamente porque le falta mucho conocimiento de base o experiencia en las otras áreas que no maneja, aparte mi papá tiene buen manejo del personal...mi papá tiene 70 años y yo tengo 34, menos de la mitad; creo que lo que él tiene es la experiencia que no se obtiene con nada...te diría que los tres tendríamos mucho que aprender pero tampoco sé como lo podríamos estudiar, es algo que tendríamos que vivirlo. Hoy es el máximo consultor y ante

alguna situación difícil el que decide es él, por suerte está él todavía. Nosotros le presentamos el caso, la situación, las consecuencias, toda la información y no significa que decida bien, hay veces que se equivoca pero bueno, es como que si tuviéramos que decidir alguno de nosotros todavía, decidiríamos pero nos deja más tranquilos si decide él.

12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué? Si, estamos los tres en igualdad de condiciones, porque cada uno nos falta desarrollar conocimiento en las áreas que lleva el otro.

13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico? No está totalmente descartado, pero creo que nos costaría mucho porque somos bastante reducidos en personal y los sueldos por ahí no alcanzan, o mejor dicho no hay tanto para repartir. Y por otro lado, uno también es bastante desconfiado, tiene el pensamiento de que nadie lo va a hacer como uno. No sé si a la cabeza, lo que si podríamos hacer es ponernos los tres como cabeza y poner gente que nos reemplace a nosotros el hoy. O sea buscar personal a quien delegar nuestras tareas cotidianas para poder nosotros estar al mando de la empresa.

14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué? N/A

15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa? Yo creo que las capacidades son distintas pero no mejores unas que otras. Para ser cabeza a cabeza en una empresa creería que no, pero como te digo...somos bastante chicos nosotros, por ahí a veces la cabeza tiene que ir a la finca a hablar con los empleados y es una realidad que a ese tipo de operario le cuesta más comunicarse con una mujer que con un hombre, por ahí quizás desde ahí pero, me cuesta un poco el tema, porque por ahí entiendo que la mujer no puede tener la dedicación que puede tener un hombre desde el punto de vista que si se te enferma un hijo, capaz que vos no podes ir a trabajar porque lo tenes que cuidar vos en lugar de tu esposo, desde ese punto, pero no por un tema de capacidades. Yo me he podido desarrollar perfectamente, incluso a mi papá cuando tenemos reuniones, que lo suelo acompañar yo porque soy la que está en esa área, como que siempre lo felicitan y como que la gente un poco se sorprende de que sea yo y no uno de mis hermanos, la que esté a cargo de eso. Y como te decía al principio, fue totalmente natural, mis hermanos nunca pusieron un pero y a mi papá no le llama la atención, acá está totalmente naturalizado, incluso como te comentaba, mi mamá fue la ingeniera responsable de la fábrica. No hay un tema con el género. Pero yo lo veo con mis cuñadas, que también tienen puestos importantes y se les enferman los chicos y no van a trabajar o lo he visto con amigas que tienen puestos importantes en bodegas y es un

tema, incluso muchas postergaron bastante la maternidad justamente por eso, que después la empresa se lo super respeta y a ninguna le dicen “vení y preséntate a trabajar si no te voy a despedir”. Una es como que se siente en falta con el puesto de trabajo de que no está yendo por... Desde ese punto creo que hay diferencia, no desde el género, pero si por el lado de la maternidad que es lo que tengo fresco, pero no por el hecho de ser mujer.

- 16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?** Más vale, muchísimo y yo me doy cuenta con mi experiencia. La mujer lo que tiene es que es más optimista, más cálida, más blanda, más sensible, más positiva, lo bueno, me parece que es sumamente positiva la mirada de la mujer en la parte del liderazgo.
- 17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?** Al menos en mi organización, mi bandera es la igualdad siempre. Y realmente creo que somos igual de importantes pero distintos. Cada uno aporta lo suyo. Somos más cálidas, más creativas, más positivas, desde ese lado me parece.
- 18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?** En el caso de mis tías no participaron nunca, solo accionariamente, y de mi familia directa, mi madre y yo.
- 19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?** No me imagino que por ser mujer quien quede a cargo pueda aportar algo distinto, sino más por la forma de ser, bagaje o experiencia. Creo que tiene que ver más con la personalidad que con el género en sí.
- 20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?** La verdad es que es un tema que nunca me he involucrado demasiado, me cuesta hablar del tema porque nunca lo he experimentado, pero entiendo que existe el abuso, diferencia o lo que fuere. Creo que un poco, yo como empleador chico, que tengo en administración solamente una sola persona, tener una mujer de 30 años con dos hijos me complica muchísimo la vida, porque tengo solamente una empleada y esa mujer, obviamente que está en todo su derecho de trabajar y de materner, y se le enferman los chicos, no puede venir a trabajar y me quedo sin nadie en la parte administrativa y no me da el presupuesto para tenerla a ella y poner un suplente que la reemplace y pagarle dos sueldos, entonces ahí me mata, me entiendes? Y entiendo, que esa mujer no tiene por qué elegir entre trabajar y materner, pero a mí me mata porque mi estructura es muy chica y yo no puedo pagar 2 sueldos. En mi caso, cuando decidí buscar un hijo, dije bueno para poder hacerlo tranquila voy a buscar una persona que se encargue de turismo para yo poder cursar mi embarazo tranquila y mi primer año de maternidad tranquila. Quedo embarazada,

busco una chica, me costó bastante pero la encontré y bueno, yo quedé embarazada en mayo y ella quedó embarazada en agosto, o sea que yo me tomé 10 días de licencia, parí el 22 de enero y el 2 de febrero estaba trabajando y la chica que contraté se tomó sus tres meses y volvió a trabajar mucho después que yo, y yo tuve que trabajar lo que no pensaba trabajar y que le voy a decir...ya la contraté, ya se quedó embarazada, lejos de ser como yo lo necesitaba, entiendes? pero bueno...no por eso dejo de contratar mujeres, pero en mi estructura, con mi experiencia, me mata. Yo busqué la posibilidad de transitar mi embarazo más tranquila y no pude, y nunca la juzgué, ella no faltó nunca hasta el día que empezó la licencia y apenas tuvo que volver volvió pero bueno, ella se tomó sus 3 meses y yo me tomé 10 días, porque tuve que volver a trabajar porque ella se tuvo su derecho a su licencia antes que yo la mía. A ver es un punto de vista mío en mi burbuja, entiendo que debe haber muchas otras explicaciones en otros ámbitos pero no sé. En mis amigas por ejemplo, muchas postergaron la maternidad por la dedicación al trabajo, han logrado puestos que hacía mucho que buscaban, pero que sabían que después siendo madres les iba a costar poder responder a esos puestos como ellas querían; una vez que lo lograron se animaron a ser madres, ahora van llevando las dos cosas, no quizás como ellas quisieran pero lo hacen.

Consideras que la maternidad es el componente más fuerte que afecta esta diferencia? Desde mi punto de vista, sí. Yo no he vivido la diferencia de género en cuanto a la capacidad.

21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa? Si, claro que sí. En el caso de mis tías son accionistas pero nunca participaron, se dedicaron a otro tipo de actividad.

22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué? Creo que debe haber de las dos cosas, muchas veces creo que no es elegida, seguramente, incluso te digo yo como empleadora la pensaría. Y por otro lado, te vuelvo a decir, por amigas que les han ofrecido trasladarse a Buenos Aires y ser directoras ejecutivas de RRHH de bodegas multinacionales y han dicho no para me bajo porque no...entonces me parece que hay de las dos cosas. Siempre basándome en el mismo factor, no es que sea que si no sos madre no sos mujer, no voy a eso...pero bueno, si creo que la maternidad es un factor importante y aparte como una también quiera llevar la maternidad, hay también parejas que deciden que la mujer trabaja y paterna el padre, o sea intercambian ese rol y está super bien; de hecho en EEUU eso es sumamente común, mujeres que tienen unos super puestazos y se ponen de acuerdo,

deciden intercambiar ese rol y está perfectísimo. Pero bueno, en nuestra cultura que sigue siendo un poco así, es un punto que interfiere bastante.

23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué? Mis tías nunca mostraron interés, se dedicaron a otro tipo de actividad, porque estudiaron otra carrera que nada que ver con esto y después de hecho no trabajaron de nada.

NO LIDER

1. **¿Participa Usted en las decisiones directivas?** Si, siempre las decisiones importantes las tomamos y sino tratamos cada uno o dos meses hacer una reunión de directorio y nos sentamos los cinco, conversamos y hacemos como el plan de acción a seguir y cada uno aporta.
2. **¿Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?** No aún porque mi padre está a cargo todavía.
3. **¿Consideras que debieras prepararte de alguna manera para quedar a cargo?** Hoy no me siento preparada para llevar yo sola la empresa, creo que me falta muchísimo conocimiento y experiencia, por eso charlaría y si mi papá me dice *ponete vos y yo estoy al lado tuyo y te voy haciendo o ponete vos como la cara visible, pero estamos todos atrás tuyo*, yo hoy no me siento con el conocimiento suficiente para llevar la empresa, igualmente si lo tengo que hacer lo hago.
4. **Si usted tiene la posibilidad de dirigir la compañía, ¿aceptaría el puesto? ¿Por qué?** Si, creo que lo hablaría antes con mis hermanos porque somos los tres muy parejos.
5. **Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?** Por un lado, como no lo he vivido, me cuesta mucho verlo desde ese lado, pero sí creo que hay mucha desigualdad en algunos casos, creo que tener un poco de actitud, más allá de las experiencias horribles que deben existir o que estoy segura que existen, a mí me da la sensación de que se ha polarizado, entonces como que muchas mujeres se sienten como atacadas porque se sienten que las van a mirar de tal o cual forma y ya van con una actitud confrontativa. A mí, por suerte me han criado así por suerte y me siento igual que mis hermanos, que mi esposo, que mis primos, que mis amigos; no me siento menos para nada y tampoco me siento más, entonces creo que esa actitud me parece importante, ir sin el peso del género. Y por otro lado, me parece que la calidez de una mujer, lo blando, lo creativo y la capacidad de llevar adelante las cincuenta mil cosas que llevan adelante las mujeres, me parece que aporta.

Consideras que legalmente algo debiera modificarse para promover más igualdad entre el hombre y la mujer? Si, este me parece un tema bastante interesante, por ejemplo tengo una amiga que vive en Chile, le corresponden 7 meses de licencia por maternidad, son 3 meses antes y 4 meses después y ella le puede pasar el tiempo que ella quiera al padre, por ejemplo tomarse 6 meses ella y 1 mes el padre lo puede hacer y es una cuestión más compartida; eso me parece bastante interesante, me parece muy fuerte desde es punto que el hombre tenga tan poco tiempo de licencia, no solo para vivir el su paternidad sino también para acompañar a la madre en el proceso. Creo también que el sistema no está preparado para eso porque en general el sistema argentino es tan controversial, que es como que o laburas o te quedas, porque yo también como empleador tengo mis costos y a cada hombre tengo que darle 3 meses de licencia y también a las chicas, me fundo; no hay forma porque tampoco hay ningún incentivo por parte del estado, algo...la presión impositiva es altísima, los costos son altísimos y es como que el beneficio al empleado va en detrimento a la empresa, entonces me parece que desde ese punto está como mal planteado. En Suecia por poco no le dan 2 años a la madre y al padre porque les piden por favor que tengan hijos, y es como que está todo el sistema diseñado y planteado como para incentivar y acompañar en el proceso; acá es opuesto, no te lo permite y muchas veces creo que el mismo sistema hace como esta confrontación que hay entre empleado y empleador. Que uno como empleador, o al menos nosotros como empleadores, tratamos de tener la mejor relación con los empleados, lo que pasa es que el sistema te hace como confrontar y esa no es tu idea. Así como él depende de mí que le dé el trabajo, yo dependo del cosechador para que levante la aceituna, porque si no, no puedo hacer nada; o sea es tan importante el cosechador como yo, no hay una diferencia. Pero el sistema está planteado como la patronal y el pobre empleado del pueblo, como si yo no fuera parte del pueblo...por eso creo que el mismo sistema hace como a esa diferencia, entonces me parece que como país no estamos preparados para esto que estamos planteado. Me parece espectacular, pero soy realista como costo de empresa es inviable, debiera acompañarse con algún nivel impositivo porque si no, no te dan los números.

Entrevistado 2 – Organización 2

Años de fundada la empresa: 10 años	Cargo: socia / dueña	Años trabajando en la empresa: 5 años
Grado de instrucción que posee: Arquitecta	Sexo: femenino	Edad: 41

1. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no? Si, tuve una empresa familiar con mi familia de catering y una fábrica de alfajores, tuve el estudio de arquitectura, he hecho de todo, he vendido globos con helio, he hecho mini livings para chicos; muy poco como empleada, te diría que casi nunca fui empleada en relación de dependencia.

2. ¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador? Esposa, ambos somos dueños, pero el arrancó y yo me acoplé después.

Qué pasó para que dejaras el estudio y te acoples a trabajar con tu marido? Él arrancó porque vimos una necesidad que tenía la Ciudad de todo lo que es cartelería, le dimos un espacio en mi estudio para que él empezara a hacer esa parte de cartelería, él empezó a crecer y crecer y yo en el estudio con mis socios, no crecíamos al nivel económico que él crecía. Y la decisión de venirme a trabar acá es porque obviamente tenes “un plan familiar” en común, o sea proyectos de familia que se acoplan con lo laboral y terminé diciendo bueno...nuestro esfuerzo juntos es mucho mejor que estar yo trabajando con otros socios, un poco esa fue la decisión, una cuestión económica básicamente.

Y cómo es trabajar con tu pareja? Yo creo que al principio no fue fácil porque primero y principal que se juntan muchas cosas, una es que vivimos en una sociedad machista donde el hombre tiene que ser el proveedor o por lo menos con mi pareja es así, y que uno se ponga a la altura no es fácil; después venir y ocupar su lugar o compartir su lugar, tampoco fue fácil, pero bueno es como que cada uno encontró su lugar y su personalidad dentro de la empresa. Cada uno se dedica a un área y ninguno se molesta, a veces estamos todo el día trabajando en el mismo lugar y no nos damos ni bola, como que uno aprende a separar las cosas, yo creo que el dialogo es lo fundamental. Yo creo que hoy no me parece malo trabajar con él, por el contrario, me parece muy positivo, fuera de los roces habituales que puede haber entre una pareja y padres que tienen un hijo en común que ello implica. Creo que la filosofía machista de este mundo, siempre suma o resta, entonces el niño se enferma y la necesidad en la casa es la madre o me pasa con el puntual, no se si en general es así. Es como que una termina sacrificando sus temas laborales por la familia, pero bueno...uno lo

entiende que es así y chau. Después tenes un montón de beneficios de trabajar con la pareja que yo creo que siendo empleado no las tenés y bueno, se compensa.

3. ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen? Nosotros somos los 2 la cabeza, como uno es diseñador industrial y el otro arquitecto, la empresa tiene muchas áreas, es una empresa que se podría definir como super creativa. Se divide en la parte de fabricación y cartelería, construimos stands y lo que es arquitectura comercial, y la parte gráfica, esas serían las grandes áreas. Uno se encarga de la atención al público minorista (yo) y él se encarga de la parte de producción, tiene a cargo varias personas. Todo lo que sea administración lo llevo yo, la parte de cotización y presupuesto lo hacemos los dos, y así lo vamos llevando, no dejamos de ser una pyme, tenemos 5 empleados que nos ayudan y cada uno tiene su área específica pero bueno si acá todos tenemos que hacer todo, todo el mundo hace todo digamos.

