



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera: Licenciatura en Administración

“Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares ¿son elegidas? o ¿no las eligen?”

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

Autor: Nieva, Claudia Silvana

Legajo: VADM 14074

Tutor: Rinero Sofia

Córdoba, Julio 2021

Índice

Agradecimiento.....	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Método	20
Diseño	20
Participantes.....	20
Instrumento de recolección de datos	21
Análisis de datos	21
Resultados.....	22
Discusión	27
Referencias	33
ANEXO.....	37
Anexo I: Modelo de Consentimiento Informado	37
Anexo II: Consentimiento informado firmado	38
Anexo III: Modelo de entrevista	49
Anexo IV: Entrevistas realizadas	50

Agradecimiento

A mi hijo Gino, a mis padres, a mis hermanos.

A mis profesores de la Universidad Siglo XXI y a todas aquellas personas que de una u otra forma, hicieron posible este logro.

Resumen

La empresa familiar, es la base fundamental de la economía nacional y generadora de empleo en el país. Se observa un reducido acceso de las mujeres a los cargos de liderazgo, existiendo así, importantes factores que condicionan y obstaculizan el ascenso académico-profesional. El problema de investigación es el siguiente: ¿Cuál es el factor específico, al momento de la sucesión de liderazgo femenino, en las empresas familiares con relación al género y respecto al desinterés de la mujer por acceder a un puesto de jerarquía o la no opción de dicho liderazgo femenino por parte del líder predecesor? El diseño de investigación es de tipo no experimental. La muestra representada por 25 líderes de empresas familiares de la provincia de Salta y la recolección de datos se realizó a través de una entrevista. Los principales resultados, señalan que la mayoría del liderazgo en una empresa familiar está a cargo de los hombres, predominando el perfil autoritario. Por otro lado, se señala que, el liderazgo se gana y que es casi un requisito del éxito el tener un buen liderazgo en una empresa, teniendo en claro que ser un líder cubre mucho más que solo dar órdenes u organizar tareas. Por tal motivo se concluye que, si bien actualmente la mujer tiene un rol mucho más fuerte en las empresas, y son más ejecutivas, en Argentina el rol de la mujer es mucho más cerrado, está construido por patrones diferentes que tienen más que ver con el género.

Palabras Claves: mujeres, traspaso del liderazgo, empresas familiares.

Abstract

The family business is the fundamental basis of the national economy and generates employment in the country. There is a reduced access of women to leadership positions, thus there are important factors that condition and hinder academic-professional promotion. The research problem is as follows: What is the specific factor, at the time of the succession of female leadership, in family businesses in relation to gender and with regard to the lack of interest of women in accessing a position of hierarchy or the non-choice of such female leadership on the part of the predecessor leader? The research design is non-experimental. The sample represented by 25 leaders of family businesses in the province of Salta and the data collection was carried out through an interview. The main results indicate that most of the leadership in a family business is in charge of men, with the authoritarian profile predominating. On the other hand, it is pointed out that, leadership is earned and that it is almost a requirement of success to have a good leadership in a company, being clear what it is to be a leader covers much more than just giving orders or organizing tasks. For this reason it is concluded that, although currently women have a much stronger role in companies, and are more executive, in Argentina the role of women is much more closed, it is built by different patterns that have more to do with gender.

Keywords: women, transfer of leadership, family businesses.

Introducción

La presente investigación, busca indagar en la empresa familiar, la transferencia generacional a través del cambio de liderazgo femenino.

La empresa familiar, de acuerdo a la investigación realizada por Robleto Vargas (2017) es la base fundamental de la economía nacional y generadora de empleo en el país.

Tal es así, que se considera la misma como una figura empresarial dominante en la estructura económica de gran parte de los países occidentales, demostrándose que la rápida formación de nuevas empresas familiares, proporcionó un dinamismo vital durante las fases iniciales de la modernización industrial de los países desarrollados (Vivas, 2015).

Para denominar la empresa familiar, señala Vivas (2015) que:

“(…) un miembro familiar que oficia de director y accionista, debe poseer un 20% de derechos de voto y la mayor cantidad de acciones en relación con los otros accionistas. Es así que no importa si es pequeña, mediana o grande (en general, existe mucha confusión respecto a este último punto). De hecho, dentro de las empresas familiares más conocidas a nivel mundial se encuentran Samsung Group, Walmart y Grupo Tata, las tres de gran magnitud”. (pág. 45)

La misma, posee ventajas y desventajas. Entre las ventajas, se menciona que:

- Las empresas familiares cuentan con un alto nivel de competitividad en el ámbito internacional;
- Poseen una complejidad mayor a la de organizaciones con otras características;

- Poseen compromisos a nivel social;
- La empresa significa en la vida personal de sus miembros familiares, más allá de la rentabilidad.
- Como hay empeño en mantener las relaciones a salvo, sus objetivos son de tipo personales, más que en la búsqueda de beneficios.
- Poseen un comportamiento estratégico muy diferente al de otras empresas.

Mientras que, en las desventajas, se puede mencionar las siguientes:

- Las empresas familiares son más reticentes al riesgo.
- Se comprometen más intereses humanos en un contexto de competitividad.
- Suelen, ser conservadoras;
- No suelen orientarse al crecimiento, es decir que mantienen su nivel de rentabilidad;
- Les cuesta conseguir los recursos necesarios, por la falta de financiación propia, de las pequeñas e incluso medianas empresas.

Por lo tanto, la empresa familiar, empresa familiar es emporio industrial o comercial que posee un capital perteneciente a un solo grupo familiar, donde trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos, entrando a su vez su categorización en pequeña y mediana empresa (Pyme) (Robleto Vargas, 2017).

Y una de las dimensiones del concepto mencionado, es la transferencia generacional, la cual refiere a la influencia que tienen los vínculos familiares, en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa.

Y es esa transferencia, ese cambio de liderazgo, que permite que la familia siga dentro de la empresa para mantener el concepto de empresa familiar y ver esto como un

proceso más para la empresa y no como un acontecimiento, ya que es la familia la que mantiene la mayor parte del control dentro de la empresa y la toma de decisiones, ocupan la mayoría de los puestos de la alta gerencia dentro de la empresa y la continuidad de la empresa debe quedar en manos de la familia fundadora (Monterde, 2015).

Coincidiendo con esta postura, se señala que uno de los principales procesos de las empresas familiares, es la sucesión, un momento crucial, inevitable para su futuro, puesto que se caracteriza por la búsqueda de la permanencia de generación en generación; al decidir quién será el sucesor al frente de la misma (San Martín y Durán, 2016).

La sucesión de la empresa familiar, en tiempos pasados, estaba reservada al primogénito varón. Con el tiempo, cada vez más mujeres se hicieron responsables de ellas y ocuparon posiciones calificadas.

Mediante las distintas generaciones que pasan por el liderazgo de la organización, las medidas en las empresas familiares poseen un carácter más racional. En un primer momento, cuando la empresa se encuentra a cargo del fundador, es él quien se encarga de tomar las decisiones. Cuando la siguiente generación hereda la empresa, hay un mayor grado de consulta a la hora de tomar decisiones importantes. La tercera generación concitará un consenso y llamará a votación (Uriarte, 2019).

Es por ello que, si se relacionan las generaciones con el proceso de toma de decisiones, se puede determinar de acuerdo Donnelley y Robert (2000) que: "Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una

influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia. (pág. 120).

Al respecto, en relación a la sucesión del liderazgo, la formación en valores y en habilidades de liderazgo, debe complementarse con la formación en áreas administrativas o en un área técnica importante, lo cual lleva a un liderazgo fundado en una educación formal brinde las capacidades al potencial sucesor en la empresa familiar (Lozano, 2015).

Por la importancia que tiene el liderazgo en el proceso de sucesión, ya que dicho proceso permite la supervivencia y continuidad de las empresas familiares, es necesario tener en cuenta el concepto de liderazgo, el tipo de liderazgo ejercido durante el proceso de sucesión en una empresa familiar y con ello generar propuestas o modelos de mejora que ayuden a estas empresas en su permanencia, puesto que un liderazgo que es efectivo, ayuda a alcanzar las metas y objetivos establecidos (Ulloa, 2015).

En la investigación realizada por Gómez Restrepo (2018) se analiza el liderazgo femenino. Para ello, la investigadora parte del concepto de liderazgo y los tipos de liderazgo, el cual es definido como “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta” (Hit, Black & Porter, 2015, pág. 123).

Es así, que el liderazgo se relaciona con influencia, siendo sus tácticas más específicas, la persuasión racional, informar, recurrir a la inspiración, consulta, intercambio, colaboración, presión, tácticas de coalición (Yukl, 2015).

A su vez, Gómez Restrepo (2018) menciona los tipos de liderazgo haciendo referencia al:

- Liderazgo carismático

Caracterizado por la capacidad del líder de inspirar a las personas a su cargo, mediante cualidades que llevan a sus colaboradores a identificarse con su líder (Cañeque, 2017).

- Liderazgo Transformador

Mediante el cual el líder de una empresa, motiva a los seguidores para que trabajen por el bienestar general de la organización para alcanzar logros significativos a los fines de lograr transformaciones importantes.