Se complementaron bien las actividades en el desarrollo de las ideas? Tal cual, porque por ejemplo él en un local comercial puede desarrollar el diseño de una silla completa y yo puedo diseñarte todo el entorno o la parte estética de donde va a estar esa silla, entonces se complementan bastante bien las dos carreras y las dos áreas y ninguno se pisa sino como que se complementa. Sumado a eso, nuestro estilo de diseño es completamente distinto uno del otro y nos respetamos y escuchamos, él es como más de libro, más técnico y por ahí soy más artística, como estudié arquitectura comercial sé aplicar estrategias de marketing que puedo aplicar al diseño, como para que puedas hacer una estrategia de ventas mucho mejor.

4. ¿Son parte la empresa los integrantes de su familia? Lideran marido y mujer, son los únicos que participan.

5. ¿Quién lidera hoy la Empresa? Yo digo que mi marido es la cabeza y yo estoy un poquito más abajo, porque no puede haber dos cabezas.

6. ¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento? N/A

7. ¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa? Dentro de mi empresa puntual, yo creo que la capacitación y aprender todos los días es la base fundamental de todo; porque para poder liderar, necesitas delegar y para poder delegar, tenes que saber cómo se hace. Es muy difícil delegar porque a veces el empleado no entiende lo que querés que haga. El full-time es la base de todo, pero también hay que poner en la balanza que uno tiene vida. Yo entiendo que mi trabajo al 100% no es porque soy madre y tengo que hacer

otras cosas, lo importante es ser sincero con el otro y mostrarle que también sos humano y tenes una vida. Pero obviamente, para que funcione tenes que estar acá, sino el empleado no hace nada, los trabajos no se cumplen. Si nos vamos de vacaciones, seguimos conectados y es parte que entendemos que es así, es cuidar tu lugar de trabajo, porque nadie lo va a cuidar como el dueño.

8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver con el género? Si, a mí personalmente, dentro de este rubro es re machista, si vamos con mi marido a comprar una impresora, el vendedor le habla al hombre y te subestima. Este rubro es muy machista, el liderazgo lo tiene que tener un hombre, la gente le habla a hombre y creo que es así. Creo que hoy hay muchas mujeres que están triunfando dentro del liderazgo en cuanto a los puestos gerenciales, pero no son la mayoría, creo que hoy la mujer que quiere ser madre y tiene otras prioridades, que vos full time no podes estar y que no es tan fácil, pero creo que de a poco venimos cambiando el mundo, para mí sigue siendo machista y sigue siendo más valorado el hombre que la mujer.

Ojo, que me pasa también, yo siendo empleadora si tengo que contratar a alguien para mi empresa, yo prefiero un hombre. Se contradice con lo que digo, pero me pasó que contraté una persona y le pregunté qué pasa si te enferma tu hija y ella me contestó *no mi hija no se enferma...haber yo soy madre y sé que los niños se enferman. -Tenes dolores menstruales? -No, yo impecable ...bueno, empezó a trabajar y siempre le venía los domingos, me escribía los domingos a las 8 de la tarde, estoy con dolores menstruales no voy a trabajar.* Listo, la primer excusa, hasta me ponía en una situación de bronca porque yo también menstruo, a mí también me duele y voy a trabajar...bueno, después mi hija se enfermó, mi hija tiene que ir al médico, mi hija tiene fiebre...y si entiendo que como mamá una va a priorizar al hijo, pero si me pongo en el rol de jefe, de generar trabajo y al mes me faltó 20 días.

También consideras que si las leyes fueran más parejas, eso no sucedería? Sin lugar a duda que sí, que están cambiando las cosas si, que si uno se pone fríamente a pensar que le conviene a la empresa, y a mí me conviene que si yo le pago a un empleado por trabajar y me falta la mitad de los días hábiles del mes, no es productivo para la empresa, hablando monetariamente, por fuera de lo emocional, de la vida y si sos mujer y los derechos; si lo vemos fríamente con números, ese empleado no es productivo para la empresa. Y ahí entra en la balanza esto de que si vos querés ser mujer pero querés tener hijos y no vas a ser productiva para un montón de gente. No es discriminación, es realidad. No es tan fácil. Por eso te marqué los dos extremos desde la empleada que no viene a trabajar y tiene mil

excusas, que pueden ser válidas o no, pero como lo ve la empresa también; por ejemplo en mi caso, mi hijo está enfermo y yo no vengo a trabajar y soy la propia dueña.

9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa?

La creatividad para resolver un problema, diseñar algo, atender un cliente; la educación tanto en el tema que estas como cultura general. Y sobre todo, lo que tiene que ver con la parte humana de la persona, humildad, valores simples y claros, éticos, morales.

10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quien o quienes ocuparían el cargo?

Uno hace todo lo que está haciendo para formar bases, a mí me gustaría que esto continúe y la idea de la empresa, está formada para que siga funcionando, lo ideal es que lo trabaje mi hijo, pero siempre lo hablo con él y le digo, si vos no querés hacer esto no lo hagas, tiene la libertad de no hacerlo. Sin lugar a duda que él se ha criado en el mundo creativo, o sea que vos ya le estas metiendo esa información en su cabeza.

11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Yo creo que sí, en mi caso yo estudié arquitectura cuando me recibí, en el oficio digamos, para mí no es lo mismo el oficio que el título, porque el oficio te da la experiencia, de equivocarte, de lo que sea. Estudiar una carrera universitaria, te da un orden, te da una línea y creo que te da herramientas para seguir investigando y seguir aprendiendo. Me parece que si tiene que estudiar.

12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué?

Tienen un solo hijo.

13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?

Lo tenemos en mente, es más hoy sería un golazo encontrar a la persona perfecta, para que mi marido y yo nos dedicáramos a otras cosas, por ejemplo salir a buscar clientes. Lo que pasa es que no es tan fácil, porque tenes que saber muchas cosas para poder delegar y estar a la cabeza, debiera ser alguien que haga carrera acá en la empresa.

14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué?

Sacando la emoción, necesitas a alguien que esté preparado para generar plata, para que la empresa produzca. Uno tiene la emoción de que su hijo siga el legado pero, también debe saber entender si el hijo es un inútil y pueda llevar la empresa a la bancarrota, hay que saber tener la capacidad para entenderlo en ese momento y decidir, pero falta para ese momento porque tiene 9 años.

15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

Si yo creo que hay diferencias y la gente te condiciona.

Es como te perciben, yo digo que como te ven te tratan. Como presencia, la tendencia es buscar al hombre.

16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa? Si, yo creo que sí y desde otra perspectiva. Yo de hecho he aportado en mi empresa, un montón de cosas que él no las ha aportado y que no las hubiese aportado, porque tenemos otra visión de las cosas. Las mujeres aportamos muchas cosas muy buenas, desde distintos lugares.

Independientemente de la formación que tengas? Si, yo creo que la formación tiene que ver pero, independientemente la diferencia de género que hay ya es como que vemos las cosas distinto y por eso aportamos cosas distintas, desde distintos lugares. Pero está buenísimo que sea un hombre y una mujer que aporten cosas en una empresa, me parece buenísimo.

17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización? ---

18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa? Soy la única y participo.

19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer? Lo veo difícil porque es un rubro muy machista, tienen que tener mucho carácter, yo soy muy fuerte. Pero es muy machista esté sector, igualmente lo veo difícil pero no imposible.

20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres? Una porque la mujer a diferencia del hombre, trae hijos al mundo. La mujer lleva al hijo y siente al hijo desde el día 0, el hombre es padre porque lo carga y sostiene la carga emocional de ser proveedor; la madre es la que le da vida a ese hijo. Ya partimos de esa diferencia física, que es naturaleza pura, la mujer no tiene el 100% de libertad por esa naturaleza física de traer hijos al mundo. Vivimos durante siglos en una sociedad machista, donde las leyes son machistas, donde hoy hay una libertad más pero seguimos peleándola todos los días. Que haya un 15% es un gran logro porque venimos con millones de años de una sociedad machista donde la mujer se quedaba en la casa, limpiando los pisos y cuidando a los chicos y el hombre era el que tenía libertad de acción. Segundo que naturalmente ya tenemos una diferencia con el hombre, que nosotras podemos traer hijos al mundo y ellos no, por ende nosotras elegimos traer hijos al mundo o no, por ende esos hijos durante muchos años necesitan de nuestra atención, de darle alimento, llevarlos, cuidarlos porque no son independientes y eso en gran porcentaje lo hace la mujer. Hoy hay negociaciones con la pareja, hoy el marido lleva al niño a fútbol, pero es una negociación...no es porque cae de maduro y es natural. Hoy la mujer se para y se pone a pelear y te dice esto es así, así y asá y el hombre dice si tenes razón, pero sino naturalmente

la mujer es la que lleva el niño a la escuela, la mujer es la que tiene el grupo de WhatsApp con la madres del colegio...

Crees que es generacional hasta en las mismas mujeres el machismo? Tal cual, hasta el día de hoy mi mamá, es una persona super machista, es viuda hace muchos años. Y hasta en la religión también nos muestran lo normal que es el hombre y que la mujer no existe, porque el sacerdote es el que puede dar la comunión.

21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa? N/A única mujer y ya está a cargo.

22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué? Yo creo que son las menos las mujeres que eligen desarrollar su carrera como primera medida antes que formar una familia o tener hijos y creo que van a pasar muchos años más para que eso cambie. Porque no han educado y nos han metido en nuestra células, que te tenes que casar, formar una familia, que vos tenes que tener los hijos y todo... entonces lo primordial es eso y desarrollar la carrera es la segunda área, como que es primordial lo otro. Pero ahora creo que está cambiando eso, que la gente se va a dar cuenta que podes ser feliz sin formar una familia como las normas tradicionales digamos. Entiendo que no hay que generalizar, pero hay mujeres que están en la cómoda también, porque es más fácil no desarrollar tu carrera y que te mantenga el marido y criar el hijo en la casa. Si es más fácil, porque alguien está pensando por vos, vos lo que tenes que hacer es cuidar niños, es más fácil.

Yo creo que todo eso hoy está cambiando, por eso ese 15% yo lo veo más positivo que negativo, porque insisto mi mamá, que tiene 68 años se crio en una sociedad 100% machista, yo fui criada en una sociedad machista, donde hoy yo estoy haciendo el cambio de tener una vida mucho más abierta y feminista y plantarme con mis pensamientos, entonces creo que dentro de 2 ó 3 generaciones más esto no va a pasar, porque nuestros hijos ya se están criando en un ambiente que NO es 100% machista.

Y te das cuenta y me pasa que las mujeres somos más rápidas en el accionar de la vida general; o sea vos trabajas todo el día, cumplís con todas tus obligaciones personales y llevas al nene a fútbol, a la escuela, etc. he hiciste todo ese recorrido, llegaste a la casa, hiciste la comida e hiciste todo, o sea ese tipo de mujer ven los chicos, la mujer que resuelve 250mil cosas en el día. En cambio, ven al padre que trabaja, llega, hará la comida y listo o quizás otro padre que hará más cosas pero nunca el hombre hace la cantidad de cosas que hace la mujer. Al menos a mí me pasa.

23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué? N/A

LIDER

- 1. ¿Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía? N/A**
- 2. ¿Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor? N/A**
- 3. ¿Cree que quienes lo sucedan están preparados? En caso de no estarlo ¿Cómo los prepararía? N/A**
- 4. ¿Crees que hay diferencia entre un hombre y una mujer para dirigir tu compañía?**
Ver pregunta 19.

- 5. Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?** Aportaría dos cosas, tanto que la mujer tenga claro lo que quiere y que en la vida algo tenes que dejar, todo no se puede. Creo que a medida que pase el tiempo, ese 15% de mujeres líderes va a aumentar como va a bajar la cantidad de familias buen constituidas que se van formando en la vida, creo que va a venir así porque las mujeres van a ser más individualistas y van a tener que dejar algo para desarrollarse.

La Argentina en sí tiene una filosofía de vida que son muy estructuradas las reglas, y esa estructura también tiene que cambiar mentalmente. Las medidas laborales también tienen que cambiar, es como que la estructura argentina está armada para que lideren los hombres, para que se trabaje 8 horas, para que la mujer traiga hijos al mundo y nada más. Tiene que cambiar un poco todo el entorno, para que la mujer se pueda desarrollar, para que la mujer tenga la libertad y no sea juzgada si quiere tener hijos o no, si quiere abortar o no, si quiere formar una familia o no, o lo que fuera.

Entrevistado 3 – Organización 3

Años de fundada la empresa: 27	Cargo: Presidente	Años trabajando en la empresa: 27
Grado de instrucción que posee: secundario completo – Maestro mayor de obra	Sexo: Masculino	Edad: 75

1. **Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?** Si, yo trabajaba en YPF, antes de que la privaticen, habré sido el tercero o el cuarto que tomó el retiro voluntario. Nunca me sentí cómodo, trabajé 8 o 9 años. Yo me recibí de maestro mayor de obra del secundario, y trabajé en vialidad provincial y luego me enviaron a hacer un curso de inspector de obras viales. Eso me ayudó mucho a conocer gente y tratar con empresas, después trabajé en empresas privadas en el sector vial. Y por último en YPF. El tener muchos vínculos me facilitó el trabajo con la empresa unipersonal.
2. **¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Es el dueño fundador.
3. **¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?** Si bien yo soy el presidente de la SA, hay muchas responsabilidades que ya las he delegado, por ejemplo si vamos a la parte técnica de la empresa, el más grande tiene más experiencia que el segundo en todo lo que es la parte activa de la empresa, o sea todo lo que tiene que ver con obra, presupuestos, lo que tiene que ver inclusive con cosas técnicas de la obra; porque es maestro mayor de obra y su profesión se adapta más a lo que es la empresa que es una empresa constructora. Prácticamente desde que salió de la secundaria, empezó a trabajar conmigo. Después sigue el segundo de los hijos, es 2 años más chico que el primero. Se incorporó en la parte de campo, manejando una retro excavadora. Él tiene una formación más tirando a la administración, tuvimos un contador que lo fue instruyendo y tal es así que él lleva casi la mayor responsabilidad en todo lo que es la administración de la empresa, todo lo que es banco, proveedores, cobranzas, pagos, todo eso lo maneja él, si bien yo colaboro en gran parte, pero la responsabilidad mayor cae sobre él, porque es más joven, tiene tiempo para dedicarse y bueno para ir desligando un poco la tarea mía. Y en tercer lugar, está mi hija, la más chica, que es la última que se incorpora harán 10 años; también en administración pero con una tendencia a las relaciones humanas de la empresa, lleva la parte de personal, si bien lo hace con gente a cargo, la responsabilidad cae sobre ella.

Ya prácticamente el manejo importante lo tiene el hijo más grande, que es el que se dedica a la parte de producción y la parte que él está haciendo es la que más le gusta y es la que se siente cómodo.

4. **¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** Si, los tres hijos.
5. **¿Quién lidera hoy la Empresa?** Es el líder.
6. **¿Cómo está siendo el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Mira estamos en la transición, la vivo con mucha tranquilidad pero no dejo de estar preocupado y ocupado. La preocupación es porque costo mucho llegar hasta acá, tanto en el nivel personal como en el de los chicos, desde situaciones económicas muy apretadas. Y de repente te ubicabas más o menos bien, te enderezabas, mejorabas los equipos, invertías capaz en maquinarias para proyección para hacer otras cosas. Así que fuimos así de a poco.
7. **¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa?** Yo creo que sí, uno puede tocar muchos instrumentos, pero a la larga el que tocas bien es el único que te sirve.
8. **¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?** No, yo creo que no. Hemos tenido en las obras, técnicas en seguridad e higiene y nos han resultado mucho mejor las mujeres que los hombres, porque los técnicos se hacían muy amigos de los que tenían que supervisar. Las mujeres han andado muy bien y en administración ni hablar, las mujeres son más dedicadas.
9. **¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa? Nombre 3 características del liderazgo actual de su empresa** Por experiencia, yo creo que es la dedicación permanente. También tuvo que ver la parte de la familia, cuando los chicos fueron grandes y terminaron el colegio entraron en la empresa, pero siempre colaboraron.
10. **¿Qué pasaría en caso de su retiro? ¿Quien o quienes ocuparían el cargo?** Yo no sé si me vaya a retirar, yo creo que me voy a morir adentro de la empresa, porque, primero porque no me veo leyendo el diario en la plaza, Dios quiera que me dé la posibilidad de por lo menos llegar a la oficina o donde me toque estar y ver que están haciendo, como les va. No es que me quiera meter, pero puedo opinar y tengo la suerte que los chicos todavía responden a eso, a veces ellos mismos piden consejo y a veces no tengo opinión, porque es como el dicho que el alumno supera al maestro.
11. **Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?** Ellos están metidos en el tema, están al tanto de lo que están resolviendo los otros hermanos, tienen comunicación permanente entre ellos.

- 12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué?** Yo creo que en la parte de dirigencia empresarial cualquiera hoy en día estaría capacitado. Cualquiera está en condiciones de tomar decisiones importantes, a lo mejor no serían cuestiones técnicas, porque en definitiva si vos necesitas un técnico o un ingeniero lo vas y lo contratas y listo, pero la matriz productiva siempre es la misma, así que yo creo que están los tres en igualdad de condiciones.
- 13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?** Si, hemos tenido contadores o ingenieros que han formado parte de la empresa y han aportado mucho como gente idónea, pero bueno esto es variable.
- 14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué?** Seguramente siempre hay alguien mejor que uno, en toda actividad. Nadie es mejor que nadie pero siempre hay uno mejor que vos, pero bueno...es lo que hay.
- 15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?** No, yo creo que no.
- 16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?** Yo creo que no hay diferencia. Yo creo que en este momento de la vida, cualquiera puede ocupar cualquier puesto.
- 17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?** En la parte física de obra, no tenemos mujeres, por una cuestión lógica y hasta me parece inhumano. No la discrimino pero si la protejo, aunque hay, he visto a alguna.
- 18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?** Sí, mi hija.
- 19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer? -----**
- 20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?** Yo creo que es falta de que las mujeres se pongan los pantalones. Creo que es un tema de cultura también. Hay muchas mujeres muy emprendedoras pero hay muchas otras que no les interesa, yo creo que tienen miedo de largarse a la calle, a lo mejor las limita un poco la parte familiar. He visto chicas que han estado en actividad y de repente, se casaron, han tenido hijos y entonces te dicen “no yo no trabajo más porque quiero dedicarme a los chicos”, o sea se alejan porque quieren.
- 21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?** No sé si estaría dispuesta, yo creo que si hubiera una necesidad lo haría, pero yo no creo que sea su objetivo.

- 22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué?** Yo creo que se alejan porque quieren.
- 23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué?** Yo creo que no lo prefiere, pero porque la conozco como es, para colaborar está para lo que sea pero si vos le decís ahora te vas a hacer cargo de esto no, te va a decir está fulano que lo hace muy bien.
- Ella tiene hijos?** Si, tiene un hijo. Yo creo que sus ambiciones personales a los mejor no son manejar la cabeza de una empresa. O sea de no ser una determinación propia de ella, yo no creo que salga.

LIDER

- 1. ¿Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?** Es medio difícil esa pregunta, porque están tan distribuidas las tareas, de modo que cada uno en lo suyo es bueno, por ejemplo el más grande es el que se encarga de la producción y si hay un problema en una obra, él personalmente se encarga de ver que es lo que está pasando y está al tanto de todas esas cosas. En la parte dirigencia empresarial, yo creo que cualquiera hoy en día estaría capacitado para quedar a cargo **En caso de respuesta afirmativa: ¿ Hace mucho tiempo que lo decidió?** N/A
 - 2. ¿Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?** N/A
 - 3. ¿Cree que quienes lo sucedan están preparados? En caso de no estarlo ¿Cómo los prepararía?** Cualquiera está en condiciones, a lo mejor no en decisiones técnicas.
 - 4. ¿Usted cree que hay diferencia entre un hombre y una mujer para dirigir su compañía?** No, creo que no, hoy en día cualquiera puede cumplir ese rol.
 - 5. Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?** Desde mi experiencia, le diría que no tenga miedo, porque son muy temerosas, como así también he visto mujeres que le ponen mucha pila, pero hay otras que las asusta la responsabilidad. He visto mujeres con actitud y con conocimiento, que se limitaban, no querían ir más allá... “che son las 5, me tengo que ir porque la nena mía va a baile y la tengo que llevar” Está bien, son cosas que cada uno decide... y cuando se le entraba a complicar la cosa “no puedo llevar la nena a baile, el trabajo me está complicando” dejaban la empresa y se iban a llevar la nena a baile.
- Creés que las leyes son dispares respecto a las licencias entre el hombre y la mujer?**
Me parece que es una cuestión de cultura. No soy experto en el tema, pero lo que veo es

que algunas no las veo muy comprometidas con lo suyo y por ahí veo otras personas que son al revés.

Entrevistado 4 – Organización 3

Años de fundada la empresa: 27	Cargo: Gerente de producción	Años trabajando en la empresa: 25
Grado de instrucción que posee: Maestro mayor de obra	Sexo: Masculino	Edad: 48

1. **Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?** Si, siempre me gustó el emprendedurismo, más allá de que estaba en relación de dependencia, yo quería hacer más cosas en la empresa en la que estaba y bueno, no lo podía hacer porque yo tenía un puesto, así y todo me desarrollé bien y me gusto pero que se yo, siempre buscando hacer.
2. **¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Hijo mayor.
3. **¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?** Mi padre es el presidente, yo estoy en la parte técnica, mi hermano en la parte administrativa y mi hermana en la parte de personal. Cada uno tiene gente a cargo.
4. **¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** Mi papá y mis hermanos.
5. **¿Quién lidera hoy la Empresa?** Mi padre
6. **¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Mucho de ser emprendedor lo aprendí de mi viejo, lo viví desde muy chico, eso de hacer cosas él, eso se mama y somos así los tres hermanos.
7. **¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa?** Si, se necesita tiempo y hay que estar encima, porque más allá que la gente sepa y tengas confianza, vos tenes de alguna manera todo el espectro, además el hecho de que te vean hace que se involucren más, se sientan más cómodos, más seguros. Se necesita esa dedicación, seguramente hay una curva de crecimiento cuando tu gente se va desarrollando y va incorporando todas las cosas que vos le vas diciendo, de alguna manera vas soltando, pero siempre hay alguna cosita más y es así, hay que estar.
8. **¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?** Yo creería que hasta un tiempo atrás diría que sí por una cuestión de disponibilidades de gente formada (mujeres técnicas por ejemplo), ahora creo que no.

- 9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa? Nombre 3 características del liderazgo actual de su empresa** Apasionarse, pasión por las cosas, dedicación permanente y el empuje. El desarrollo y búsqueda permanente.
- 10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador?** Lo bueno que se ha dado, es que se ve que hay como una concepción de liderazgo que se va trasladando hacia abajo, lo va incorporando la misma gente, saben que hay una línea que va creciendo en conocimiento y no creo que alguien esté dudoso de lo que va a suceder. **¿Quien o quienes ocuparían el cargo?** Estamos todos involucrados en lo mismo.
- 11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?** En el caso de las nuevas generaciones (nuestros hijos) lo que haría es condicionar el ingreso si no tienen formación académica, porque hoy en día es importante. Te diría que hasta nuestra generación se pudo defender, porque la formación de mi padre, a ese nivel era muy buena, la mía habrá sido el 50% de la de él en calidad no, y así todo me pude defender, yo tuve ciertos grados académicos, estuve en la universidad, no terminé una carrera pero bueno siempre me mantuve en un ambiente de alguna manera académico y tuve relaciones que se yo, mi hermano cada vez menos y mi hermana mucho menos, yo veo que a ellos les cuesta más que no tienen formación académica y que tienen que valerse de herramientas y cosas paralelas, pero yo creo que otra generación más sin profesionalismo académico, no la pasamos; porque ya todas las empresas tienen un nivel de conocimiento y académico que te pasan por arriba.
- 12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué?** No sé, creo que tiene que ver con enseñanza, aprendizaje y entusiasmo. Acá está la empresa para que la sigan, pero hay que hacer esto. La vocación de servicio se hereda, no importa la actividad, siempre vamos a estar generando o haciendo.
- 13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?** Si, yo lo considero.
- 14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué?** Puede ser, porque hoy en día llegaste a un nivel que de ahí para allá cada cosa que hagas te cuesta mucho y quizás un profesional lo ve hasta debajo del agua.
- 15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?** Hasta cierta manera sí, por formación. Pero creo que hoy no

- 16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?** Si, porque tienen otra mirada. Mucho más responsables, más empuje.
- 17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?** N/A
- 18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?** Si, mi hermana.
- 19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?** A mí me gusta trabajar con mujeres.
- 20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?** Por una cuestión de tiempo y de vencer miedos y una serie de cosas que se han ido liberando en este último tiempo. Simplemente por eso, porque en capacidades he visto colegas y mujeres de otras empresas que le pasan por encima a cualquiera. Yo creo que es una cuestión de tiempo, la idiosincrasia latina y este avance de las mujeres en distintas actividades y el avance del hombre en las actividades de la mujer, la casa, creo que hay un nivel donde nos estamos emparejando un montón, en nuestra generación mucho más y en niveles inferiores mucho más.
- 21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?** Si, creo que sí.
- 22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué?** No lo elige, por miedo.
- 23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué?** No sé si lo elegiría ella, creo que lo haría hasta un cierto nivel, pero no creo que tome el mando general porque seguramente le va a faltar varias cosas, no va a tener un equipo abajo que la haga sentir segura. No creo que se sienta capaz de tomar el mando, en este caso sería por formación y experiencia. Y le falta todavía a la empresa terminar de tener un equipo de gente que sostenga a la empresa sin que estemos los directivos, porque llega un cierto punto que no terminan de tomar toda las decisiones. No sé si será porque hemos estado muy metidos.

NO LIDER

- 1. ¿Participa Usted en las decisiones directivas?** Se toman en conjunto, tenemos áreas definidas pero hay mucha comunicación. Tenemos una línea de pensamiento.
- 2. ¿Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?** Si, estoy un poco.
- 3. ¿Consideras que debieras prepararte de alguna manera para quedar a cargo?** No, creo que para hacer otro salto se necesitan recursos técnicos.

4. **Si usted tuviese la posibilidad de dirigir la compañía, ¿hubiese aceptado el puesto? ¿Por qué?** Si aceptaría, lo que creo que necesitaría son recursos humanos.
5. **Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?** Que no tengan miedo y que se involucren. Comprometerse y vencer los miedos y los obstáculos. La impronta de una mujer cuando ingresa fuerte a una empresa, entra mucho más fuerte que un hombre, creo que esa es una buena oportunidad para las mujeres hoy en día. Tienen muchas mejores posibilidades que un hombre aún contra obstáculos a vencer, pero van a tener muchos mejores resultados que el hombre porque están fuera de lo normal.

Entrevistado 5 – Organización 4

Años de fundada la empresa: 25	Cargo: Socio Gerente Adm – contable	años trabajando en la empresa: 25
Grado de instrucción que posee: terciario incompleto	Sexo: femenino	Edad: 66

1. **Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?** Si, muchos años, 12 años. Cambié porque mi marido tenía la empresa unipersonal y empezó de poco a crecer y un día me dijo deja de engordar el ganado ajeno, hace algo acá. Yo hacía, le ayudaba con las tareas administrativas pero nada más, yo en mi otro trabajo, trabajaba un montón y no tenía demasiado tiempo. Y bueno, decidí empezar de cero. Primero formamos la sociedad, una SRL, y bueno empezamos de a poco, tenía un contador muy conocido que me iba dando las pautas y bueno, aprendí más de lo que ya sabía.
2. **¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Esposa.
3. **¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?** La parte obra y personal, mi marido que es ingeniero y la parte administrativa-contable que yo estoy a cargo, así logramos dividir el organigrama y después tenemos la parte técnica netamente que también es familiar, que está a cargo de mi hermano, él está como empleado. Mi esposo también está en la parte técnica obviamente, pero se encarga de obra y del personal.
4. **¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** Si, mi esposo, hijos y mi hermano.
5. **¿Quién lidera hoy la Empresa?** Mi esposo y yo. Por eso hemos perdurado, porque cada uno maneja su área. Estamos conectados, pero cada uno en su área y las decisiones difíciles las tomamos juntos.
6. **¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Desde un principio fue así como te comenté, cada uno en su área, conectados.
7. **¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa?** Yo creo que sí, me parece que cada vez requiere más. Desde mi punto de vista, no puedes tomar decisiones si venís una vez a la semana, perdés el hilo de la información.
Como fue esto cuando tus hijos eran chicos? Fue difícil, teníamos cerca la empresa también y una persona en casa permanente. Pero uno busca acomodarse.