- Liderazgo Negociador

Caracterizado por realizar acuerdos y para sus objetivos escucha, reformula y se pone en el lugar de sus colaboradores, haciendo uso de la inteligencia emocional y teniendo en cuenta las necesidades e intereses del otro.

A su vez, la investigación realizada por Pardo (2017) menciona acerca del liderazgo femenino, que existe en Argentina, una tendencia regional, donde por tradición, se ha asociado al liderazgo con el género masculino, puesto que los cargos directivos suelen ser caracterizados con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control y autoridad u orientación hacia la tarea.

Estas cualidades masculinas, hacen que características propiamente femeninas tales como la orientación y preocupación por los otros, no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentándose de esta manera, ciertos sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos.

De allí, la necesidad de modificar “el constructo social, la visión y percepción sobre el liderazgo ejercido en las empresas y, por supuesto, su estrecha coyuntura con el compromiso organizacional, el empoderamiento del personal y la fidelización del talento humano” (Lupano y Castro, 2015, pág. 140).

A su vez, en su investigación, Gómez Restrepo (2016) analiza el liderazgo desde la perspectiva de género. Para ello, realiza una breve recopilación de datos históricos, señalando que desde los años 60, hubo un cambio de paradigma en la comprensión de la gerencia en las empresas, surgiendo en ese momento, las primeras propuestas que apuntarían al desarrollo que se conocen hoy como gerencia en la perspectiva femenina.

Pero es a partir de los años 70 donde se registran cambios y comienza a evidenciarse la gerencia con perspectiva de género, sin embargo, todavía para la teoría gerencial, las diferencias sexuales son irrelevantes.

Sin embargo, en la actualidad, mediante un nuevo paradigma de la gestión gerencial, que implica una redimensión del sentido del poder, brinda mayores oportunidades de legitimación del empleo de criterios de género, apoyando así, a la nueva gerencia, donde lo humano es el factor clave del éxito gerencial.

Así, la mujer en la gerencia es un tema que se comenzó a analizar, frente al surgimiento de categorías analíticas, tales como “el techo de cristal”, la “pared de cristal”, “el laberinto de cristal”, dimensiones con las cuales se caracteriza el género en la práctica gerencial (García, 2015).

Es primordial destacar en este sentido, los aportes de Bendl y Schmidt (2016), quienes exponen que no es únicamente el “techo de cristal” que retiene a las mujeres:

“(…) sino toda la estructura organizacional: su origen, sus paredes, su armazón y su propio aire. Es decir, para estos autores la metáfora mencionada desconoce al sujeto, y tiene un sentido claramente imperativo. Allí la figura literaria proyecta un entendimiento de la discriminación como una noción estática, que desconoce varios de los desarrollos contemporáneos de barreras internas en la investigación de género y en la práctica organizacional”. (pág. 612).

De esta manera, surge una nueva metáfora a la que se denomina “*firewall*”, que reconoce en la discriminación femenina factores como las estructuras, la democracia, el empoderamiento y la flexibilidad de las nuevas organizaciones. Este término, “*Firewall*” implica más hacer que ser y toma la noción de discriminación en un contexto actuado y reproducido que acaba estructuralizado. Es por ello, que se señala que “*Firewall*” posee dos significados según Oplatka (2006):

- *“El primero corresponde a anglicismo que denomina las paredes de seguridad utilizadas en caso de incendio para evitar la propagación del fuego en las estructuras.*
- *El segundo tiene una connotación informática que se refiere a un tipo de antivirus que depura la información antes que permitirle acceder al sistema”.* (pág. 604)

Por lo tanto, distinguiendo este término de la metáfora del “techo de cristal”, el “*firewall*” se relaciona más a una acción que acepta o niega el acceso. De todas maneras, la metáfora del “techo de cristal” no se deja de lado, ya que continúa siendo utilizado; pero se posibilita la opción de tener en cuenta cuándo debe utilizarse cada uno

de estos términos, cuando se aluda a la discriminación y sus contextos, puesto que el “techo de cristal” es considerado un antecedente del campo de estudio referido, y ha dado lugar a importantes resultados que actualmente encaminan cualquier investigación sobre el tema. (Oplatka, 2016).

Por su parte, Sandoval Silva (2017) en su investigación, menciona que, en los últimos años, empresas importantes, sostienen la importancia del futuro liderazgo en un entorno fuertemente competitivo, cuyas características sean el ser un liderazgo transformador, innovador, comenzándose así, a dar importancia al liderazgo femenino como una alternativa diferenciadora.

Por su parte, Gómez Restrepo (2018) estudia, las características del liderazgo femenino. Entre ellas, se mencionan:

- La preocupación por las personas.
- Una capacidad de negociación más abierta.
- Un liderazgo más participativo.
- Una visión global y multidimensional.
- Mayor habilidad para la comunicación.
- Una concepción del poder más democrático (Debeljuh, 2013).

Sin embargo, se señala que existe un conflicto entre género y liderazgo, existiendo un relieve asimétrico entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino, en el desarrollo organizacional.

A pesar de ello, los más actuales estudios organizacionales, determinan que el género se ha quedado frecuentemente estancado en visiones simplistas de diferencias categóricas hombre/mujer; donde se entiende el género como lo femenino en el caso de la investigación realizada por Sánchez (2017):

“(…) una categoría no problemática y homogénea. Y en las investigaciones sobre género y organización se encuentren en el liderazgo y la gestión, debido a que permiten reducir las diferencias del estilo de liderazgo a la función del sexo. La pregunta allí queda reducida a saber si los hombres y las mujeres que ocupan puestos de liderazgo se comportan de modo distinto, asumiendo que cada género se rige por los mismos comportamientos”. (pág. 53).

Ante lo expuesto, se señala dejar de lado la búsqueda constante de diferencias de género en el ejercicio de liderazgo Alvesson & Billing, (2017) y:

“(…) explorar más bien la manera en que las normas sociales que rigen hombres y mujeres regulan el comportamiento organizacional. Es decir, el planteamiento en el que se cuestiona la contribución de disímiles tipos de liderazgo a la construcción de masculinidades y feminidades en culturas organizativas”. (pág. 73).

Tradicionalmente el liderazgo, se considera un fenómeno que se relaciona al género masculino.

Es por ello, que esta particularidad referida al género, cuando se piensa en puestos gerenciales, se piensa en un hombre. (Schein, 2001)

Ello, ocasionó que, a través de la historia, las mujeres hayan ocupado puestos de liderazgo en menor medida que los hombres.

En las últimas décadas, se determinaron distintos factores explicativos para esta situación. Se pueden distinguir según Martínez- Pérez & Osca (2004):

“(…) entre explicaciones centradas en variables personales (por ejemplo, diferencias en capital humano, como ser la formación y trayectoria profesional), variables centradas en la situación (e.g. el contexto en el que hombres y mujeres se desempeñan) y explicaciones que parten de la existencia de un fenómeno de discriminación”. (pág. 200)

Se sostiene, en relación a lo mencionado, que es posible distinguir entre distintas explicaciones:

- a) De tipo psicológico: diferencias en rasgos motivacionales, de personalidad, de valores;
- b) basadas en la cultura organizacional: identidad laboral, lugar de trabajo; y
- c) de tipo sociológico, por ejemplo, decisiones que deben tomar las mujeres con respecto a sus compromisos familiares. (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002)

Surgieron diferentes teorías a los fines de explicar esta problemática según Korabik y Ayman (2007):

“Muchas de ellas se centraron en aspectos más individuales, de tipo intrapsíquico– Teoría androgina de Bem (1974)-; otras en dimensiones socioestructurales como las Teorías del rol social (Eagly, 1987), la Teoría del prejuicio hacia mujeres líderes (Eagly & Karau, 2002) y la Teoría de

las diferencias de status (Ridgeway, 1992). Y por último, otras hacen foco en aspectos relacionados con la interacción interpersonal”. (pág. 270).

Sandoval Silva (2017) en su investigación aclara que las desigualdades de género si bien se están equiparando, aún existe una gran brecha en las empresas. Un ejemplo de ello, es que las mujeres controlan más de USD 20 billones en gastos de consumo a nivel mundial, pero sólo perciben el 10% de las ganancias globales. Además, se señala que sólo el 17% de las mujeres ocupan puestos jerárquicos (Price, 2016).

Se señala además al respecto, que las mujeres líderes en la actualidad, son producto de un proceso de cambio social que tuvo un lento desarrollo desde mediados del siglo pasado, y en dichas líderes se visualiza un proceso complejo y complicado de incorporación al poder, puesto que demuestran la necesidad de “*inputs o superpluses*” respecto a los que deben reunir los hombres para acceder a cargos de poder y sumado a ello, el sacrificio de matrimonio, familia e hijos para llegar a los primeros puestos; y el requisito de rendimientos excepcionales durante su actividad profesional para evitar ser el objetivo del desprestigio social, entre otros” (García de Cortázar & García de León, 2015, pág. 18).

Además, en Argentina, de acuerdo al último informe realizado por la consultoría Thornton (2018) se afirma que el 23% de los puestos directivos del país son ocupados por mujeres, y el 58% de las empresas argentinas tienen al menos una mujer en puesto de liderazgo ejecutivo. Los especialistas lamentan que los cambios avancen a un ritmo tan lento, y prevén que la paridad de género se alcanzará recién en el 2060.