- 8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?** Si te digo en obras, la presencia del hombre es diferente, me parece que todavía seguimos siendo una sociedad machista. Aparte, no sé si hay alguna mujer trabajando en este rubro, el tipo de trabajo es más para hombre que para mujer, porque esto no es una obra construcción, a lo mejor en una obra común ves alguna arquitecta o ingeniera.
- 9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa? Nombre 3 características del liderazgo actual de su empresa** Lo más importante es tener la mente abierta para todo, no encerrarse en una decisión, que por ahí cuesta escuchar a los otros, más cuando son más jóvenes, no es fácil. La presencia para mi es fundamental, si bien hoy se maneja mucho online, pero hay cosas que vos tenes que estar.
- 10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quien o quienes ocuparían el cargo?** Estamos en eso, la parte de venta de materiales ya se definió y se encarga mi hijo, por supuesto que vos tenes un seguimiento unos consejos. La parte de fabricación, que hace 5 años que empezó, esa la lleva mi hija más chica, obviamente con el asesoramiento y las consultas permanentes nuestras. Y va a quedar la parte de obra que esa más o menos la tenemos definida, que va a ser mi hija mayor y mi hermano, él porque la parte técnica a tenido buena escuela con mi marido, obviamente que muchas cosas se van a ir puliendo, pero como uno no se va a ir definitivamente...la idea es que nosotros dentro de no mucho, seamos como una especie de staff, que nos consulten pero no hacer nosotros las tareas. O hacer alguna tarea, porque es difícil no hacer, ya nos hemos jubilado los dos pero venir, vamos a seguir viniendo. Pero definiendo, porque ellos tienen que aprender a moverse solos.
- 11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?** Si, yo no sé si hoy en día podés arrancar sin tener una base mínima, a lo mejor no específicamente lo que vas a hacer, pero tener una muy buena base de estudio en cuanto al entorno de todo lo que sucede. A lo mejor no soy contadora, y no, yo no estudie contadora, pero si se manejar computadora, si se lo que es un compra/venta, me entendes...porque si no yo creo que te perdes. Necesitas estar acorde a la situación del mundo.
- 12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué?** La idea es que cada uno maneje su área y que ellos sean gerentes de su propia área. Nosotros con los materiales creamos una empresa nueva, entonces el socio gerente de esa empresa es mi hijo. Con la de fabricación, su socio gerente va a ser la más chica. Y acá, va a estar la más grande y mi hermano porque es muy amplia. Van a necesitar nuestro asesoramiento, pero obviamente, la idea es que si hay algo importante, nos

juntamos como hacemos y cada uno define su área y nosotros aportamos, porque ninguno va a tener el 100% de cada empresa. El hecho es que, el día de mañana que no estemos nosotros por algún motivo o porque ya no estemos físicamente, ellos no necesitan dividir nada, ya lo tienen dividido

- 13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?** No lo hemos definido, no lo hemos pensado.
- 14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué?** N/A
- 15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?** No lo he experimentado yo, puede que haya pero acá hemos sido siempre en la misma línea (por el marido y ella). Cada uno aporta su experiencia. Si hoy por hoy, en cuestiones con los chicos, todavía ellos (los hombres) están en un nivel similar al nuestro pero no sueltos totalmente, por una cuestión de que ellos recién están tomando las riendas.
- 16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?** Nosotros las mujeres somos más de la prolijidad, más meticulosas, más de tener todo definido. El hombre es más práctico, más operativo. La mujer es más de tener todo ordenado, al menos acá, es más cauta. La mujer es más atenta a los detalles y estar pendiente de sus empleados.
- 17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?** A excepción de la parte de obra, bueno es que no ha habido oportunidad o necesidad de contratar mujeres, de hecho en la parte administrativa, el colaborador es un chico. No sé ha dado.
- 18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?** Si, madre e hijas.
- 19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?** Lidera una mujer.
- 20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?** A veces tiene que ver con el rubro. En nuestro caso son carreras o profesiones más vinculadas a los hombres.
- 21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?** Si y no, a la más chica le falta, está madurando al respecto, le falta experiencia. La más grande creo que sí, porque una es la diferencia de edad y otra es que ha hecho muchos cursos.
- 22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué?** No conozco, yo creo que si tiene la capacidad va a querer tomar el puesto, ahora el tema es que se lo ofrezcan. Yo siempre he tenido suerte con los trabajos.

23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué? No creo que sea el caso, porque se interesan mucho en aprender.

LIDER

- 1. ¿Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía? En caso de respuesta afirmativa: ¿ Hace mucho tiempo que lo decidió?** Ver pregunta 10 y 12
- 2. ¿Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?** N/A
- 3. ¿Cree que quienes lo sucedan están preparados? En caso de no estarlo ¿Cómo los prepararía?** Ver pregunta 10 y 12
- 4. ¿Usted cree que hay diferencia entre un hombre y una mujer para dirigir su compañía?** -----

- 5. Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?** Lo más importante es tener el espacio para trabajar cómoda y a su vez respetar el espacio de la otra persona. Ser muy responsable y permitir que la otra persona actúe, respetando su lugar.

Desde el punto de vista económico e impositivo, no hay subsidios o ayudas por parte del Estado. Porque si vos me dijeras...esta señora quedó embarazada y por x motivo no puede venir por 9 meses, bueno no importa pero el estado me ayuda, o sea yo le pago el sueldo pero el Estado me ayuda, porque si no, si llegas a tener 2 mujeres en la misma situación que hago? Eso desde el punto de vista del empleador y por otro lado te pones en el otro inconveniente que por ser mujer te están limitando, porque es un límite y muy importante. En otros países que todas estas cuestiones ya las tienen aplicadas y aceptadas. Porque a lo mejor no es que te paguen el sueldo, a lo mejor por decir, te dicen hasta que se reincorpore esta persona usted va a pagar menos de contribuciones, por decirte; y vos como empresa te sentís que viene una mano, porque de la otra manera es como que te dicen ojo cuando usted elija a una empleada.

Entrevistada 6 – Organización 4

Años de fundada la empresa: 25	Cargo: Encargada administrativa	Años trabajando en la empresa: 8
Grado de instrucción que posee: Lic. en administración de empresas deportivas	Sexo: Femenino	Edad: 43

1. **Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?** Sí, antes de irme al exterior colaboraba acá en la empresa, después me fui a España y desarrollé mi vida laboral allá, estuve 14 años. LA idea era irme a estudiar y me salió la posibilidad de trabajar en la gerencia de una franquicia y bueno...eso me hizo quedarme. Y después volví, trabajé en otros lados y empecé a trabajar acá, igualmente sigo trabajando como docente en el nivel superior. Empecé en la empresa con poquitas horas y después por distintas necesidades familiares de ir aprendiendo e ir interiorizándote, hizo que fuera tomando mayores responsabilidades, más horas y más trabajo.
2. **¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Hija
3. **¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?** Mis padres, mis dos hermanos, mi tío y yo. La empresa originalmente, empezó con una unidad de negocio que es la de obra, después se sumó una 2da unidad de negocio que es la de distribución y venta de materiales, que esa la lleva mi hermano y hace 5 años, se amplió a una 3ra unidad de negocio que es fabricación de columnas de acero, que esa área la lleva mi hermana.
4. **¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** Mis padres, mis dos hermanos, mi tío y yo.
5. **¿Quién lidera hoy la Empresa?** Mis padres.
6. **¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Cuando yo empecé digamos, era un liderazgo más cerrado, donde solamente ellos dos decidían y con los años se ha hecho más colaborativo. Por ejemplo, las situaciones más significativas o que puedan generar más movimientos en la empresa se hablan entre todos, entonces es un poco más participativo. Hay como un traspaso indirecto, que se está trabajando.
7. **¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa?** Si quedará a cargo hoy de la empresa, debiera modificar los horarios porque el otro trabajo me demanda muchas horas, pero si considero que no pudiera llevarlo tal cual hoy, pero si quizás con menos horas o menos responsabilidad el otro trabajo, porque ese trabajo es algo que me gusta

vocacionalmente. O sea, lo seguiría manteniendo, pero con menos dedicación el otro trabajo.

8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver con el género? Yo creo que sí, que tiene que ver con el género, que todavía se sigue pensando como que el hombre está más en la calle y la mujer en la casa. Creo que es un tema generacional, la gente mayor, mi padre...siguen teniendo ese chip, que antes cuando tenía ellos 25 o 30 años, eran pocas las mujeres que trabajaban. Hoy considero que son muchas las que trabajan, también considero...no se si estoy equivocada pero es una apreciación, que tiene que ver mucho con una cuestión cultural y económica; me refiero a que quizás en la clase baja, sean otras las circunstancias, pero en la clase media y media alta, trabajan prácticamente en la mayoría de las familias, los dos. Entonces hablar hoy de la mujer y el trabajo es para mí, igual que el hombre.

9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa? Nombre 3 características del liderazgo actual de su empresa Creo que tenes que tener flexibilidad, responsabilidad y dedicación, pasión. En la empresa familiar, creo que tiene que haber tolerancia.

10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quién o quienes ocuparían el cargo? Creo que si se va dando como se está hablando, va a ser una transición tranquila, natural. No creo que haya mayor problema si se va dando como se viene hablando.

11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto? Yo creo que tiene que haber un mix digámosle entre preparación académica y experiencia laboral. Tienen que haber un poco de las dos para que funcione.

12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué? No, es más lo hemos charlado. Por ejemplo, mi hermano, se dedica a la parte de ventas y es muy bueno en esa parte, pero el cómo cabeza global el mismo se define como un desastre desde el punto de vista que él es muy desordenado. Para mí entender, la cabeza de lo que fuera de algo tiene que tener una de sus cualidades el orden. Entonces por ejemplo él, en ventas es magnífico, pero no lo pongas en nada que tenga que ver con el orden. No es que en ventas no sea necesario el orden, pero puede tener un soporte de los que trabajan con él; distinto es si vos sos la cabeza y tenes que transmitir orden a todo el resto. Y respecto a mi hermana, creo que sí, pero hoy le falta la experiencia, rodar un poco, le falta a mi entender la seguridad, que a mi entender te la da la experiencia.

13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico? No se ha charlado abiertamente, pero yo creo que ni

siquiera lo consideramos. A mis padres no les gustaría, no digo que no fuera mejor, pero creo que ni siquiera lo valoran, para ellos sería una forma de ceder su empresa como propiedad. Aunque sigan siendo propietarios, no lo veo como una opción

- 14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué?** Yo creo que es una opción, hoy no la valoro porque ni siquiera están dadas las circunstancias, pero llegado el momento, yo creo que es una opción a considerar.
- 15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?** Si hay diferencias, por una cuestión en sí del género que tenemos diferencias pero, no creo que sean ni positivas ni negativas. En general, la mujer suele ser más ordenada, detallista lo cual para unos puestos de trabajo es magnífico y para otros no. En una gerencia hay situaciones que la mujer la puede manejar mejor que el hombre, pero hay otras que mejor el hombre que la mujer, hay diferencias sí, pero no creo que afecten al puesto. Las dos se pueden desarrollar y potenciar en beneficio.
- 16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?** Yo creo que le damos otra mirada a las situaciones más integral. En general, esto de tener 200 roles día a día, mamá, trabajadora, maestra y todo lo que se te ocurra, te hace poder tener esta perspectiva más integradora que el hombre, que me parece que es mucho más sectorial.
- 17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?** Ese detalle o visión integradora que el hombre por ahí no la llega a ver o no le da importancia.
- 18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?** Si, madre e hijas.
- 19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?** Lidera una mujer
- 20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?** Creo que socialmente se tiene miedo a una mujer que se haga cargo de la cabeza de algo, porque lo primero que se piensa es “va a poder”, y en el hombre no te haces esa pregunta no? ..el va a poder a que va? y si tiene hijos...ya sonamos, porque se le van a enfermar y no va a venir. Si no tiene hijos...sonamos porque se va a quedar embarazada. El principal punto es que ya vemos a la mujer en desventaja, o sea si yo tengo a un hombre y a una mujer con las mismas características o cualidades, es como que el hombre no me va dar problema y la mujer seguro. Eso hace que la mujer tenga mucho menos opciones de llegar a puestos altos y después habrá otro tanto que no quiera, y prefiera un trabajo jerárquicamente menor porque también le permite integrar mejor su vida familiar. Porque es la realidad, con cargos jerárquicamente altos, te implica hacer

muchos más malabares con tu casa, con tus hijos, con todo que puestos jerárquicos de menor responsabilidad.

21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa? Si.

22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué? Yo creo que la mayoría no tiene la opción, como hablamos en la pregunta 20.

23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué? Si, como hablamos anteriormente, estamos dispuestas.

NO LIDER

1. **¿Participa Usted en las decisiones directivas?** Si, participamos con mis hermanos.
2. **¿Usted tuvo o tiene la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?** Si, considero que sí. Es una opción quedar a cargo.
3. **¿Consideras que debieras prepararte de alguna manera para quedar a cargo?** Si, considero que académicamente ya lo he hecho, fue uno de los objetivos, y si considero que me falta prepararme internamente, en el día a día de la empresa.
4. **Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, ¿hubiese aceptado el puesto? ¿Por qué?** Si, bajo ciertas condiciones, familiares, laborales, económicas. O sea me interesaría pero charlando ciertas cuestiones.
5. **Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor? Desde lo legal o impositivo tal vez**
Si considero que el tema de la licencia por maternidad, debiera ser que pueda ser una decisión familiar no solo una cuestión legal, es más hay países que lo tienen totalmente regulado, donde la licencia por nacimiento o por hijo, no es una licencia de la mujer, sino compartida, tienes 90 días y lo distribuís como querés entre el hombre y la mujer, y eso de que la mamá es la que tiene que estar... bueno si, o no, que se yo, es una decisión familiar, que lo decida la pareja. Creo que debiera ir acompañado desde lo legal pero también de un cambio social importante. Todos como sociedad tenemos que entender que hay cuestiones que han cambiado.

Hay empresas grandes que tienen guarderías, que vos vas a trabajar y llevas a tus hijos ahí. Es una integración no solo de la mujer como individuo solo sino del rol de la mujer como madre, que generalmente ese es el mayor inconveniente, como te digo, o porque ya tiene

hijos o porque se me va a quedar embarazada y me va a faltar los 9 meses y le voy a tener que pagar igual, viste este pensamiento todavía un poco... entonces, hay opciones que te permiten generar esa igualdad laboral entre los géneros, creo que tiene que venir de la mano del marco legal y de una política.

A mí me paso y tengo muchas amigas profesionales que les pasó, que en los primeros años de trabajo, digo primeros años porque se supone que tenes trabajos menos calificados o peor pagados, pueden ser muchos años, pero en los primeros lo haces cambiando dinero, lo que vos ganas, se lo pagas a alguien para que te cuide tus hijos, con lo cual es todo un planteamiento familiar. Lo haces con perspectiva, no a esos x años de decir bueno me sirve... si valoras esos años, no te sirve porque estás dejando a tus hijos con otra persona y vos estas intercambiando dinero; entonces lo haces con perspectiva a un futuro. Pero hay muchas personas que no pueden o no quieren, entonces a eso me refiero cuando me refiero a generar situaciones de igualdad, donde no te pongan en esa tesitura de tener que elegir entre tu vida laboral y tus hijos. Porque si no lo haces, dentro de 5 años, cuando quieras salir, tenes cero experiencia. O sea que tampoco tenes opción de insertarte adecuadamente. Por eso creo que es todo un trasfondo social que creo que tiene ver con estructuras legales y lineamientos políticos que den realmente soporte a este tema, no un subsidio de x\$, dame opciones laborales, que realmente a la que quiera trabajar no tenga que decidir entre sus hijos o el trabajo, sino que se pueda integrar.

A mí me han preguntado claramente en entrevistas de trabajo de mandos medios o altos, si tenía la opción de ordenar mi día si alguno de mis hijos se enferma o no va a la escuela, y te lo preguntan abiertamente. Yo lo entiendo desde el lado de la empresa, pero es injusto, porque a un varón no se lo preguntas. En cambio en la mujer, ya lo tienen en el guión de las preguntas, si vas a ser madre o si tenes como cuidar a tus hijos si... Esa creo que es la diferencia que debemos acortar la brecha, con medidas legales o políticas.

En los puestos altos también se plantean entre un hombre y una mujer, si le va a poder dedicar el mismo tiempo que el hombre y ahí no tiene que ver con la ayuda impositiva o que te pueda dar el Gobierno. Porque si tiene hijos, ya me va a faltar. Es totalmente, una concepción social.