Es por ello, que se hace referencia en la actualidad, a un modelo de mujer independiente y próspera casi en igualdad de condiciones laborales que los hombres y ese “casi” refiere a que la mujer aún sigue ocupando en la mayoría de los casos sobre todo en ciertas industrias tales como la petrolera o en la construcción, puestos menos calificados que los hombres, siendo su salario aún menor también (Polman, 2017).

Sandoval Silva (2017) ante lo expuesto, señala que el rol de la mujer ha ido evolucionando de manera significativa a través del tiempo, pero aclara sin embargo al igual que los autores antes mencionados, que aún queda mucho por trabajar para lograr la verdadera igualdad que lleve a una mayor representatividad femenina en los equipos de liderazgo de las empresas.

Es ante esta evolución del liderazgo femenino, que se leen frases como “las mujeres son una parte fundamental del desarrollo económico de los países. Hoy en día se desempeñan en áreas tecnológicas o científicas y ocupan cargos jerárquicos; algo que hace unos 50 años era difícil de lograr” (Serrano, 2018, pág. 3).

Lo expuesto, motiva a realizar investigaciones “que formen parte del acervo académico, social y de género, que no sólo procure llenar los espacios de información; que promueva mayor involucramiento en el concepto de participación de la mujer en los roles que la sociedad oferta”. (Pardo, 2017, pág. 3).

Además, es necesario reconocer los beneficios producidos por la incursión de las mujeres en el liderazgo de las empresas familiares, ya que antes estuvieron direccionadas en lo absoluto para el ámbito reproductivo y ser una líder es estar al servicio de la empresa, lo cual da origen a un compromiso con sus colaboradores

llevando así a incrementar la eficiencia en los resultados de la empresa (Murguialday, 2015).

Es por ello, que, en su investigación, Palafox Soto (2019) señala que el liderazgo femenino, es uno de los elementos más analizados en las empresas familiares, por el gran compromiso, tiempo y esfuerzo realizado por los colaboradores de la misma, a los fines de lograr el progreso, conocimiento y motivación para resolver cualquier situación que se presente, de manera particular, con confianza, seguridad y estabilidad para culminar la sucesión (Lozano y Urbano, 2017).

Esto permitirá conseguir una mejor planificación a futuro, permitiéndoles subsistir dentro del mercado competitivo (Virick & Greer, 2015).

Ante los antecedentes expuestos, se señala por lo tanto que el liderazgo femenino se plantea como respuesta ante estos retos empresariales para manejar el talento, un talento que se alza como el activo más relevante de estas organizaciones.

Es así, que no se puede obviar según Sánchez (2017) que:

“(…) las tendencias del liderazgo femenino han sido efectivas y se han destacado en distintas entidades corporativas. Bajo la óptica aquí abordada vale la pena mencionar que se están enfrentando un momento difícil de demandas externas en el que las mujeres, muchas veces, ofrecen nuevas alternativas y propuestas organizacionales que resultan ser mejores que los esquemas masculinos tradicionales en declive”. (pág. 12).

En base a los conceptos desarrollados y los antecedentes de investigación realizados, se puede señalar que el ámbito cultural es significativo puesto que se observa

un reducido acceso de las mujeres a los cargos de liderazgo, existiendo así, importantes factores que condicionan y obstaculizan el ascenso académico-profesional de las mujeres, quedando fuera de vista y sumergidos en lo profundo de la conciencia colectiva del género (Lavié, 2018).

Frente a lo expuesto, se puede señalar que la desigualdad de género en cargos de poder y liderazgo es un componente que amerita ser revisado en detalle, desde dimensiones complejas, como la socialización y su respectivo arraigo entre la idiosincrasia cultural.

De esta manera, en la historia de las sociedades, siempre estuvo presente una estructura patriarcal, que muchas veces no posibilita la igualdad y equidad. Se observa que, a lo largo de la historia de la humanidad, en escasas oportunidades se mencionan los mitos de sociedades matriarcales, *“que no brindan experiencias ni referentes que figuren una sociedad sin diferencial de poder en el género”*. (Díez, 2009, pág. 37).

Es por ello, que la imposición de una cultura patriarcal, lleva a que la sociedad reproduzca los aspectos culturales en los cuales se construye y evoluciona, legitimando así de manera constante, las dinámicas desde sus propias acciones. Puesto que como lo señala Díez (2009):

“Donde el principio de igualdad se da por sentado, hace que las desigualdades ocupen un lugar marginal en las discusiones, debates y discursos... Es más, en la medida en que dicha norma se estabiliza como principio, cualquier intervención, incluso el hecho de analizar la ocupación de cargos diferenciando entre varones y mujeres, parece

percibirse como inapropiado, desfasado e incluso discriminador”. (pág. 38).

Es por ello, que el problema de investigación se formula a través del siguiente interrogante:

¿Cuál es el factor específico, al momento de la sucesión de liderazgo femenino, en las empresas familiares con relación al género y respecto al desinterés de la mujer por acceder a un puesto de jerarquía o la no opción de dicho liderazgo femenino por parte del líder predecesor?

La relevancia de la presente investigación, está puesta en la importancia de determinar las barreras que resultan más explícitas y que materializan un nivel de desigualdad en oportunidades de ascenso femenino en las actuales empresas familiares para el entendimiento de la escasa representación de la mujer en posiciones de liderazgo.

Por lo tanto, los objetivos propuestos son los siguientes:

- El objetivo general planteado es conocer el factor específico, al momento de la sucesión de liderazgo femenino, en las empresas familiares con relación al género y respecto al desinterés de la mujer por acceder a un puesto de jerarquía o la no opción de dicho liderazgo femenino por parte del líder predecesor.
- Los objetivos específicos determinados son los siguientes:
 - Comprender, a través de diversos antecedentes sobre el tema objeto de estudio, el rol de la mujer frente al liderazgo femenino en las empresas familiares.

- Describir el tipo de liderazgo de las empresas familiares que, frente a la oportunidad de suceder el liderazgo a una mujer no optaron por esta decisión.
- Señalar las características del actual liderazgo de las empresas familiares optaron por futuras líderes femeninas entre sus posibles sucesoras.
- Identificar sobre los motivos que llevan a las mujeres a rechazar el cargo de liderazgo.
- Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de acceder al liderazgo femenino.

Método

Diseño

El diseño de investigación es de tipo no experimental, ya que la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de variables y cuando sólo se observan los fenómenos tal cual son para después analizarlos, siendo las variables analizadas, las empresas familiares, el liderazgo femenino, la transferencia generacional, etc. (Hernández Sampieri, 2010).

Participantes

La muestra es un subgrupo o subconjunto de la población. Por lo tanto, para delimitar la muestra, se debe definir previamente cuál es la población, ya que la muestra será un recorte, digamos, de ella. La población, entonces, es la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que comparten una serie de especificaciones (Hernández Sampieri, 2010).

- Población: se encuentra compuesta por todos los líderes de empresas familiares de la provincia de Salta.

- Muestra: se encuentra compuesta por 25 líderes de empresas familiares de la provincia de Salta. El muestreo es no probabilístico (también denominado dirigido) puesto que se seleccionaron los elementos muestrales (participantes) en forma no aleatoria, en base propósitos a alcanzar en la investigación.

Instrumento de recolección de datos

Teniendo en cuenta el problema de investigación planteado y los objetivos ya señalados, la recolección de datos se realizó a través de una entrevista, a los fines de obtener datos sobre las variables (empresas familiares, liderazgo femenino, transferencia generacional). Se administró una entrevista (Anexo I) a empleados de mandos medios y altos, con cargos de liderazgo en las empresas familiares.

Análisis de datos

Los datos recolectados 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.

Resultados

Con el fin de conocer el factor específico, al momento de la sucesión de liderazgo femenino, en las empresas familiares con relación al género y respecto al desinterés de la mujer por acceder a un puesto de jerarquía o la no opción de dicho liderazgo femenino por parte del líder predecesor, se realizó una revisión bibliográfica, en base a diferentes especialistas en el tema.

Los diferentes autores analizados, señalan al respecto que, en Argentina, de acuerdo al último informe realizado por la consultoría Thornton, se afirma que el 23% de los puestos directivos del país son ocupados por mujeres, y el 58% de las empresas argentinas tienen al menos una mujer en puesto de liderazgo ejecutivo. Los especialistas lamentan que los cambios avancen a un ritmo tan lento, y prevén que la paridad de género se alcanzará recién en el 2060. Es por ello, que se hace referencia en la actualidad, a un modelo de mujer independiente y próspera casi en igualdad de condiciones laborales que los hombres y ese “casi” refiere a que la mujer aún sigue ocupando en la mayoría de los casos sobre todo en ciertas industrias tales como la petrolera o en la construcción, puestos menos calificados que los hombres, siendo su salario aún menor también.

En base al primer objetivo señalado en la presente investigación, al comprender, a través de diversos antecedentes sobre el tema objeto de estudio, el rol de la mujer frente al liderazgo femenino en las empresas familiares, las entrevistadas, señalan que el

liderazgo de una empresa familiar en la actualidad, es un liderazgo colaborativo, donde los roles no están definidos no están determinados, entonces las funciones y los puestos laborales son más móviles y la forma de desenvolverse, de interactuar dentro de la estructura de la empresa hace que el hecho de la relaciones familiar hace que los múltiples puesto sean más viables de combinar un rol y a la semana o al tiempo estar cumpliendo otro rol diferente , esto puede funcionar de manera positiva o también negativa , es lo que tiene la empresa familiar. Agregan que el liderazgo de una empresa familiar es muy personalista, sobre todo cuando son los propios padres y sus hijos, los que llevan la actividad y aún más si no delegan las actividades del núcleo de la empresa a personas que no forman parte de la familia en sí, aún se hacen más personalistas y que el liderazgo es la pieza clave para la supervivencia de cualquier entidad, por lo tanto, se debe tener una actitud positiva por sobre todas las cosas, un objetivo general (meta a cumplir), honestidad. Creen que, en la actualidad, uno de los mayores recursos faltantes es el recurso humano, y la característica del liderazgo es bastante puntual, que siempre hay un líder que va guiando a la empresa y va como marcándole el rumbo, pero es complicado, pero a su vez no creen que sea imposible, siempre atrás de un proyecto, hay una mente, un líder que lo está viendo como algo concluido, es lo que hace falta para que un proyecto se construya en sí. Por un lado, sostienen que la mayoría del liderazgo en una empresa familiar está a cargo de los hombres, predominando el perfil autoritario. Por otro lado, otras entrevistadas, señalan que creen que el liderazgo se gana, incluso surge hasta naturalmente, no se puede imponer, y sostienen que es casi un requisito del éxito el tener un buen liderazgo en una empresa, teniendo en claro qué es ser un líder que no necesariamente es ser un jefe, el líder cubre mucho más de que solo dar órdenes u organizar tareas. Señalan que a veces el liderazgo es repetido en distintas áreas porque

es una manera más eficiente de roles, creo que, con un poco de idealismo, pero aclaran que en cierta forma todos en la familia deberían saber ser líderes con respecto a los que no llevan el apellido. Señalan además que la función principal del líder, en las empresas familiares es orientar adecuadamente a los trabajadores para que estos realicen sus tareas eficientemente y así poder cumplir con los objetivos y metas deseadas, con una capacidad de adaptarse y reinventarse. Además, sostienen que poseen un liderazgo que, costó, pero gracias al apoyo familiar y a la confianza que tuvieron en las propuestas que se presentas, hasta alcanzar el éxito. Se afirma, además, que los sucesores saben que para participar en la empresa debe profesionalizarse. Tendrán espacio en la medida que puedan realizar un aporte profesional a la empresa, de lo contrario es preferible que no intervengan. Sin embargo, aclaran que el liderazgo de una empresa familiar debe estar a cargo de una mujer, porque posee más visión, se fija más en las cosas, está más en todo, la mujer que el hombre. El hombre a veces tiene otras responsabilidades, pero en un negocio como el nuestro lidera una mujer. Sostienen que en la actualidad hay una fuerte lucha interna ya que el enraizado machismo está anclado en lo profundo de una familia tradicional y más salteña, pelean contra una nueva generación que lucha por cambiar los estereotipos “patéticos” y sin fundamentos, donde el género define las habilidades. Creen que la mujer cumple el rol de asistencia a los jefes. En una empresa familiar tipo son más bien los varones los que están liderando las empresas. En ese sentido, aclaran que no sólo las empresas familiares sino del mundo deberían de una vez y por todas comenzar a hablar de capacidades y no de sexualidades, teniendo bien en claro que todos somos capaces e inteligentes y de importancias incalculables en el funcionamiento “de un buen engranaje como un relojito”. Señalan además que depende del rol que la mujer quiera asumir. El rol de la mujer ha ido evolucionando mucho en todos los

ámbitos y también en el ámbito de las empresas familiares, ya que cada vez más podemos ver más a mujeres que son líderes de empresas; de este tipo de empresas familiares, así que ha ido evolucionando ahí también. Y algunas de las entrevistadas consideran a pesar de lo expuesto, que actualmente la mujer tiene un rol mucho más fuerte en las empresas, un poder de decisión mayor en el sector laboral y son más ejecutivas. Pero aclaran que en la Argentina el rol de la mujer es mucho más cerrado, está construido por otros patrones diferentes que tiene más que ver con el género.

Respecto del segundo objetivo, al describir el tipo de liderazgo de las empresas familiares que, frente a la oportunidad de suceder el liderazgo a una mujer no optaron por esta decisión, consideran a la empresa familiar, anticuada, porque no logra visualizar el potencial que posee una mujer, decisión que lleva a un fracaso, porque no llegan a entenderlo. Sostiene que siempre se lo niega a una mujer porque a veces va el machismo, creen que una mujer no puede liderar ni una fábrica, ni una empresa, ni un negocio, lo cual es una equivocación. Es mucho mejor según ellas, el liderazgo en un negocio cuando es manejado por mujeres. Y aclaran que, si les negaran el liderazgo, la seguirían peleando hasta conseguirlo, no bajando los brazos. Además, señalan que una empresa de este tipo, es una empresa familiar en la que predomina el género, y que el hecho de negarle a una mujer la posibilidad de ocupar un cargo jerárquico por su género es cuartar la libertad de poder desenvolverse y de realizarse como persona y como individuo en su puesto laboral. Entonces sería una empresa familiar muy cerrada y estaría perdiendo la posibilidad de adoptar y de beneficiarse de la cualidad de esa persona de la calificación de esa persona. Creen que ello se debe sin embargo que en nuestra sociedad muchas veces, se impone el machismo empedernido de los hombres, pero por ahí es como que hay muchos sectores que se niegan a recibir órdenes de

mujeres, pero no quiere decir que no lo puedan hacer y que negar un cargo jerárquico a una mujer no parece la actitud de un líder. Un líder debe desarrollar las habilidades de su empleado, debe tener una visión clara, empatía y ser un buen maestro, la condición sexual para todo lo anteriormente mencionado es insignificante.

En relación al tercer objetivo, al señalar las características del actual liderazgo de las empresas familiares optaron por futuras líderes femeninas entre sus posibles sucesoras, lo consideran como un fracaso, porque la elección que si está basada solamente en género sigue siendo un fracaso, porque creen que debería ser libre albedrío y con el consenso de la empresa debería llevarse por el hecho de capacidades y habilidades.

Señalan además que hoy en día las empresas tienen liderazgos compartidos, y se valora a la mujer por sus capacidades y habilidades en roles de jerarquía. Coinciden en que en realidad la empresa familiar, y más siendo una empresa donde los roles de la familia y de la empresa pueden estar muy cruzados, es muy importante que la persona que toma de posición de liderazgo sea el o la que tenga más cualidades para ello y que lo quiera realizar, independientemente del género.

Al identificar sobre los motivos que llevan a las mujeres a rechazar el cargo de liderazgo, en base al cuarto objetivo, señalan, el estar casadas, la casa, los hijos, el marido, porque hay que dedicarle mucho al negocio, y tienen que dejar de lado bastantes cosas. Además, creen que muchas veces sienten que tienen demasiadas tareas fuera del ámbito laboral y que por ahí puede ser que terminan cediendo ese puesto a otras personas, a los hombres, por el hecho de sentir esa carga social y esa responsabilidad social que la lleva a la maternidad, que la lleva a los hijos, a llevar

adelante una casa y el día a día de un hogar esas pueden ser razones que psicológicamente sí afectan a una persona a decidir este puesto es demasiado porque tiene estas otras cosas que son responsabilidad autoimpuestas o socialmente impuestas. Por otra parte, afirman que uno de los motivos que podrían quizás rechazar un puesto, sería que no se la trate como lo que es, una profesional. Es así que sostienen que una mujer se tiene que sentir cómoda, sabiendo que las órdenes que va a dar se van a cumplir. No tanto por lo que sí es hombre o si es mujer, sino más bien, por ejemplo, es la directora o arquitecta.

Finalmente, respecto del quinto objetivo, al conocer la opinión de las mujeres que están en posición de acceder al liderazgo femenino, no hay un cuestionamiento de si es mujer o es varón es como que el género no es representativo. Creen que cada uno llega a su tiempo para demostrar su propia valía y en pos de ello formar parte de la unidad.