Entrevistado 7 – Organización 5

Años de fundada la empresa: 17	Cargo: Gerente Administrativo	Años trabajando en la empresa: 17
Grado de instrucción que posee: Universitario - Contador Público	Sexo: Masculino	Edad: 44

1. **Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?** Si, Primero empecé en una empresa y después me trasladé a un estudio contable, y desde el estudio vengo acá porque se empezó a armar un proyecto chiquito del vino y ya los tiempos no me daban para estar en los dos lugares y tuve que optar por uno o por otro.
2. **¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Es mi padre, él tenía la finca y después le agregamos la bodega.
3. **¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?** Estamos los tres, mi padre se dedica más a los viñedos; mi hermano, que es 4 años más chico, es ingeniero agrónomo, se dedica a la producción y yo a la parte de administración. Y mi madre, antes de la pandemia estaba en la parte de turismo, en atención al público.
4. **¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** Si, mis padres, mi hermano, mi madre, mi esposa y mi cuñada.
5. **¿Quién lidera hoy la Empresa?** Mi padre. Pero tomamos entre todos las decisiones. Hay un quiebre ahí de casi retirada, o sea nos ayuda, pero la gran parte de las decisiones ya las estamos tomando nosotros.
6. **¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa?** Fue todo muy natural, no hay un líder fuerte, lo trabajamos todo entre mi hermano y yo. Está creciendo todo si, hay que pensar en un futuro o turnarse que uno solo tome decisiones después el otro, porque el error que podemos llegar a tener es errores de comunicación hacia abajo, o viene uno y dice una cosa o viene el otro y dice otra, pero siempre en general se tira para el mismo lado. **¿Crees que puede haber inconvenientes en ese momento?** El único inconveniente que estamos teniendo hoy es que mi padre está en la parte operativa, entonces hoy necesitamos buscar con suma urgencia una persona que lo cubra a él y haga las mismas actividades operativas, estar mirando el viñedo, en eso mi hermano se va a tener que ir un poco de la bodega e irse al viñedo. O sea nos estaría faltando un encargado/operador en esa parte.

- 7. ¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa?** Si, porque el día a día nos absorbe mucho y no podemos estar en otras cosas más importantes.
- 8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?** No, si en el rubro estas más en contacto con parte masculina, pero en hay muchas enólogas. En cuanto a las decisiones, la administración y la toma de decisiones no lo veo por allí, en cuanto a la producción y a la enología tampoco, si lo veo en la parte de producción operaria, que también allí hay una parte femenina, en la parte de etiquetado que es más delicada. Lo que sí mucha gente joven y mujeres trabajando en la parte de bodega.
- 9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa?** Sobre todo conocer bien lo que es el negocio, estar bien informado de lo que sucede alrededor, y tener el ímpetu de tomar la decisión con esa información rápido, hoy lo que estamos viendo es que las cosas se hacen muy rápido, de todo lo que sea la parte digital... hoy en día en el caso nuestro, las redes sociales te van guiando para bueno...mañana empezamos a hacer tal cosa. Yo hoy lo estoy viendo por allí, como comenzar a tomar esas decisiones rápido con la información, te tenes que hacer de información todo lo que puedas y tomar, no esperar mucho porque si no, vas perdiendo.
- 10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quien o quienes ocuparían el cargo?**
N/A ver pregunta 6.
- 11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?** Si, y creo que nosotros lo hemos adquirido, una por la profesión y otra por el día a día.
- 12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué?** Yo creo que sí, hoy está separado así por una cuestión de días, si falto yo, mi hermano va a tener que poner una persona en mi lugar, tal vez como más operativo. Falta él y yo voy a tener que poner en parte de enología, sé algo pero no como para cubrirlo. El día a día lo vamos llevando entre los dos.
- 13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?** Como profesional o a la altura de nosotros, todavía no lo veo; somos una empresa chica, no nos da la capacidad.
- 14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué?**
Estaríamos abiertos pero por una cuestión más de la estructura de la bodega que del pensamiento

- 15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?** No, de dos cosas yo tengo un juicio personal, una es que a la mujer la veo un poco en el corto plazo, el hombre vuela un poco más hacia adelante; y la otra es las diferencias físicas en cuanto a lo operativo, lo veo más por naturaleza que por otra cosa, me da esa sensación.
- Para mí, la mujer siempre se compromete más con el trabajo, pero tiene sus cosas de maternidad que bueno, son afuera.
- 16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?** Igual que el hombre.
- 17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?** N/A
- 18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?** Sí, mi madre, mi esposa y mi cuñada, están en el restaurante.
- 19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?** N/A
- 20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?** Primero que, me parece que estamos en un quiebre todavía y un pensamiento patriarcal, machista. Pero en el caso de nuestra generación y una más abajo, no lo vemos todavía, creo que desde los 50 años para arriba, todavía me parece que ahí hay una.. medio como que si no es un hombre medio que no serviría la mujer... pero de la mía y más hacia abajo, yo te diría que da lo mismo.
- En el caso de ustedes que son dos hermanos varones, si hubiese sido un varón y una mujer que estando los dos en igualdad de condiciones, crees hubiese sido indistinta la elección de quién quede a cargo o participe en la empresa?** Mi papá es muy, no te digo machista, pero si patriarcal digamos, mi familia está armada de esa manera, al punto que mi mamá con secundaria no podía ir a ningún lado en su momento, se veía mal, esos pensamientos así bastante...viste, ahora ya no...pero si hubiésemos sido hombre y mujer, yo hoy te digo, que el hombre hubiera estado en la conducción y la mujer ayudando quizás en la parte administrativa, me da esa sensación.
- 21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?** Ninguna está preparada como para ver la integridad completa. Ellas se han incorporado hará tres años. Mi madre si quizás tiene la visión completa porque ha estado toda la vida, pero no estaría en este momento capacitada por ejemplo en la parte financiera, pensá que tiene 70 años, secundario solamente y nunca estuvo en esa parte, si te va a decir las compras del diario sí.

22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué? Para mí no es elegida, no me ha tocado la situación. Conozco dos bodegas que tenes mujeres dirigiendo, pero las crearon ellas las empresas. Y la ex esposa de Zuc... con la parte de marketing en su momento, te estoy hablando de unos 10 años atrás, la empresa la hizo conocer en todo el mundo, esos son los casos que conozco de mujeres. Si, en la parte de turismo la mayoría de las gerencias eran mujeres, pero esas mujeres no pudieron seguir avanzando en el escalafón de las empresas porque los accionistas no lo permitieron. Ahora que se busque un gerente o gerente general como mujer, no lo he escuchado.

23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué? Si me decís hoy, te digo que no, pero es por una cuestión del arraigo que tenemos nosotros dos en la empresa, lo que si yo haría es retirarnos un poquito más del día a día y a lo mejor ellas podrían hacer ese día a día. Bajar la línea y que ellas la ejecuten.

NO LIDER

1. **¿Participa Usted en las decisiones directivas?** Sí, junto a mí padre y mi hermano.
2. **¿Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?** N/A ver pregunta 6.
3. **¿Consideras que debieras prepararte de alguna manera para quedar a cargo?** Si, porque en ese caso yo estoy convencido que la experiencia que hemos tenido los dos en cuanto a la universidad, te puede haber ido mal o no, todo lo que vos tenías que resolver en su momento, lo estamos aplicando ahora, nos damos cuenta rápido de las cosas que tenemos que hacer, o como resolverlas. En cambio, el que no tuvo eso, vemos a mi entender que le cuesta más y necesita más experiencia para suplantar esa parte de la vida que no lo hiciste.
Desde ya te digo, que la preparación básica, en mi opinión personal, la veo a largo plazo. Que vos seguís escalando y vas a llegar a una gerencia porque tenes el entrenamiento desde chiquita la cabeza, eso sí lo veo...y con experiencia vas a tener muchísima cintura para la parte operativa pero, no sé si vas a tener la visual del todo.
4. **Si usted tuviese la posibilidad de dirigir la compañía, ¿aceptaría el puesto? ¿Por qué?** Tendría que verlo, ver cómo queda para abajo la parte operativa. En una de las partes que me gusta mucho por ejemplo, es el tema de compras, entonces yo lo llevo un poco más en el alma, y ver que otro lo esté haciendo y/o si lo está haciendo mal, podría tener otra posibilidad y bueno...eso me cuesta mucho. Y lo demás yo lo veo más como una

necesidad, de llegar a eso y decir bueno... ya ahora, vas a servir más allá que ahí, o estas ahorrando un centavo acá, pero estas perdiendo miles allá; eso en la cabeza lo evalúo permanente.

- 5. Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?** Solamente darle la oportunidad, porque si no le das la oportunidad no sabes lo que puede hacer o hasta dónde puede llegar. Porque yo las veo de igual a igual, con la experiencia que hemos tenido, le veo como más confianza a la mujer que al hombre. Que desde la sociedad les demos más posibilidad.

Crees que debieran modificarse las leyes para que promuevan más igualdad? Para mí es cuestión de tiempo, de la nueva camada y de la nueva mentalidad...no lo haría nunca por el ímpetu de la ley.

Crees que si hubiera una licencia compartida en el caso de la maternidad, como en otros países, podría haber alguna diferencia? Eso sí, a nosotros nos pasa que son muchas mujeres y hemos tenido dos embarazos en 2 años y a veces te tira para atrás o el niño chiquito... te soy sincero, va en la madre, en la realidad lo cuida la madre, no es que sea compartido. Ahí sí.

En el caso nuestro, no es que dividimos los CV por mujer u hombre, en eso si estamos abiertos, no es una cuestión de género. Pero hoy si nos tira un poquito a la hora de tomar una decisión, hoy si porque ya es mucha la cantidad en el género femenino que tenemos en la empresa y ya no pondría ahora uno en la parte operativa de la bodega pura porque no.

Crees que si hubiera una incentivo desde la parte impositiva o legal eso podría influir en tu decisión? Si, o compartir la licencia con el padre como mencionaste antes. Mientras no aparezca eso, suplirlo de otra manera o la otra mentalidad nuestra es por ejemplo, en la cocina tenemos 3 mujeres, bueno... nos gustaría tener al menos 1 varón y 2 mujeres, entonces van rotando, el objetivo es compartir de igual a igual.

Entrevistado 8 – Organización 6

Años de fundada la empresa: 36	Cargo: Gerente de producción y fraccionamiento	Años trabajando en la empresa: 16
Grado de instrucción que posee: Univ incompleto – Lic. en enología	Sexo: Masculino	Edad: 38

1. **Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?** No, siempre trabajé en la empresa familiar porque nunca tuve la necesidad, si he hecho pasantías relacionadas al tema pero no un trabajo formal.
2. **¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Hijo, los fundadores son mi papá y mi mamá.
3. **¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?** Nosotros somos 6, mis padres, mis 3 hermanos y yo. Mis padres todavía están y cumplen un papel importante, trabajan digamos y nosotros cada uno tenemos un rol, como tenemos todo propio, bodegas, viñedos estamos divididos. Mi hermano que es más grande que yo, está en lo que es finca de uva. Mis hermanas, están en la administración, una está en lo que es facturación y otra está en lo que es venta (ambas son más grandes). Yo soy el más chico, y bueno, cada uno cumple su rol. Mis viejos están en todos lados, un poco de todo. Obviamente, que ellos acompañando en todas las decisiones. Las decisiones las tomamos entre los 6, si bien cumplen el rol todavía de la cabeza de la empresa, porque realmente están muy bien, aunque están más grandes, mi papá tiene 80 y mi madre 70, pero están trabajando y están muy bien.
4. **¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** mis padres, mis 3 hermanos y yo.
5. **¿Quién lidera hoy la Empresa?** Están los dos a la par, todavía están como en la cabeza ellos. Porque están, porque laburan, pero las decisiones y todo lo que se haga a grandes rasgos, se deciden entre todos y en cada uno decide en su rol, cada uno toma las decisiones, y en las decisiones grandes participamos todos, por ejemplo en la compra de una máquina.
6. **¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Cuando arrancamos con todo esto, eran fincas y nosotros crecimos en esto, nunca fue un liderazgo como si fuera una relación de jefe a empleado, siempre nos han participado. Hemos crecido a lo que hemos llegado ahora desde muy abajo.

No hay un liderazgo marcado, si en cuanto a que siguen estando a la cabeza, son la cabeza para todo, para cuando nos juntamos los domingos, lo mismo pasa acá. Obviamente, cuando uno se va habituando y va creciendo como empresa, se van habituando las formas de cómo hacerlo y las decisiones, por eso cada uno tiene su rol y cada uno confía en lo que el otro hace, puede salir mal o puede salir bien pero para eso se han formado cada uno en su rol en la manera que han pasado los años. Estamos todos tirando para un mismo lado digamos, esa es la realidad.

Tus hermanos tienen estudios? Mis dos hermanas tienen estudios, yo no terminé, justo en una etapa de crecimiento y preferí venirme acá y darle más pila a esto que al estudio.

7. ¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa? Yo creo que sí, somos de la política que para tener un liderazgo, tenes que saber hacerlo o haberlo hecho porque es la realidad, nosotros para poder formar a un empleado, somos de la política de aprenderlo nosotros para poder trasladarlo al empleado. Por ejemplo, en mi caso con el estudio, estaba un poquito acá y un poquito en el estudio, la realidad es que me perdía muchas cosas acá y ni hablar de la facultad, entonces, yo creo que hay que darle 100% de prioridad a una cosa para poder tener un buen liderazgo.

8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género? Si bien siempre el rol de mis padres, digamos que era como la última palabra, era como que el varón siempre ha estado un poco más respetado que la mujer, esa es la realidad. Yo creo que a la hora de la dirigencia, el personal también lo ve así, pero también porque nos ve un poco más presente, a la par a un hombre que a una mujer, en nuestro caso. Mis hermanas están en la administración y no tienen tanto contacto directo con los empleados, entonces a la hora de una dirigencia, no es que no la cumplan, pero le dan un poco más de bola a lo que uno les dice que a lo que les puedan decir ellas. Nosotros como familia no ha sido importante el género en la empresa.

En el caso de tus padres sería distinto esta visión que comentas del liderazgo, ya que en el caso de los hermanos está más presente la división de tareas? Si, yo creo que si tiene que ir ella a la finca, es el mismo liderazgo de mi padre, ellos comenzaron los dos con las fincas y la bodega, ellos han pasado por todos lados y conocen de todo si bien ellos vienen de otro momento, ven de otra manera las cosas. Pero yo creo que hoy en día si tienen que ir ella, sería el mismo liderazgo y más en lo que es finca, por ahí ahora en bodega se necesita gente más joven, y por ahí están acostumbrados a otra manera; pero en la finca, hombre o mujer eran los patronos.

9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa? Nombre

3 características del liderazgo actual de su empresa Para poder llevar una empresa hay que estar, dedicación, saber de lo que se está hablando, si no, no puedes ir a darle una orden a nadie o decirles que tienen que hacer a alguien si vos no estas 100% seguro. El trabajo, las exigencias, todo lo que lleva al progreso, al crecer de la empresa, creo que eso es importantísimo. Nosotros porque estamos en una empresa chica, nosotros estamos acá, trabajamos acá, estamos todos los días acá y cada uno tiene su rol y si falta alguno, es como si faltara un operario.

Cuantos empleados tienen? Más o menos 70 empleados en total, entre finca, bodega.

10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quién o quienes ocuparían el cargo?

Qué pregunta... todos los días nos preguntamos qué pasará. Por lo menos, yo creo que nosotros como estamos criados con la misma madera y con la misma visión, no vamos a tener problema. Yo creo que se repartirá, se recargará cada uno, porque si bien ellos también aportan su granito en cada uno de lo que hacen, de lo que hacemos nosotros cuatro, ellos también aportan su grano. Con ellos dos, también hacemos un buen equipo, por más de que si nos miras de afuera casi nos matamos, pero hacemos un buen equipo y yo creo que por lo menos nosotros cuatro seguiríamos para adelante con la misma visión. Después cuando vengan los nietos, no sabemos qué va a pasar, por lo menos nosotros 4 tenemos en claro a que queremos llegar, se seguirá igual que como se está trabajando ahora. Espero que sea así, conociendo a mis hermanos yo creo que sí.