Discusión

Al comprender a través de diversos antecedentes sobre el tema objeto de estudio, el rol de la mujer frente al liderazgo femenino en las empresas familiares, se señala que es necesario para comprender el rol de la mujer frente al liderazgo femenino en las empresas familiares, se puede señalar que las empresas familiares juegan un papel muy importante dentro del desarrollo de la economía de un país por su incidencia en la creación de empleos, y en la creación económica, en la generación de economía. Por lo tanto, estas empresas se relacionan directamente con la economía de cada país de cada región. En la actualidad, las mujeres no creen que sea favorable en este momento, el tener una empresa familiar. Ante ello, sostienen que las empresas familiares tuvieron

que reestructurarse para poder competir en un nuevo contexto. Fue necesario profesionalizarse en lo que respecta a la producción y a toda la administración. Fue una tarea de reingeniería la que se tuvo que hacer. Es por ello, que consideran que estas empresas poseen una realidad muy cambiante, con desafíos constantes a los cuáles se tienen que ir adaptando para seguir adelante. Sin embargo, tienen en claro que las empresas familiares hoy en día son generadoras de empleo y poseen gran versatilidad. El rol de la mujer frente al liderazgo femenino en las empresas familiares, las entrevistadas, señalan que el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad, es un liderazgo colaborativo, donde los roles no están definidos no están determinados, entonces las funciones y los puestos laborales son más móviles y la forma de desenvolverse, de interactuar dentro de la estructura de la empresa hace que el hecho de la relaciones familiar hace que los múltiples puesto sean más viables de combinar un rol y a la semana o al tiempo estar cumpliendo otro rol diferente , esto puede funcionar de manera positiva o también negativa , es lo que tiene la empresa familiar. El rol de la mujer ha ido evolucionando mucho en todos los ámbitos y también en el ámbito de las empresas familiares, ya que cada vez más podemos ver más a mujeres que son líderes de empresas; de este tipo de empresas familiares, así que ha ido evolucionando ahí también. Y algunas de las entrevistadas consideran a pesar de lo expuesto, que actualmente la mujer tiene un rol mucho más fuerte en las empresas, un poder de decisión mayor en el sector laboral y son más ejecutivas. Pero aclaran que en la Argentina el rol de la mujer es mucho más cerrado, está construido por otros patrones diferentes que tiene más que ver con el género.

Al describir el tipo de liderazgo de las empresas familiares que, frente a la oportunidad de suceder el liderazgo a una mujer no optaron por esta decisión, la

empresa familiar, se presenta como anticuada, porque no logra visualizar el potencial que posee una mujer, decisión que lleva a un fracaso, porque no llegan a entenderlo. Siempre se le niega a una mujer, un puesto jerárquico, porque a veces está presente el machismo, lo cual implica que una mujer no puede liderar ni una fábrica, ni una empresa, ni un negocio, siendo esto una equivocación. Sin embargo, si uno se pregunta ¿hoy en día quién lidera? Nos respondemos... las mujeres, porque uno va a un banco la gerente es una mujer, tomas un ómnibus está manejando una mujer, vas a un negocio quien maneja... mujeres. No menosprecian al varón. Pero es mucho mejor según ellas, el liderazgo en un negocio, cuando es manejado por mujeres y cuando les niegan el liderazgo, lo seguirán peleando hasta conseguirlo, no bajando los brazos, porque hay empresas en las que todavía se tienen prejuicios sobre las capacidades de las mujeres, lo que es un obstáculo para que ellas asuman roles de jerarquía y una empresa de este tipo, es una empresa familiar en la que predomina el género, y el hecho de negarle a una mujer la posibilidad de ocupar un cargo jerárquico por su género es coartar la libertad de poder desenvolverse y de realizarse como persona y como individuo en su puesto laboral. Entonces sería una empresa familiar muy cerrada y estaría perdiendo la posibilidad de adoptar y de beneficiarse de la cualidad de esa persona de la calificación de esa persona. Ello, se debe sin embargo, a que en nuestra sociedad muchas veces, se impone el machismo empedernido de los hombres, pero por ahí es como que hay muchos sectores que se niegan a recibir órdenes de mujeres, pero no quiere decir que no lo puedan hacer y que negar un cargo jerárquico a una mujer no parece la actitud de un líder. Un líder debe desarrollar las habilidades de su empleado, debe tener una visión clara, empatía y ser un buen maestro, la condición sexual para todo lo anteriormente mencionado es insignificante.

Al señalar las características del actual liderazgo de las empresas familiares optaron por futuras líderes femeninas entre sus posibles sucesoras, se pudo observar que existe en la actualidad, un nuevo paradigma de la gestión gerencial, que implica una redimensión del sentido del poder, brinda mayores oportunidades de legitimación del empleo de criterios de género, apoyando así, a la nueva gerencia, donde lo humano es el factor clave del éxito gerencial. Los datos recolectados por la presente investigación, señalan que ello es considerado como un fracaso, porque si la elección está basada solamente en el género, sigue siendo un fracaso, porque debería haber libre albedrío y con el consenso de la empresa deberían tenerse en cuenta, las capacidades y habilidades de las personas, sean hombres o mujeres. Hoy en día las empresas tienen liderazgos compartidos, y se valora a la mujer por sus capacidades y habilidades en roles de jerarquía, en realidad la empresa familiar, y más siendo una empresa donde los roles de la familia y de la empresa pueden estar muy cruzados, es muy importante que la persona que toma de posición de liderazgo sea el o la que tenga más cualidades para ello y que lo quiera realizar, independientemente del género.

Al identificar sobre los motivos que llevan a las mujeres a rechazar el cargo de liderazgo, se señala que muchas veces, existen motivos que llevan a las mujeres a rechazar el cargo de liderazgo ya que el ámbito cultural es significativo, puesto que se observa un reducido acceso de las mujeres a los cargos de liderazgo, existiendo así, importantes factores que condicionan y obstaculizan el ascenso académico-profesional de las mujeres, quedando fuera de vista y sumergidos en lo profundo de la conciencia colectiva del género. La imposición de una cultura patriarcal, lleva a que la sociedad reproduzca los aspectos culturales en los cuales se construye y evoluciona, legitimando así de manera constante, las dinámicas desde sus propias acciones. Es por ello, que al

identificar sobre los motivos que llevan a las mujeres a rechazar el cargo de liderazgo y al mismo tiempo conocer la opinión de las mujeres que están en posición de acceder al liderazgo femenino, se señala que, en la empresa familiar, no hay un cuestionamiento de si es mujer o es varón es como que el género no es representativo. Entre los motivos para rechazar un cargo de liderazgo, son el estar casadas, la casa, los hijos, el marido, porque hay que dedicarle mucho al negocio, y tienen que dejar de lado bastantes cosas. Es decir, dejar la familia para ser gerente de la empresa. Por eso hay mujeres que a lo mejor no lo quieren tomar al puesto jerárquico, porque es responsabilidad, pero tienen hijos, hijos chicos, no es que ellas no quieran. Sin embargo, no todas son coincidentes con estos motivos, porque señalan que es posible, y no que no habría ningún problema, que va a depender de las ganas que tengan para hacerlo. Además, muchas veces sienten que tienen demasiadas tareas fuera del ámbito laboral y que por ahí puede ser que terminan cediendo ese puesto a otras personas, a los hombres, por el hecho de sentir esa carga social y esa responsabilidad social que la lleva a la maternidad, que la lleva a los hijos, a llevar adelante una casa, la contabilidad y el día a día de un hogar esas pueden ser razones que psicológicamente sí afectan a una persona a decidir o no por este puesto. Para ellas es demasiado porque tiene estas otras cosas que son responsabilidades autoimpuestas o socialmente impuestas. Por otra parte, uno de los motivos que podrían quizás rechazar un puesto, sería que no se la trate como lo que es, una profesional. Es así que una mujer se tiene que sentir cómoda, sabiendo que las órdenes que va a dar se van a cumplir. Finalmente, resumiendo, al rechazar una propuesta de liderazgo, ello puede ocurrir por dos motivos uno es relación ganancia-interés personal y el otro motivo sería la expectativa que pueden llegar a tener la empresa con su decisión, quizás

se establezcan muchos más objetivos y expectativas hacia una mujer que si se llegara a mencionar como líder a un masculino.

El contexto sobre el que se trabajó para la realización de esta investigación se encuentra en constante evolución. Sin embargo, al momento de tratar dicha temática con las empresarias, se percibía miedo de poder expresarse libremente, aduciendo que hoy en día se cruzan información y no confían en nadie. Ello demuestra que tienen miedo de hablar de la realidad, de que estas cosas se sepan, a pesar de que no se pregunta nada confidencial sobre la empresa, más allá de percepciones, dificultades, etc. Existe un temor generalizado a develar una idiosincrasia que va en contra de los movimientos sociales.

Por lo tanto, al momento de conseguir la muestra de empresas, se presentó el mencionado obstáculo, ya que, en Salta Capital si bien hay una amplia variedad de empresas conformadas por mujeres con cargos gerenciales, las mismas tienen miedo de hablar por temor a perder su puesto laboral.

Referencias

- ❖ Alvesson, N. & Billing, Y. (2017). *Gender and organization: Towards a differentiated understanding*. *Organization Studies*, 13(12), 73-102.
- ❖ Bendl, R. & Schmidt, A. (2017). *From glass ceilings to firewalls: Different metaphors for describing discrimination*. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 612-634.
- ❖ Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ❖ Debeljuh, P. (2015). *Varón + Mujer = Complementariedad*. Buenos Aires, Argentina: Acción Empresarial.
- ❖ Díez, E. (2009). *Percepción de las mujeres sobre el 'techo de cristal' en educación*. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 23(1), 27-40.
- ❖ García, E. (2015). *Las mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia*. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. (Vol. 9, Nro. 23).
- ❖ García de Cortázar, M. & García de León, M. (2015). *Mujeres en minoría*. Una investigación sociológica sobre las catedráticas de Universidad en España. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- ❖ Gómez Restrepo, N. (2018). *La influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- ❖ Hit, M.; Black, J. y Porter, L. (2015). *Administración*. México: Pearson Educación.

- ❖ Korabik, L. y Ayman, M. (2007). *The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality*. New Haven, CT: Yale University Press.
- ❖ Lavié, J. (2018). *El liderazgo a debate: Nuevas perspectivas sobre un viejo conocido*. En M. Sánchez, M., *Mujeres dirigentes en la universidad: Las texturas del liderazgo* (pp. 59-77). Zaragoza: Colección Sagardiana.
- ❖ Lozano, M. (2015). *Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos*. Cuadernos de Administración, (01203592) Vol. 21, Issue, 37: 243-268.
- ❖ Lozano, M., y Urbano, D. (2017). *Relevant factors in the process of socialization, involvement and belonging of descendants in family businesses*. Innovar, 27(63), 61-76. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512017000100061.
- ❖ Lupano, M. L. y Castro, A. (2015). *Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño*. Ciencias Psicológicas, 5(2), 139-150.
- ❖ Martínez- Pérez, C. & Osca, N. (2004). *Women and minorities in management*. American Psychologist, 45, 200-208
- ❖ Monterde, Á. M. (2015). *El proceso de sucesión en las empresas familiares: Garantía de continuidad, legado y competitividad*. Global Conference on Business and Finance proceeding, 7(1): 1000-1009.
- ❖ Murguialday, C. (2005). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Repositorio de Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional 14 (HEGOA), de la Universidad del País Vasco. Recuperado de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/113>.

- ❖ Oplatka, I. (2016). *Women in educational administration within developing countries: Towards a new international research agenda*. Journal of Educational Administration, 44(6), 604-624.
- ❖ Palafox Soto, M. O. (2019). *Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357960138005/357960138005.pdf>.
- ❖ Pardo Paredes, V. E. (2017). *Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- ❖ Polman, P. (2017). *Empowering woman is critical for economic growth*. Recuperado de https://www.huffpost.com/entry/empowering-women-is-critical_b_9406288.
- ❖ Price, J. (2016). *El efecto multiplicador del empoderamiento multiplicador de la mujer*. Buenos Aires: Sustainable Brands.
- ❖ Schein, L. (2001). *Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos*. Rev. de Psicol. Gral. y Aplic., 57 (2), 135- 146.
- ❖ Sánchez, M. (2017). *Mujeres dirigentes en la universidad: las texturas del liderazgo*. Zaragoza: Colección Sagardiana.
- ❖ Sandoval Silva, M. V. (2017). *El impacto de la gestión de Recursos Humanos en el desarrollo del liderazgo femenino en organizaciones multinacionales: Disminuyendo barreras a través de políticas y programas en pro de la diversidad de género*. Tesis Maestría. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

- ❖ Sarrió, L.; Barberá, M.; Ramos, P. y Candela, L. (2002). *Diversity in the power elite: How it happened, why it matters*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- ❖ Uriarte, J. M. (2019). *Empresa familiar*. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/empresa-familiar/>.
- ❖ Van, D. & Yukl, G. (2015). *Eory and research on leadership in organizations*, *Consulting Psychologists*, 3(1) 145-197. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1993-97201-003>.
- ❖ Virick, M. y Greer, C. (2015). *Gender diversity in leadership succession: preparing for the future*. *Human Resource Management*, 54(4), 575-600. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21487>.
- ❖ Vivas, B. (2015). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. Con la sucesión del empresario en el horizonte. España: Fundación EOI.
- ❖ Yukl, G. (2015). *Leadership in organizations*, *Upper Saddle River*. Chicago: Prentice Hall.

ANEXO

Anexo I: Modelo de Consentimiento Informado

Salta, 2 de Mayo de 2021



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recolectar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el traspaso en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.


Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.

Yo.....
de..... años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

.....

Firma del participan

Anexo II: Consentimiento informado firmado
Consentimiento Informado 1



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recolectar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el traspaso en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.

Yo..... JORGEUNA MONTERO

de 50 años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

.....
J. Montero
Firma del participante

Consentimiento Informado 2

Consentimiento informado

Sala, 2 de Mayo de 2021



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recabar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el trabajo en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por UG


Yo, Maia Noemi Rojas
de 68 años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mi respuesta será una valiosa contribución para los alumnos.


 SOLEDAD SANTA RITA
 San Martín 1174 - 6490
 CP. 18431840-3 Firma del participante
 0367-4230347

Consentimiento Informado 3

Consentimiento Informado

Salta, 2 de Mayo de 2021

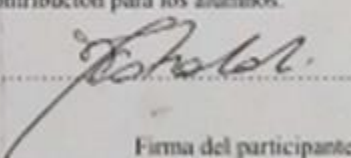


Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recolectar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el traspaso en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.

Yo, Norma Beatriz
de 33 años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.


Firma del participante

Consentimiento Informado 4

Consentimiento informado

Salta, 2 de Mayo de 2021



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recolectar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el traspaso en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.

Yo MARIA GEORGINA MAZZONI CHAUD de 35 años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Consentimiento Informado 5

Consentimiento informado

Salta, 2 de Mayo de 2021



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recolectar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el traspaso en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.

Yo... *N. Ferrerini*

de *44* años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.


.....

Firma del participante

Consentimiento Informado 6

Consentimiento informado

Salta, 2 de Mayo de 2021

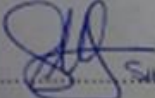


Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recolectar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el traspaso en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.

Yo Silvia Montoya Gutiérrez, de 32 años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.


..... SILVIA MONTAYA GUTIERREZ

Firma del participante

Consentimiento Informado 7

Consentimiento informado

Saba, 2 de Mayo de 2021



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recabarse información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el traspaso en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.

Yo...Cristian Iván Alberto Darín... de...38... años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Consentimiento Informado 8

Consentimiento Informado

Sabta, 2 de Mayo de 2021



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recolectar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el trabajo en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre esta tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.


Yo, JORGE GARCIA
de 36 años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.


Firma del participante

Consentimiento Informado 9

Consentimiento informado

Salta, 2 de Mayo de 2021



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recolectar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el traspaso en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.

Yo... Leidesma Leonela

de 29 años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

[Firma]

Firma del participante

Consentimiento informado 10

Consentimiento informado

SANTIAGO DEL ESTERO, 10 de Mayo de 2021



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21, se hallan realizando su Trabajo Final de Grado, de la Carrera Licenciatura en Administración, motivo por el cual necesitan contar con su aporte, a los fines de recolectar información sobre el liderazgo femenino en las empresas familiares y el traspaso en las mismas de dicho liderazgo. Es por ello, que cada alumno debe seleccionar una determinada cantidad de empresas familiares de su medio, con el fin de realizar entrevistas a los líderes de las mismas, especialmente si son mujeres, para conocer la opinión sobre este tema y poder así arribar a conclusiones.

Se asegura la confidencialidad de datos proporcionados por Ud.

Yo CRISTIAN GONZALO MARTINEZ de 34 años de edad, acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Anexo III: Modelo de entrevista

Empresa:

Cargo:

Email:

Género:

1. ¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?
2. ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?
3. ¿Cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?
4. ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niega un cargo jerárquico a una mujer?
5. ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que opta por futuras líderes, a mujeres de entre sus sucesoras?
6. ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Anexo IV: Entrevistas realizadas**Entrevista -01****Empresa: EL PALENQUE S.R.L.****Cargo: PROPIETARIA****Email:** jorgelinamontero272@gmail.com**Género:** femenino

Entrevistadora: Buenos días primero que nada Muchas gracias. Estamos con la propietaria de El Palenque .Muchas gracias por participar en esta entrevista.

Entrevistada: Buenos días Claudia gracias a vos por permitirme ser parte.

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistada: Realidad, realidad deberíamos redefinirla, más en un momento pandémico como este y casi te diría que sin realidades, ya que medir o tratar de establecer métrica alguna se vuelve muy difícil porque así como varían y variaron, en estos dos últimos años, tanto las políticas pública como el día a día se volvió una surfhada entre una crisis a otra.

Sin menospreciar a las filosofías de una empresa familiar que raya con conductas de una cooperativa, de esas cooperativas a ultranza, un mutualismo comercial. Solo que surge más o menos por supervivencia. Saber me refiero a cuestiones más estrictamente legales tipo estatutos o formatos legales. En una empresa familiar hay casi una totalidad de pactos o acuerdos implícitos o de palabra. Aunque, no la nombramos como empresa familiar entre nosotros, aunque cuando se transforma en una empresa s.r.l porque te exigen para poder desarrollarte y crecer, ahí si debes empezar a hablar de algo más complicado como las obligaciones s y solamente puede subsistir con estas responsabilidades, pero, no creo que esté muy bien visto o muy favorecido, en este momento, el tener una empresa familiar.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistada: Creo que el liderazgo se gana, incluso surge hasta naturalmente, no se puede imponer, creo que es casi un requisito del éxito el tener un buen liderazgo en una empresa. Hay que tener, en una empresa no solo familiar, hay que tener en claro qué es ser un líder que no necesariamente es ser un jefe, el líder cubre mucho más de que solo dar órdenes u organizar tareas. A veces el liderazgo es repetido en distintas áreas porque es una manera más eficiente de roles, creo que con un poco de idealismo, el que me precede, de cierta forma todos en la familia deberían saber ser líderes con respecto a los que no llevan el apellido.