11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto? Si, capaz que sí, es como todo, en las empresas familiares, yo creo que o lo haces familiarmente o ya lo empezas a dividir o a hacer como si fuera una empresa grande, con un dirigente, con un presidente... me imagino que será así. Quien quede

Mi padre se vino de Italia, en un barco, en la guerra, porque lo mandaron para acá y no tenía estudios, ni primaria tiene. Yo creo que cuando vos formas algo y vas creciendo a la par con algo, te vas adecuando y te vas formando a la par con lo que vas creciendo, eso no te la va a dar ninguna primaria, ni ninguna secundaria. Si te puede ayudar un terciario a mejorarlo, pero lo que es la experiencia de hacerlo, yo creo que ninguna facultad lo puede aportar, esto es una realidad y lo vemos acá. Porque lo hemos hecho, ninguno tiene una formación, mi hermano no estudio ni ingeniería agrónoma, pero se crio en la finca y bueno, las administra, creo que hasta mejor que cualquier ingeniero agrónomo estudiado, no sé si se entiende lo que te quiero decir... Crecer con algo, no te la va a dar ningún estudio, si te lo puede reafirmar o te puede abrir un poco la cabeza, distinto es cuando vos entras a algo

que está armado que, yo creo que sí necesitas un estudio, necesitas algo que te ayude a posicionar todo lo que no aprendiste creciendo con la empresa. En el caso de nuestros hijos, que van a entrar a algo que ya está armado y cuando lo hagan, lo van a hacer en algo que ya está trabajando, que ya está funcionando, ya tienen que entrar con una base, es una realidad. Por lo menos es lo que hemos vivido nosotros.

12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué? Han crecido con esto y están sumamente capacitados para seguir con esto.

13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico? Por lo menos por ahora venimos bien como estamos, capaz que en otro momento.

14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué? A la cabeza de todo, yo creo que no. Seguiríamos estando, porque somos gente que nos hemos criado con esto.

15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa? Tal cual, tienen distintas visiones, distintas formas. Mi madre es siempre la que apacigua, son más perfeccionistas o detallistas. cada uno tiene su complemento y su visión.

16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa? La parte femenina, más delicada, la que apacigua las cosas, por ejemplo a la hora de despedir a alguien, es la que ve antes de despedir la parte de la familia, que quizás el varón lo pasa por alto.

17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización? Mis hermanas tienen su rol importante y muy importante en la empresa. Mi madre también ha sido una mujer de campo y comenzaron los dos con la finca y la tierra, ella está en todos lados.

18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa? Si

19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer? Mientras sea capaz, me es indistinto. O yo crea que sea para el bien de la empresa, no me va ni me viene. Mientras aporte para que la empresa vaya para adelante.

20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres? Yo creo que también un poco porque la mujer no lo elige. La mujer es tan capaz como el hombre, que existe el machismo, es cierto, he escuchado muchos casos de hombres que no toman mujeres porque en algún momento va a priorizar tener una familia,

o casos que los 9 meses de embarazo se los paso en cama porque era un embarazo de riesgo.

21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa? Si tienen que estar a cargo, lo van a estar.

22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué? Yo creo que la mujer es un poco más insegura, a mí me parece que la mujer hoy no lo elige, porque todavía no está % segura de lo que es capaz, a mí me parece que no está totalmente convencida.

23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué? Yo creo que están totalmente capacitadas, mis hermanas son más inseguras o indecisas.

Crees que tiene que ver el tener hijos? Creo que sí, ve todas esas cosas o siente todas esas cosas que el varón no siente, el tema de la familia, me parece a mí que puede ser uno de los motivos. Quizás el hombre si se tiene que ir 15 días por trabajo se va, pero en el caso de mi hermana, no lo haría. Me parece que va por ahí, que el varón por ahí, no es que no sea prioridad la familia, pero es como más suelto.

NO LIDER

1. **¿Participa Usted en las decisiones directivas?** Si, participamos los 6.
2. **¿Usted tuvo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?** N/A
3. **¿Consideras que debieras prepararte de alguna manera para quedar a cargo?** Si,
4. **Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, ¿hubiese aceptado el puesto? ¿Por qué?** Si, por supuesto
5. **Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor? Desde lo legal o impositivo?** Todo tiene que ver, mucho no puedo aportar, quizás tomar más personas mujeres, que pueden aportar otra visión. Pero esto viene todo mal desde atrás, es por eso que las empresas optan por no tomar una mujer.

Entrevistado 9 – Organización 7

Años de fundada la empresa: 25	Cargo: socia accionista – se retiró como presidente de la empresa	Años trabajando en la empresa: 24
Grado de instrucción que posee: Universitario incompleto 3er año de ciencias económicas	Sexo: Femenino	Edad: 63

- 1. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?** Si, trabajé como docente en la Universidad Nacional de Cuyo y en el Liceo Agrícola, y antes como secretaria privada de estudios jurídicos. Yo empecé muy jovencita a trabajar, estaba en la escuela cuando comencé.
- ¿Por qué cambió?** Mi marido se recibió de enólogo y siempre ejerció la enología, primero en relación de dependencia en un laboratorio, después en bodegas privadas, pero bueno su sueño era formar su propia empresa: Cuando encaminamos la empresa, los dos nos abocamos a lo mismo, yo empecé a trabajar con él y ya no podía seguir con el colegio y bueno, nos vinimos los dos a la empresa propia, el orientado a la parte productiva y yo a la parte administrativa.
- 2. ¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Esposa
- 3. ¿Cómo está organizada la empresa?** Ahora tiene un directorio en donde, primero fue presidente mi marido y como el ya cumplió también los 65 y quiere tramitar la jubilación, se retiró y a partir de este año, nosotros somos los accionistas pero el directorio está conformado por mis hijos, y la presidente es mi hija mayor y el vicepresidente es mi hijo y después está la más chica. **¿Quiénes la componen?** Mi marido y mis tres hijos (2 mujeres y un varón), yo me retiré hace menos de un año, pero sigo teniendo acciones en la empresa
- 4. ¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** En algún momento mi hermano fue parte de la empresa y hoy están mis tres hijos
- 5. ¿Quién lidera hoy la Empresa?** La empresa la lidera mi marido actualmente, pero mi hija mayor es la presidente.
- 6. ¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** La cabeza siempre fue mi esposo a pesar de que yo era la presidente, pero el que ha manejado todo lo relacionado a los vinos siempre ha sido él, todavía lo tiene a su cargo y lo comparte un poco con mi hijo, que si bien no tiene un título habilitante tiene una experiencia que supera a cualquier enólogo.
- ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Mi marido sigue y a él lo respetan como líder y a mí me llevó un tiempo, a mi trabajo yo lo fui enseñando, aplicando y me

llevo como un año habilitar a mis hijos a que se hicieran cargo de todo y bueno en ese año fueron aprendiendo, fueron llevándolo fue justo el año de pandemia en donde al no haber turismo también tuvieron más tiempo de aprender toda la parte contable y administrativa, por supuesto tenemos un contador que los asesora, quizás me llamaban cuando tenían alguna duda. Hubieron algunas medidas de pata, porque se equivocaban o confundían pero nada grave.

7. ¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa? Si, por lo menos nosotros hemos estado a full siempre, es nuestro sustento.

¿Como te afectó en tu rol de mamá, estar a cargo de una empresa? Es que yo toda la vida trabajé, yo cambie un trabajo por otro, yo tenía organizada mi casa, siempre tuve una persona que me ayudara, en una época tenía a mi mamá que medaba una mano con los chicos, bueno al tener una empresa propia tenes más libertad de horarios, eso sí. Entonces yo podía disponer si necesitaba tomarme un día no había problema, para organizarme con algo de los chicos, si se enfermaban o algo así. Sos más libre que si cumplís un horario en una relación de dependencia, no es lo mismo tener la obligación de concurrir a un trabajo a que sea tuyo y puedas dar alguna orden por teléfono o bueno, en la parte administrativa, también tenía una secretaria al principio, después estuvo mi hermano o sea no he estado sola, porque no hubiera podido nunca. En mi casa también he tenido ayuda. En temporada, yo trabajaba de domingo a domingo, porque con el turismo atendíamos todos los días y atendíamos los feriados, pero bueno para los chicos era como un picnic irse los domingos a la bodega. Crecieron en la bodega y le tomaron mucho cariño y ahora siguen.

8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género? No, en nuestro caso nunca ha sido un problema. Si bien la cabeza ha sido un varón, pero es porque era el que tenía el conocimiento. Por ejemplo ahora mi hija menor está a punto de recibirse de ingeniera agrónoma y en algún momento será la que firme los papeles y se haga cargo oficialmente del tema ante los organismos oficiales. Entre peleas de hermanos surge mucho este tema y hay muchas discusiones entre mis dos hijas y el padre y mi hijo, que hacen como conjunto y por ahí hay algunas discusiones de ese tipo, bastantes. Ellas dicen que son machistas, bueno.. pero honestamente se las tienen que arreglar.

Creés que tiene que ver con el rubro en el que se mueven? Puede ser, pero hay muchas mujeres en el rubro y muy prestigiosas también. Ese tema surge en todas las áreas y

actividades, pero yo creo que va poco a poco cambiando, pero cuesta; la mujer como que se tiene que adaptar más a las decisiones del varón.

Se da por sentado que es la mujer la que se encarga de todo? En mi caso yo lo acepté mejor, porque viví otra época, nunca me opuse, era mi esposo, no sé.. Yo lo dejé muchas cosas en sus manos y mis hijas como que pelean más.

9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa? Nombre

3 características del liderazgo actual de su empresa Mucho criterio, prudencia, austeridad, conocimiento del tema; bueno nosotros nos pusimos esa bodega porque mi marido tenía muchos años de experiencia, ya hacen 45 años que es enólogo, o sea tenía 20 años de experiencia y bueno yo siempre tuve un asesor que supiera más que yo, contable después traje un idóneo en comercio exterior, bueno traje varios que me han enseñado el tema, un despachante de aduana que me instruyó en el tema de exportación, nunca me he largado a hacer lo que no sabía y bueno en otras cosas me las he ingeniado para aprender, eso sí.

Cuando crecimos mucho, ahí se nos empezó a complicar demasiado y escapaba a lo nuestro y por eso decidimos volver a achicarnos, ya que para poner un gerente externo al frente de una sucursal ya nos pedían sueldos astronómicos y no, se complica mucho.

10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quién o quienes ocuparían el cargo?

N/A

Cómo fue la decisión de que tu hija mayor quede como presidente? La decisión en realidad fue por practicidad porque el presidente de una SA es el encargado de hacer todos los trámites oficiales, de firmar papeles, de llevar el acta, de hacer los trámites bancarios y como ella está en la administración, es la que hace todos esos trámites que me pasó a mí también en su momento; entonces como que mi hijo, está más en la venta, está en el área comercial y no tiene tiempo de andar haciendo colas ni le gusta tampoco, así que fue un poco por practicidad que se la nombró a ella y bueno, que se yo... mi marido dijo sos la primer hija, la mayor.. bueno.. y no te creas que no ocasionó alguna discusión, ella como que pensaba que iba a tener más categoría, discutió con el hermano porque.. hubo algún entrevero ahí pero bueno...por suerte se llegó a un acuerdo y está todo bien.

Ella tiene hijos? Si, un hijo pero ya es grande, tiene 20 años mi nieto. En realidad, ella cuando trabajaba en el turismo tenía el niño chico y es cuando yo me lo llevaba mucho a la oficina y estuvo mucho conmigo, y fue parte desde chiquito hasta que pudo quedarse solo en su casa.

11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto? Obviamente que tienen que conocer el tema y estudiarlo pero, todo se aprende. Si me preguntas si tienen títulos habilitantes para el área comercial el varón o para el área administrativa la mayor... la mayor está igual que yo, es práctica y tiene el respaldo del contador y El varón es muy ingenioso, muy de la calle, muy de vender, para eso tenes que tener vocación y un don para la venta porque no es fácil. La más chica sí, es universitaria y está en el tema y la van a habilitar para llevar una bodega porque ella rinde enología en ciencias agrarias, pero ella está ahora en la parte de ventas, es como que abarca más áreas, el turismo lo aprendió, también tiene mucha vocación y muy buena relación con la gente porque ella vivió conmigo todo el trato con el turismo desde que tenía 5 años, así que es como qué.. maneja muy bien el inglés para la parte internacional y para la parte de extranjeros y tiene un conocimiento amplio de idiomas, que eso es fundamental en nuestra actividad, eso sí es importante, mis 2 hijas, no así el varón, manejan perfectamente el inglés.

La más chica tiene una visión más integral de la empresa porque está habilitada para la parte de elaboración, la parte de ventas que es la que se ha dedicado ella y para turismo, y ahora como trabajan en la misma oficina y no hay turismo, está también interiorizándose de la parte administrativa y ayuda bastante a la mayor. Ella es como un codín que donde se la necesite está.

12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué? Hay sectores, que por más que la más chica tenga conocimientos universitarios, ha tenido que aprender de los hermanos, porque los más grandes tienen la experiencia. Tienen mucha diferencia de edad y ella respeta mucho eso. En ese sentido también tienen que respetarse, porque si no, no funciona la cosa.

13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico? Por ahora no, más adelante en el caso que se retire mi esposo a lo mejor, pero ya será decisión de ellos. Pero por ahora no, al contrario estamos pensando en reducirnos. Mis hijos están acostumbrados a hacer todo tipo de trabajos, y ahí se están organizando, porque nosotros tenemos una producción pequeña, y cuesta mucho ahora tener empleados. Pero sinceramente, así a la cabeza de la empresa, por ahora, no creo. Cuando se jubile alguno, si surge la necesidad, se verá.

14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué? No sé si mejor, el que llegue a la empresa, va a tener que adaptarse a la modalidad que ya tenemos, son muchos años de trayectoria, calidades, se tendrá que adaptar a lo que

nosotros tenemos y por supuesto que, si aporta algo nuevo, todo esto cambia tanto.. que será bienvenido, cualquier sugerencia, no estamos cerrados a mejorar ni a cambiar, de hecho mi hijo ha aportado cosas desde su juventud, un montón de cosas y de cambios y de ideas que mi marido no tenía y bueno las ido modificando...y el mercado también cambia y los gustos de la sociedad cambian, todo te tenes que ir adaptando, porque nosotros si hiciéramos un vino como hace 25 años, no tendríamos mercado, en este momento hay que adaptarse a todo.

- 15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?** En nuestro caso se han complementado mucho, la idea femenina y la idea masculina. Al ser una familia, también es diferente, pero te diría que se tiende a imponer el varón, es muy difícil que logres que cambie de ideas por la sugerencia, en este caso de las hermanas. Cuesta y tienen muchos cortocircuitos, pero la pelean, que se yo... Como cada uno tiene su área, es difícil que se estorben unas ideas con las otras. Es como que es un consenso general, se tienen en cuenta las opiniones de todos.
- 16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?** Si, yo creo que sí, obviamente que sí.
- 17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?** N/A
- 18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?** Si.
- 19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?** Hay una mujer en el cargo de presidente.
- 20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?** Porque las mujeres capacitadas y que dispongan de todo el tiempo no son muchas, porque no sé.. sí será que no se van capacitando o hay carreras en donde recién ahora están ingresando mujeres, hay carreras netamente de varones. Y que tengan masters o que puedan viajar, que se yo.. son pocas las mujeres. En la política ahora son muchas y se están incluyendo un montón a medida que surgen, pero por ejemplo hace 20 años atrás no había mujeres que se dedicaran a la política, como en las escuelas técnicas, por ejemplo, mi nieto se recibió el año pasado y había 2 chicas que se recibieron y 24 varones. Y bueno, hay actividades en donde se está metiendo la mujer, pero es muy reciente. No me hables de medicina o de abogacía porque eso si ya es viejo. Escribanas por ejemplo, si vas a la escribanía el 90% son mujeres, son muy pocos hombres los que se dedican a eso. Bueno, maestras, docentes, hay pocos varones. Son tareas que siempre han atraído más a las mujeres.