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?

Entrevistada: Yo creo en este punto hay una fuerte lucha interna ya que el enraizado machismo está anclado en lo profundo de una familia tradicional y más salteña, pelean contra una nueva generación que lucha por cambiar los estereotipos “patéticos” y sin fundamentos, donde el género define las habilidades. En ese sentido no solo las empresas familiares sino el mundo debería de una vez y por todas comenzar a hablar de capacidades y no de sexualidades. Tener bien en claro que todos somos capaces e inteligentes y de importancias incalculables en el funcionamiento “de un buen engranaje como un relojito.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niega un cargo jerárquico a una mujer?

Entrevistada: Simplemente, como un fracaso, porque no llegó a entenderlo.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que optar por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistada: Yo creo que también un fracaso, me explico un poquito más, porque lo veo un fracaso, porque la elección que si está basada solamente en género sigue siendo un fracaso, como en la pregunta anterior, porque creo que debería ser libre albedrío, el consenso de la empresa debería llevarse por el hecho de por capacidades y habilidades.

Entrevistadora: ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Entrevistada: En cuanto a nuestra empresa familiar, no hay un cuestionamiento de si es mujer o es varón es como que el género no es representativo, creemos que cada uno llega a su tiempo para demostrar su propia valía y en pos de ello formar parte de la unidad. Si bien uno, bueno, entiende que en la empresa familiar empiezan siendo quizás “papá y mamá” los cabezas y a medida que van creciendo los chicos van tomando como que, su impronta y si es que les interesa ser parte, empiezan a participar; pero por ahí no les interesa mucho pero la vida los pone en ese conflicto y también, empiezan a participar y bueno ahí cada uno busca pelea por su lugar y no tiene que ver con el género sino tiene que ver con, quizás con intereses, capacidades o bueno, muchas veces las circunstancias del contexto que en ese momento está sucediendo a nivel empresarial.-

Entrevistadora: Muchísimas gracias Señora por su tiempo.

Entrevistada: De nada. Gracias a vos.-

Entrevista -2

Empresa: ENVASES SANTA RITA

Cargo: PROPIETARIA Y GERENTE GENERAL

Email: envases_santarita@hotmail.com

Género: femenino

Entrevistadora: Buenas tardes, primero que nada, muchísimas gracias, señora Noemi, estamos con la Propietaria y Gerente general de la empresa envases Santa Rita. Buenas tardes.

Entrevistada: Buenas tardes, señora Claudia, estoy a disposición por sus preguntas, por lo que me está diciendo yo vengo de una empresa familiar, de las cuales somos 2 hermanas, jamás hubo un problema, lideramos las dos, una está en una parte y la otra está en otra parte, para seguir adelante.

Entrevistadora: Muchas Gracias.

Entrevistadora: Señora María ¿Cuál cree usted que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistada: Bueno la realidad de las empresas familiares son buenas por parte y por parte a veces no, por qué, porque siempre hay discusiones entre la familia, algunos están de acuerdo y otros no están de acuerdo, eso también tiene mucho que ver. En una empresa familiar; a veces no, a veces se llevan todos bien, en el directorio todo bien y a veces no.

Entrevistadora: Bien

Entrevistadora: ¿Y cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistada: El liderazgo de una empresa familiar para mí, siempre tiene que liderar una mujer, más visión tiene una mujer, se fija más las cosas, esta más en todo, la mujer que el hombre, el hombre a veces tiene otras responsabilidades, pero en un negocio como el nuestro lidera una mujer. Así lo pienso yo.

Entrevistadora: ¿Y cuál cree usted que es el rol propiamente de la mujer en la empresa familiar?

Entrevistada: El rol en una empresa familiar de la mujer es, fijarse bien las cosas con paso firme, hacerlo todo, ver todo, tanto contable como empleadora, todas esas cosas. Todas. Vamos a decirle no pequeñas, porque en realidad no son pequeñas en la parte contable, somos más intuitivas.

Entrevistadora: Bien

Entrevistadora: ¿Y cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niega un cargo jerárquico a una mujer?

Entrevistada: Bueno. A ver, esperate. Siempre se lo niega por qué, porque a veces va el machismo, creen que una mujer no puede liderar ni una fábrica, ni una empresa, ni un negocio, de lo cual está muy equivocado, ¿hoy en día quién lidera? ...Las mujeres, vas a un banco la gerenta es una mujer, tomas un ómnibus está manejando una mujer, vas a un negocio quien maneja mujeres. No es por menospreciar al varón no no... Pero yo te digo lo que es liderazgo, en un negocio cuando es manejado por mujeres.

Entrevistadora: Bien. ¿Y cómo la caracterizaría entonces a esa empresa si le niega el cargo a una mujer?

Entrevistada: Bueno. Si, me negarían, me negarían a mí el cargo, la seguiría peleando hasta conseguirlo, no bajar los brazos.

Entrevistadora: ¿Y en el caso, de cómo caracterizarías el liderazgo de una empresa familiar que opta por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistada: Me gustaría... Me gustaría. Estaría conforme, yo si estaría conforme en mis sucesoras.

Entrevistadora: ¿Que opinión poseen las mujeres de su empresa, que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgos en la empresa familiar y pretenden alcanzarlo? ¿Y qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Entrevistada: Bueno, yo dejaría al empleado, bueno, si se desempeña, un cargo, subirle un poco de cargo, este ... y darle una oportunidad. Siempre que sea hábil, ¿no? Ahora si es, que te faltan, que te contestan, eso no va, para mí, como empresaria, no va.

Entrevistadora: Bien. ¿En caso, por ejemplo, de una mujer que podría alcanzar un cargo, un puesto de liderazgo en la empresa, que motivos cree usted que podría tener una mujer para rechazar ese cargo?

Entrevistada: Y bueno tendría muchos motivos. Si es casada, la casa, los hijos, el marido, porque para hacer esto hay que dedicarle mucho al negocio, y tiene que dejar de lado bastantes cosas. Como ser, la familia. No es que vas a ir a dejar la familia, pero la mayor parte vas a estar en la empresa, porque sos el líder de la empresa, como ser gerenta de la empresa. Que hay que ver, por eso hay mujeres que a lo mejor no lo quieren tomar porque es responsabilidad, pero que pasa, tienen hijos, hijos chicos, no es que ellas no quieran. Eso es lo que pasa, a veces.

Entrevistadora: Bueno muchísimas gracias, señora María, por la participación en esta entrevista investigativa. Muchas gracias

Entrevistada: Bueno de nada. Muchas gracias a ustedes.

Entrevistadora: Hasta luego

Entrevistada: Hasta luego

Entrevista 03**Empresa: Alimentos y Bebidas S.A.****Cargo: Encargada de producción****Email: fgastaldi.abssa@gmail.com****Género: femenino**

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistada: Las empresas familiares hoy en día son generadoras de empleo y poseen gran versatilidad.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistada: La función principal de este rol en las empresas es orientar adecuadamente a los trabajadores para que estos realicen sus tareas eficientemente y así poder cumplir con los objetivos y metas deseadas.

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?

Entrevistada: Actualmente la mujer tiene un rol mucho más fuerte en las empresas, un poder de decisión mayor en el sector laboral.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niega un cargo jerárquico a una mujer?

Entrevistada: Hay empresas en las que todavía se tienen prejuicios sobre las capacidades de las mujeres, lo que es un obstáculo para que las mujeres asuman roles de jerarquía.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que optar por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistada: Hoy en día las empresas tienen liderazgos compartidos, y se valora a la mujer por sus capacidades y habilidades en roles de jerarquía.

Entrevistadora: ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Entrevistada: En mi empresa la mujer es valorada por sus capacidades, no existe prejuicio en su desarrollo como líder en diferentes sectores de la empresa.

Entrevista 04**Empresa: CONSULTORA****Cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO****Email:** aucarcristina@albertomazzoni.com.ar**Género:** femenino

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistada: Es una realidad muy cambiante, con desafíos constantes a los cuáles se tienen que ir adaptando para seguir adelante.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistada: La capacidad de adaptarse, de reinventarse.

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?

Entrevistada: Depende del rol que la mujer quiera asumir, no creo que haya un rol determinado.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niega un cargo jerárquico a una mujer?

Entrevistada: Anticuada.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que opta por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistada: En realidad la empresa familiar, y más siendo una empresa donde los roles de la familia y de la empresa pueden estar muy cruzados, es muy importante que la

persona que toma de posición de liderazgo sea el o la que tenga más cualidades para ello y que lo quiera realizar, independientemente del género.

Entrevistadora: ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Entrevistada: Que es posible, y no que no habría ningún problema, que va a depender de las ganas que tenga para hacerlo.

Entrevista 05**Empresa: MASTER CLEAN****Cargo: DIRECTORA****Email: nfabbroni@isaenz.com.ar****Género: femenino**

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistada: Las empresas familiares tuvieron que reestructurarse para poder competir en un nuevo contexto. Fue necesario profesionalizarse en lo que respecta a la producción y a toda la administración. Fue una tarea de ingeniería la que se tuvo que hacer.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistada: Es un liderazgo que costó pero gracias al apoyo familiar y a la confianza que tuvieron en la propuesta que presenté, tuve la oportunidad para llevarla a cabo y ver que hoy en día es un éxito. En nuestra familia los sucesores saben que para participar en nuestra empresa debe profesionalizarse. Tendrán espacio aquí en la medida que puedan realizar un aporte profesional a la empresa, de lo contrario es preferible que no intervengan.