21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa? Si, de hecho mi hija mayor quedó como presidente.

22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué? En mi caso fui elegida, mujeres a cargo de empresas son muy pocas eso es verdad y las que están a cargo de bodegas, que es mi rubro, ha sido por herencia, así que tomen enólogos por ejemplo, conozco muchos casos, ahora que sean dueñas o se hagan cargo plenamente de empresas no se te decir, no sé. Casi siempre el varón es el que dispone de un tiempo completo, la mujer está más sujeta a que tenga familia o que no tenga, nos guste o no, las mujeres somos las que llevamos la panza, las que tenemos que hacer reposo, las que tenemos que pedir licencia y bueno, hay cargos que no lo puedes hacer, no lo puedes llevar. Hay puestos en los que se requiere una dedicación total y las mujeres estamos siempre sujetas, mal que nos pese o que decidan no tener hijos o que deleguen la crianza de sus hijos a otras personas, lo tienen que hacer. Hay políticas que tienen ese cargo, viajan y van y vienen, pero la crianza de sus hijos no está a su cargo, están con terceras personas. Yo diría que la mayoría de las mujeres que tienen familia, no delegan el 100% de la crianza de los hijos, es muy difícil, entonces por eso casi siempre se elige al varón. Yo como empresaria y mujer, te digo que hay actividades que no puedes poner a una mujer, y cuando hemos puesto una chica en el turismo, hemos tenido muchos problemas, sobre todo si tiene hijos y bueno.. El feminismo no te lo reconoce pero es una realidad, en el momento de elegir un empleado, la piensas. Hay puestos que son mucho más lindas las chicas, por ejemplo en el caso nuestro, para hacer un tour, para hablar de los vinos, para ponerle el romanticismo que nosotros le ponemos a nuestra empresa, es mejor la mujer en ese puesto. Pero a la hora de tener un obrero en la bodega, que tiene que levantar cosas pesadas, que tiene que arruinarse las manos, que tiene que transpirarse al sol y no.. no elijo una mujer porque no se lo va a poder, no lo va poder hacer bien.

¿Crees que algo debiera cambiar desde lo legal, para que la realidad de la mujer en la empresa sea distinta? No, porque considero que la mujer necesita todo eso, pero si que las mujeres no pretendan hacer actividades en donde no se puede y en donde no la van a elegir.

Ahora está cambiando, por ejemplo los varones se están ocupando muchísimo de la casa, de los hijos. Y por ahí conozco varias parejas en donde el varón tiene más disponibilidad de tiempo o por ahí tiene su negocio o no tiene relación de dependencia y se están encargando de llevar y traer los chicos a la escuela, y las mujeres están más obligadas con

su trabajo, hay muchas parejas que en mi época ni ahí, el varón no se ocupaba de nada. Pero ahora eso está cambiando, pero bueno son casos especiales en donde la mujer puede disponer así de la ayuda del marido para esas cosas, o no de la ayuda, sino que comparten la obligación 50 y 50.

Viste que en Chile, les dan en el caso de paternidad una posibilidad de licencia compartida, que piensas? Mirá no, porque en el caso de la paternidad la que da de mamar es la mujer, ahora muchos quieren sacarse la leche y dejarla frizada pero, físicamente no se puede hacer eso, porque te hace mal o se te corta la leche o directamente suprimís la lactancia. Por más que el marido se quiera hacer cargo, los 3 meses, físicamente la que está habilitada para eso es la mujer, entonces la que necesita la licencia, el tiempo para dedicarle al bebé y que le hace bien al bebé emocionalmente, no somos robots en donde el papá le va a dar la mamadera y es lo mismo que la teta. Yo soy de la idea que el papá, si necesita unos días para acompañar a su esposa, obviamente si es parto normal o no es, se verán las circunstancias, que le den un mes me parece fabuloso, ahora que le den tanto, para que reemplace a la mamá no, no me parece.

23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué? La hija mayor está a cargo y la más chica está también en la empresa y preparándose para reemplazar a su padre.

LIDER

1. **¿Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía? En caso de respuesta afirmativa: ¿Hace mucho tiempo que lo decidió?** N/A
2. **¿Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?** Mi hija, en realidad llevaba mucho tiempo con el turismo y estaba un poco cansada y estaban las dos en el turismo, se tomó una persona y bueno ella dijo yo cambio y me voy a la administración porque me gusta, y bueno nadie se opuso y fue ella la que empezó a aprender conmigo.
3. **¿Cree que quienes lo sucedan están preparados? En caso de no estarlo ¿Cómo los prepararía?** ver pregunta 12
4. **¿Usted cree que hay diferencia entre un hombre y una mujer para dirigir su compañía?**-----
5. **Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?** Ver pregunta 22

Entrevistado 10 – Organización 8

Años de fundada la empresa: 33	Cargo: Producción	Años trabajando en la empresa: 28
Grado de instrucción que posee: Lic. En enología e industria frutihortícola	Sexo: Masculino	Edad: 42

1. **Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?** Si, he trabajado 2 veces en relación de dependencia como enólogo, después de recibirme, en uno hice 2 cosechas y en otro 7 cosechas. Pero esas tareas, las hacía después del trabajo de mi empresa, o sea en paralelo. En su momento, me sirvió para sumar experiencia en el mundo enológico y como ingreso extra importante.
2. **¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Hijo
3. **¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?** Mi padre y mi madre como jefes, como presidentes. Después está mi hermano mayor, después vengo yo y mi hermana que es menor que yo. En realidad los 5 vamos cumpliendo funciones, algunas específicas. Los varones desde la producción y las mujeres desde lo que es la parte comercial, diseño, bancos. Mi hermana es diseñadora gráfica, mi hermano es sommelier y también nos acompañan dos chicos en la finca que tienen cargos de operadores de viña y dos chicas en la bodega, más que nada en lo que es la limpieza y vestido de los productos.
4. **¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** Si, como indiqué en la pregunta anterior.
5. **¿Quién lidera hoy la Empresa?** Mis padres.
6. **¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Esto empezó como un hobby, el portador del conocimiento enológico es mi padre y la portadora del conocimiento financiero, como toda buena madre, es mi madre. Ella siempre se encargó de esa parte, del dinero y gracias a su perfecta filosofía de no deberle nada a nadie y que nadie nos deba y los ahorros de alguna manera irlos reinvertiendo, hemos llegado a subsistir más de 30 años y en el principio del liderazgo, obviamente que al haber sido niños, con mi hermano hemos sido simplemente guiados y hemos acompañado con nuestro tiempo, con nuestros fines de semana. Al ir creciendo, en realidad mi padre siempre tuvo un gran poder de delegación, o sea él nos escribía la orden de trabajo y nosotros íbamos haciendo, inicialmente sin conocimiento y posteriormente fue acompañándose un riguroso estudio, primeramente desde el secundario y finalmente en la universidad, estudie la licenciatura en enología por

lo cual los procesos los empezamos a trabajar con incorporación de conocimiento. La delegación, inicialmente ellos siempre supieron delegar y los tres (hijos), desde un principio de alguna manera los acompañamos y tuvimos cada vez mayor autonomía en las cosas y hoy seguimos trabajando en conjunto. Aún no está transferida la responsabilidad al 100%, no por una cuestión de deseo sino una cuestión de mis padres siguen activos.

7. ¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa? Yo creo que la dedicación exclusiva a un solo proyecto, no te ciega para tomar buenas decisiones o decisiones correctas. Lo que sí creo es que es importante aprender a delegar, con responsabilidad. Para lo cual la preparación y la transferencia del saber hacer es fundamental, ahí entra la educación y generar ordenes de trabajo y después corroborar si se están llevando a cabo en forma correcta. A mí sí me ha tocado, tener dedicación a dos proyectos al mismo tiempo, el familiar y uno de terceros, que no son de la familia; y lo pude hacer y me abrió mucho la cabeza en el sentido de ampliar mis percepciones. La respuesta a la pregunta sería depende.

8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género? No, en mi casa hay 3 varones (mi padre, mi hermano y yo) y 2 mujeres (mi madre y mi hermana) y cada uno tiene un expertise, pero estamos muy acostumbrados a los criterios de mi madre. Creo que no es un tema de género desde lo sexual, es un tema de proactividad y de identificación, el manejo personal es muy complejo y no por ser varón o ser mujer, el género trae algún beneficio. Estamos muy acostumbrados a muchas decisiones tomarlas tanto los varones de la casa como las mujeres y te repito y no es que mi casa sea un matriarcado o un patriarcado pero bueno se va buscando y consensuando entre todos las mejores oportunidades o decisiones. Obviamente que al momento de hacer cosas, se ejecutan en forma individual, pero las decisiones importantes están dadas en conjunto.

9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa? Son varias, pero fundamentalmente, además de los proyectos a largo plazo, guiar el camino, poder transferir capacidades. La mejora permanente, el trabajo en equipo, el respeto por la gente.

10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quién o quienes ocuparían el cargo? Creo que sería de una forma bastante natural, de hecho en el caso de las tareas que realiza mi madre, mi hermana la acompaña muchísimo y en el caso de las tareas que realiza mi padre, lo acompaño mucho yo, entonces de alguna manera seguiríamos un poco entre los tres cubriéndonos. Desde ese ángulo no es que ellos hagan cosas que nosotros no estemos

haciendo hoy, seguramente se nos pondrá más pesada la mochila, en el sentido de que serán más cosas para hacer pero consideramos que es un traspaso natural en el largo tiempo.

11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto? Creo que estamos con mas ganas de que nos replacen nuestros hijos que de nosotros reemplazar a nuestros padres, jeje. Seguramente debe haber cosas que tengamos que aprender, pero realmente creo que están muy cubiertas, porque ya llevamos 34 años que somos dos generaciones que han estado trabajando en conjunto, pongámosle que han sido 20 que hemos estado palmo a palmo o 15 ya, donde la propuesta es ida y vuelta entre las 2 partes (mis padres y nosotros). Creo que necesitamos mucho más desarrollo y entendimiento de la parte comercial, se que hay muchas cosas más que tenemos que seguir creciendo desde lo empresario para ser más eficiente en esta época y en el futuro. Así que coincido o especulo que si vamos a tener que seguir preparándonos o estar a la altura de las circunstancias, pero del trabajo hecho hasta ahora, indudablemente hay una personalidad en el trabajo, que de alguna manera se va a poder continuar. Hay cosas irremplazables que aportan mis padres, pero eso no quita que en los proyectos y para con nuestros clientes mantengamos personalidad en los productos o en el manejo de la empresa. Creo que estamos bastante cerca, que ya es de hecho un traspaso casi natural.

12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué? Aquí no habría mucho de organigrama, de jefes o CEO, más que nada hoy los 5 decidimos la mayoría de los temas que nos sobrepasen en lo que individualmente estamos haciendo. En mi caso particular, yo me dedico a ser encargado de la parte de producción, que comparto un poco la responsabilidad con mi hermano pero, estoy un poco más arriba que él, un poco por la preparación, de ser licenciado en enología, pero no quita que mi hermano pueda ser presidente y no va a alterar nada. Por ejemplo mi padre es el presidente de la SA y en algún momento tiene que dejar de serlo, suponte que podemos ser cualquiera y no va alterar el concepto de que yo siga tomando las decisiones desde el punto enológico por ejemplo. Y si me toca ser presidente a mí, tampoco voy a poner en duda el manejo logístico que hace mi hermana, por ejemplo con el tema de los envíos de mercaderías. Desde ese punto creo que está la complementariedad, el colaborar mutuamente con el producto o con el cliente y que ellos sigan reiterando los pedidos, porque entendemos que detrás de los pedidos está el poder pagar sueldos, el poder pagar impuestos, el poder pagarnos nuestro trabajo y el poder mantener andando a la empresa.

13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico? Estuvimos por ejemplo con un contador, que en los cierres de balance seguíamos muchos consejos, lo mismo la contadora que está ahora, de la que recibimos mucho elemento que incluso a veces se nos escapa. Yo creo que no habría ningún inconveniente, es natural por ahí a cosas que no podemos manejar, poderlas delegar. Desde el punto de vista del manejo, como está cubierto hoy esos elementos que harían funcionar al proyecto, por ahora creo que lo estamos cumpliendo nosotros, pero no descarto que sea importante entender en un futuro, suponiendo que nosotros estemos grandes y con pocas habilidades para trabajar y suponiendo que a ninguno de nuestros hijos le interese la empresa, entiendo que sí se debiera contratar a terceros que trabajen en esto. En el caso de la dirección, yo creo que la empresa tendría que crecer mucho, para lo cual nosotros desligarnos de las decisiones y en ese caso no sé si se tomaría una opción de venta. Por ahora es un ámbito de trabajo que lo hemos creado familiarmente y nos ha dado la posibilidad de subsistir a los cinco y en el caso de mi hermano y mío con familias atrás, así que por ahora vamos por ese lado, pero no estamos cerrados, pero no sé si es a un corto plazo o es más largo, realmente no sabría pensar en futurología.

14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué? Ver pregunta 13.

15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa? El sexo no tienen nada que ver con los caracteres ni con los talentos o capacidades, físicamente podemos ser diferentes por la fuerza. Pero hay muchas tareas vitivinícolas que son mejor para mujeres que para hombres y la gran mayoría de esas tareas, son fantásticas para mujeres. El liderazgo desde la enología, por ejemplo, mis colegas femeninas son altamente exitosas y altamente apreciadas. Hace un tiempo atrás había mucha marginación para las mujeres, quizás las primeras enólogas. Pero bueno, no encontraría diferencias, lo que sí creo que liderar tiene un tema de paciencia, de conocimiento, tacto con el recurso humano y las variables que no dependen de la gente, entonces diría que no es un tema excluyente el sexo. Creo que ambos dos tienen las mismas oportunidades, lo que sí cada individuo es diferente y esos talentos pueden estar o desarrollarse.

16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa? Sí, para nuestra empresa es vital, que son mi madre y mi hermana. Mi madre es un ejemplo de orden, en el sentido de que es a quien recurrimos si podemos hacer o no ciertas cosas, y estoy hablando literal de lo económico.

Aportan muchísimo, de hecho son más disciplinadas que el hombre. Van exactamente al pie de la letra que uno cuenta. Y desde el punto de vista del liderazgo, vuelvo a repetir, el principio de mi madre manejando una empresa como las madres manejan a las familias, digo desde el orden, desde las prioridades, desde mantener a los hijos, de ocuparse, de la gente, de los uniformes, que se yo... bueno, el detalle de la mujer es mucho más interesante que la objetividad del hombre, entonces en esa objetividad a nosotros se nos escapan múltiples detalles. Así que si me parece tremendamente importantísimo en la coexistencia de los dos mundos u hoy desde la sexualidad de muchas otras situaciones sensibles a la realidad, pero valoro al valor humano, al factor persona como elemento distintivo, si el género en este caso sería hombre y mujer, me parece que los dos y su aporte son fundamentales.

17. **¿Qué rol cumple la mujer en la organización?** Ver pregunta 16
18. **¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?** Si, mi madre y mi hermana.
19. **¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?** Mi madre está a cargo junto con mi padre.
20. **¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?** Me preguntaría cuanto era en años anteriores, para poder entender y ver si es que hubo un progreso.
21. **¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?** Si, creo que no hay problema de que tomen el mando.
22. **Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué?** Las empresas inteligentes son las que, fuera del género, entienden sobre talentos y momentos. A mi entender, ya no son elementos de género lo que decide. En general, se arrastra un tema cultural pero creo que en la dinámica y la fuerte adaptación que tienen que tener las empresas para poder sobrevivir, empieza a jugar este factor... será un proceso.
23. **En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué?** Si, mi madre está a cargo.

NO LIDER

1. **¿Participa Usted en las decisiones directivas?** Si, las tomamos en conjunto.
2. **¿Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?** Aún no porque mis padres están a cargo

3. **¿Consideras que debieras prepararte de alguna manera para quedar a cargo?** No lo sé. Llegado el momento de ser así y sintiendo la incapacidad seguramente pediría ayuda. Siento que entre los tres hermanos mientras mantengamos nuestra unión vamos a seguir a como dé lugar con el proyecto. Y el sueño es delegarlo a nuestros hijos.
4. **Si usted tuviera la posibilidad de dirigir la compañía, ¿aceptarías el puesto? ¿Por qué?** Si, con la condición de seguir trabajando en familia y con mis hermanos.
5. **Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?** Entender la igualdad de condiciones además de los valores en los sueldos, se tiene que también prever como las empresas o el sistema tienen que dar, por ejemplo si hay familias en donde la mujer tenga familia, como un sistema que empiece a colaborar con esa situación para que la mujer no pierda el trabajo y la oportunidad de crecer y también que existiera una situación de contención. En muchos casos, hoy en la modernidad, hay muchos padres que no se hacen cargo de acompañar pero también hay muchos otros que sí. Entonces este entendimiento de las familias y de la procreación o el tener hijos, también hay que estudiarlo y poder entenderlo desde el hecho igualitario. Me considero a mí en el caso, en lo que puedo y hago mucho más que por ejemplo mis abuelos o mi padre hacían, en lo que es el trabajo de cuidar o cosas en la casa. Indudablemente mi señora supera todavía más trabajo que yo en lo que es el hogar pero bueno.. eso es solo entender los balances y como las épocas van cambiando y como se mantienen malas situaciones, también considero que hay otras que evolucionan o se van acompañando.

El aporte que se puede hacer, si culturalmente hablamos de un punto de la mujer y sus hijos, no sus hijos sino los hijos de una familia o en el caso de que ella es sola, creo que la contención de los niños en los lugares de trabajo, quizás sea un elemento a pensar hasta ciertas edades. No sé si es lo ideal pero muchas veces esta actividad se relega al círculo familiar, por ejemplo abuelos o parientes que están cuidando hijos de otros. Si sé de empresas que han encontrado en el recurso de guarderías, por dar un ejemplo, el tema de ir teniendo un apoyo, pero realmente son desafíos a plantear, seguramente te estoy dando un solo punto, pero tienen que haber más aspectos.

Entrevistado 11 – Organización 9

Años de fundada la empresa: 30 años	Cargo: Socio, trabajó en la empresa 2 años como Gerente de servicio y repuesto	años trabajando en la empresa: 2 como empleado
Grado de instrucción que posee: Licenciatura en administración y posgrado en finanzas	Sexo: Masculino	Edad: 46

1. **Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no? Sí, trabajé en banco muchos años, me uní a la empresa como gerente de Servicio y repuesto, estuve 2 años y me fui porque no me gustó el rubro. Pero sigo siendo socio accionario.**
2. **¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Hijo
3. **¿Cómo está organizada la empresa?** 6 socios, de los cuales hay socios fundadores que trabajan en la empresa y la 2da generación también
4. **¿Quiénes la componen?** Cada uno de los socios siempre fue líder en un sector, de los dos socios mayoritarios uno era líder en lo comercial y el otro en la gerencia administrativa. Después 4 socios más, que uno era líder en repuestos, otro líder en servicio, otro que era líder en reparaciones y otro manejaba el taller. Cada uno de los cuatro manejaba un sector. Luego las generaciones que se han ido incorporando se han ido cruzando en esas funciones de acuerdo al perfil del que se incorpora.
5. **¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** Mi hermano menor está trabajando en la empresa.
6. **¿Quién lidera hoy la Empresa?** Uno de los socios mayoritarios que es uno de los fundadores
7. **¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Los distintos puntos de vista, ya que la generación fundadora trata de mantener lo que se ha venido haciendo porque les ha ido bien y las nuevas generaciones que se van incorporando le tratan de dar otro impulso y eso es lo que más genera ruido a la hora del traspaso.
8. **¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa?** Si, totalmente.
9. **¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?** No, para nada.

10. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa?

Básicamente un conocimiento muy fuerte del sector, ya que es un rubro muy particular.

Una experiencia muy sólida en el sector.

11. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quien o quienes ocuparían el cargo?

Hay un protocolo que dice como se retiran los socios, pero normalmente todo el paquete accionario pasa a la 2da generación. Se define con reuniones societarias.

12. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Si, de hecho lo marca el protocolo, si no tenes preparación básicamente lo que se mide es la capacidad del recurso, por ejemplo uno de los socios de la 2da generación venía de ser gerente general durante 25 años de otra industria que no tiene nada que ver con esta, pero eso le da como un plus de decir, yo donde estuve llegué a un puesto importante.

13. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué?

Mi hermano hace 12 años que está en la empresa, está en la parte de venta de repuestos, pero creo que hoy no está preparado para tomar el cargo por un tema de edad y experiencia. Además, tengo dos hermanas más que no participan en la empresa.

14. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?

Se ha analizado en algunas oportunidades, pero uno de los pilares de la empresa fue que cada uno de los socios siempre fue líder en un sector, entonces eso te da que tengas pisado y controlado a tope ese sector, cosa que no se dá a veces con un externo.

15. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué?

Si y no, si porque deja de ser más bien un negocio familiar y no porque te quita mucha flexibilidad como dueño que vos podes tomar a la hora de cerrar operaciones comerciales.

16. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

No lo creo.

17. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?

Si

18. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?

Solo hay una mujer en la empresa.

19. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?

Sólo una mujer es parte de la empresa, es hija de uno de los socios y es contadora.

¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer? Nada, mientras tenga capacidad no hay problema.

20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Creo que viene de un arrastre de tradición nada más, creo que pasa por ahí.

- 21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?** No creo que les interese.
- 22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué?** Me inclino más porque la mujer no lo elige, porque la mujer tiene otra carga aparte de lo laboral en su vida que son hijos y otras actividades que muchas veces es eso lo que no la pone en igualdad de condiciones a la hora de tener posiciones.
- 23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué?** En el caso de mis hermanas, nunca se interesaron, porque están en rubros distintos, una es abogada y la otra en licenciada en ciencias de la educación.

NO LIDER

- 1. ¿Participa Usted en las decisiones directivas?** Si
- 2. ¿Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?** Estuve ternado.
- 3. ¿Consideras que debieras prepararte de alguna manera para quedar a cargo?** Si, básicamente la experiencia en el rubro, ya que es un rubro complicado.
- 4. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, ¿hubiese aceptado el puesto? ¿Por qué?** Si, puede ser que lo hubiese aceptado, básicamente por lo remunerativo.
- 5. Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?** Lo que uno puede ir haciendo es cultural, de ir abriendo la cabeza de que tienen la capacidad y la posibilidad de encarar cualquier proyecto, de hecho la única mujer que está en la empresa fui yo uno de lo que la propulsó a que estuviera en ese puesto, porque anteriormente había un hombre que no era socio manejando esa área.

Entrevistado 12 – Organización 10

Años de fundada la empresa: 19 años	Cargo: Gerente General	Años trabajando en la empresa: 12 años
Grado de instrucción que posee: Lic. en administración	Sexo: Femenino	Edad: 39

- 1. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia? En caso de respuesta afirmativa: ¿Por qué cambió? En caso de respuesta negativa ¿Por qué no?** Si, trabaje en una farmacia en ventas y administración; después apenas me recibí trabajé en una empresa de seguros de caución 3 meses, y ahí empecé a trabajar en una empresa de alquiler de herramientas de servicios petroleros y después este emprendimiento. Hoy actualmente, asesoro a una empresa de servicios petroleros, hago como un asesoramiento externo.
- 2. ¿Cuál es su afinidad consanguínea con el dueño fundador?** Hija
- 3. ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes la componen?** Yo a la cabeza, después está mi mamá junto con la ingeniera en la parte de producción, mi mamá está a cargo de la parte de producción y hace la parte de control de personal; después tenemos los chicos de mantenimiento y repique, y después las chicas de venta al público, venta minorista y venta online.
- 4. ¿Son parte la empresa los integrantes de su familia?** Mi madre y yo.
- 5. ¿Quién lidera hoy la Empresa?** yo
- 6. ¿Cómo ha sido el liderazgo y el traspaso del mando en su empresa? ¿Se han presentado inconvenientes en ese momento?** Mis padres tenían el negocio junto a unos amigos y en el 2008 se separaron, era en el mismo lugar que estamos hoy pero con otra estructura. Ellos todos hacían de todo un poco y era una producción más chiquita y limitada, y después cuando arranqué yo (2009) empecé como a tomar la posta y nos dividimos bien todo, la venta y la administración por mi parte y la parte de producción por el lado de mí mama.
Tu madre tiene un estudio afín a la actividad? Mi madre no estudio, es solo aficionada en el tema y es digamos la experiencia de vida.
- 7. ¿Usted considera que para estar a cargo o tomar decisiones correctas, se debe tener una dedicación exclusiva o entrega total a la empresa?** No, creo que es muy personal, depende de lo que vos quieras de tu vida en realidad. Yo creo que no, pero requiere de mí un esfuerzo extra, un tiempo extra porque estoy mucho tiempo digamos generando y laburando y horas extra. Por eso es importante organizarse, para tener tiempo libre y no

estar corriendo. También es un poco mi personalidad, estar haciendo muchas cosas al mismo tiempo.

8. ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género? No, solo que te guste. En nuestro caso te tiene que gustar la tierra.

9. ¿Qué cualidades o habilidades cree que se necesita para liderar la empresa? Nombre 3 características del liderazgo actual de su empresa Mucha flexibilidad, disponibilidad horaria, esto no tiene tiempo ni horario. En este caso, te tiene que gustar la naturaleza y se tiene que ser multitasking, o al menos es lo que nos pasa a todos los Pyme, hoy por hoy en Argentina no podemos tener uno para RRHH, otro para...por lo menos en mi estructura de empresa. La flexibilidad y la estabilidad hoy, son claves, sino te morís en el intento

10. ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quién o quienes ocuparían el cargo? Yo estoy a cargo.

Y respecto a tu maternidad, como harías con la empresa? Quién quedaría a cargo?

Yo siempre me imagino cual boliviana viste, no dejaría de trabajar, obviamente que debería reorganizar mis horarios, pero ni loca dejaría de trabajar. Por eso también estoy haciendo estos cursos para poder delegar tareas.

11. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto? Si, sobre todo querer tener una disponibilidad de horarios, estar disponible. No podes apagar el teléfono y olvidarte, sobre todo sábados y domingos hay que venir a controlar que todo esté funcionando, son bastantes cosas.

Cuando te vas de vacaciones como haces? Rotamos con mi mamá o con la ingeniera, siempre queda una a cargo.

12. ¿Considera que sus hijos/hermanos están en iguales condiciones para poder tomar el mando? ¿Por qué? Tengo un hermano que se dedica a la construcción, nada que ver.

13. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico? Por la estructura de la empresa, se nos hace muy difícil contratar a un ingeniero por ejemplo, no nos dan los costos.

14. ¿Considera que es mejor alguien externo a su hijo/a o hermano/a? ¿Por qué? N/A

15. ¿Considera que hay diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa? Creo que las mujeres somos un poco más flexibles, más multitasking, nos adaptamos mejor, no sé...yo creo que por naturaleza, no es una cuestión de feminismo ni de machismo. Ellos por ahí pueden hacer una cosa a la vez o necesitan un poco más todo resuelto. Nosotras por ahí con pocos recursos podemos solucionar el problema o adaptarnos a la nueva situación. Quizás a ellos les sea más fácil delegar.

- 16. ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?** Si, totalmente. Yo creo completamente que somos igual o más capaces que los varones. Yo creo que hay una parte creativa que tiene que ver con esto de lo propio que tenemos la mujeres de nuestro ser digamos; la parte intuitiva, creativa que tiene que ver con el linaje materno y demás que bueno, ellos no tienen. Como ellos deben tener otras cosas, no... ellos tienen ese poder de ser determinantes, no más insensibles pero como más pragmáticos que por ahí la mujer todo lo contrario. Y no es que no seamos pragmáticas, sino que tenemos esa parte más intuitiva, más blanda. Quizás confronta menos.
- 17. ¿Qué rol cumple la mujer en la organización?** Por ejemplo acá lo que me pasa con las chicas, es que están muy dispuestas si por ejemplo estamos mal con las ventas. Siempre hay un rol como de salvar el barco viste, una predisposición distinta a la del varón.
- 18. ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?** Si, mi mamá y yo.
- 19. ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?** Lidera una mujer.
- 20. ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?** Por una cuestión que estamos en una sociedad más que nada patriarcada, creo que es una cuestión más que cultural en Argentina, porque en otros países ya se está cambiando eso. Y está demostrado que hay un montón de empresas conducidas por mujeres que son tan o más de exitosas o igual de exitosas que las conducidas por hombres.
- 21. ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?** Está liderando una mujer
- 22. Usted cree que en caso de tener la posibilidad de quedar a cargo ¿la mujer no lo elige o no es elegida para hacerlo? ¿Por qué?** Un 50 y 50 creo. No tengo experiencia en eso, solo es una creencia, pero por ahí pienso y me animo a decirte que un 70% no es elegida y un 30% no lo elige
- 23. En la empresa puntualmente, las mujeres de la familia ¿no están en condiciones de tomar el mando o no lo prefieren? ¿Por qué?** N/A

LIDER

- 1. ¿Usted cree que hay diferencia entre un hombre y una mujer para dirigir su compañía?** Creo que no. En nuestro caso, te tiene que gustar la tierra y ensuciarte las manos, ya que es inevitable.
- 2. Desde su experiencia ¿qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor? Quizás desde lo legal y/o lo**

impositivo Si, yo creo que sobre todo a nivel legal, la licencia compartida en la maternidad puede ser una buena opción, pero creo que también una buena herramienta es la tecnología y el home office, para que esa mujer pueda trabajar desde su casa o tal vez en esos estadios de licencias prolongadas, que también tenga la posibilidad de hacerlo desde otro lugar.

Creo que la parte legal, acá en Argentina está muy flaca en ese sentido.

Y desde el lado impositivo al momento de la contratación por ahí es una cosa que siempre me pregunto, y uno no quiere ser discriminativo ni nada, es una realidad. Al ser una empresa chica, ante una licencia se hace complicado reemplazar a esa persona que está de licencia desde lo físico y desde lo económico.