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?

Entrevistada: En mi empresa hay muchas mujeres, en la ingeniería que se realizó se tomaron muchas mujeres para cargos gerenciales, porque consideramos que somos más ejecutivas.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niega un cargo jerárquico a una mujer?

Entrevistada: Anticuado, porque no logra visualizar el potencial que posee una mujer. Las mujeres negociamos y participamos de espacios empresariales que podrían verse que le pertenecerían a los hombres.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que opta por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistada: es un buen liderazgo porque muchas mujeres tenemos la capacidad de atender muchas cosas a la vez, sin tener que contar con una gran estructura de cargos en los que delegar, además posee más compromiso con su puesto.

Entrevistadora: ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos? Las mujeres, como dije, tienen un gran espacio en esta empresa, de hecho la mayoría de los puestos que no son de producción propiamente dicho, están ocupados por mujeres.-

Entrevista 06**Empresa: PRODUNOA SA****Cargo: Responsable de Función Control de Calidad de Packaging****Email: silviamontoyaind@gmail.com****Género: femenino**

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistada: Considero que las empresas familiares tienen como práctica contratar a recomendados de empleados.

En lo que respecta a empresas familiares del rubro industrial, está conformada en su mayoría por personal de género masculino.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistada: La mayoría del liderazgo en una empresa familiar está a cargo de los hombres, predominando el perfil autoritario

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?

Entrevistada: La mujer cumple el rol de asistencia a los jefes.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niega un cargo jerárquico a una mujer?

Entrevistada: Creo que es un liderazgo autoritario y machista.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que optar por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistada: Considero que es un liderazgo progresista y participativo

Entrevistadora: ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Entrevistada: El personal femenino considera que el contexto no favorece el desarrollo de las competencias, habilidades y acompañamiento; que también se convierten en una razón para rechazar un ascenso.

Entrevista 07**Empresa: SALVATHOR DURAN****Cargo: Director General****Email: infosalvathorduran.com****Género: masculino**

Entrevistado: Hola Claudia

Entrevistadora: ¿Cómo está? Buenas tardes

Entrevistado: Bien

Entrevistadora: Primero que nada muchas gracia por la participaron en esta entrevista, estamos con el Director General de la Empresa Salvathor Duran. Muchas gracias.

Entrevistado: Encantado Claudia

Entrevistadora ¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistado: La realidad de las empresas familiares, bueno, tienen una estructura diferente a cualquier otro tipo de empresa, creo que la realidad de la empresa familiar es una realidad colaborativa, es más difícil pero la estructura jerárquica es diferente a todas, los roles de las empresas familiares son diferentes, son móviles, depende, cada estructura es diferente cada empresa familiar es diferente.

Entrevistadora ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistado: El liderazgo de una empresa familiar en la actualidad, es un liderazgo colaborativo, como bien te decía los roles no están definidos no están determinados, entonces las funciones y los puestos laborales son más móviles y la forma de desenvolverse, de interactuar dentro de la estructura de la empresa hace que el hecho de

la relaciones familiar hace que los múltiples puesto sean más viables de combinar un rol y a la semana o al tiempo estar cumpliendo otro rol diferente , esto puede funcionar de manera positiva o también negativa , es lo que tiene la empresa familiar.

Entrevistadora: Justamente respecto a los roles cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?

Entrevistado: El rol de la mujer en las empresas familiares, yo creo que tanto en la Argentina como afuera el rol de la mujer es diferente, en cada país presenta una característica diferente del rol de la mujer dentro de la empresa familiar, en la Argentina el rol de la mujer es mucho más cerrado, está construido por otros patrones diferentes que tiene más que ver con el género, en otros países como España, esto no sucede. Por ejemplo en España tiene más que ver con La función de desempeñar con el hecho de tener la calificación para realizar el puesto.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistado: Pues sería una empresa familiar en la que predomina el género, yo creo que el hecho de negarle a una mujer la posibilidad de ocupar un cargo jerárquico por su género es cuartar la libertad de poder desenvolverse y de realizarse como persona y como individuo en su puesto laboral .Entonces sería una empresa familiar muy cerrada y estaría perdiendo la posibilidad de adoptar y de beneficiarse de la cualidad de esa persona de la calificación de esa persona.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que optar por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistado: Pues, normal; ya debería estar normalizado el hecho de que el género no influye en las capacidades para ocupar un puesto determinado. No debería ni asombrarnos ni ser algo bueno ni especial, si no debería ser equitativo, el género no tiene nada que ver, no debería influir en decidior positiva o negativamente para decidir o mejorar un puesto laboral.

Entrevistadora: ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Entrevistado: Estamos muy contentos con todas ellas, que poco han ido ganándose su lugar, a la par de cualquier resto de personas del equipo, no se tiene en cuenta ni se festeja su género por haber logrado un puesto laboral pero si su eficiencia. Respecto a la segunda pregunta que cuales son esas características que podría una persona en si misma decidir porque no coger un puesto laboral, verdad? la razón sería que muchas veces sienten que tienen demasiadas tareas fuera del ámbito laboral y q por ahí puede ser que terminan cediendo ese puesto a otras personas, a los hombres, por el hecho de sentir esa carga social y esa responsabilidad social que la lleva a la maternidad, que la lleva a los hijos, a llevar adelante una casa ,la contabilidad y el día a día de un hogar esas pueden ser razones que psicológicamente si afectan a una persona a decidir este puesto es demasiado para mí porque tengo estas otras cosa que son mi responsabilidad autoimpuestas o socialmente impuestas .

Entrevistadora: ¿Bueno muchísimas gracias Licenciado por sus respuestas, por su participación en este trabajo investigativo.

Entrevistadora: Gracias

Entrevistadora: Hasta luego

Entrevista 08**Empresa: Isaac Construcciones****Cargo: Socio Gerente****Email: isaac.constructorasrl@gmail.com****Género: masculino**

Entrevistadora: Buenos días. Estamos con el socio gerente de la empresa Isaac Construcciones. Muchísimas gracias, Jorge por participar de esta entrevista de investigación.

Entrevistado 1: Bien. Es un placer poder colaborar con la carrera y por ahí ser de ayuda para tu tesis.

Entrevistadora: Muchísimas gracias. Bueno, paso a las preguntas.

¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistado 1: Bueno, la realidad de la empresa familiar es hoy por hoy en función de la economía, este, ronda mucho por ahí en la falta de financiamiento que existe tanto de las entidades bancarias como gubernamentales y las altas cargas sociales la ponen en una posición bastante crítica dado los altos impuestos que tenemos en el país, creo que la realidad demuestra, como que no tenemos respiro financiero, no tenemos respiro fiscal por parte de gobierno.

Entrevistadora: Claro. Sí. Entiendo. Y con respecto al liderazgo en la empresa familiar, ¿Cómo la caracterizaría en la actualidad?

Entrevistado 1: y mira, en la actualidad, uno de los mayores recursos faltantes es el recurso humano, y la característica del liderazgo es bastante puntual, creo que siempre hay un líder que va guiando a la empresa y va como marcándole el rumbo, pero es

complicado, pero a su vez no creo que sea imposible, siempre creo que atrás de un proyecto, siempre hay una mente, un líder que lo está viendo como algo concluido, que creo que es lo que hace falta para que un proyecto se construya en sí.

Entrevistadora: y con respecto al rol ¿Cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?

Entrevistado 1: Bueno, mira, el rol de la mujer en una empresa familiar, yo más que todo, no iría tanto a que sí o sí la mujer, porque considero que la función, lo da la formación y la capacitación, muchas veces, si es que no tenemos una buena capacitación sea un hombre o una mujer no se puede asignar un rol como específico, creo que es importante que la mujer se prepare para que pueda ocupar un rol específico. La verdad es que, en la actualidad, es que, por ahí, en una empresa familiar tipo son más bien los varones los que están liderando las empresas. Creo que por ahí no sé si es por una cuestión de capacitación o de temor, pero, creo que va por ahí, si es que está capacitada, en la actualidad yo tengo mujeres que están trabajando en la cordillera, en lugares por ahí, que se podría decir que son bastante inhóspitos, pero sin embargo los hay, tengo enfermeras que hace 15 a 18 días corridos en La Puna y me parece, o sea que está bien se formaron para eso, creo que va más por la formación y que se les dé lugar.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niegue un cargo jerárquico a una mujer?

Entrevistado 1: Yo le diría que está a 100 años luz de lo que es la realidad, en cualquier empresa sea familiar, SRL o sociedad anónima, creo que lo que menos podemos negar es eso, yo podría tranquilamente darle una gerencia a una mujer, hasta a quizás a un homosexual o no sé pero siempre y cuando a mí me genere que mi empresa este en buenas manos y que esa persona esté formada, que a mí, porque yo hoy por hoy lo que necesito una empresa, no yo, sino que una empresa lo que necesita son resultados, no más bien que sea una mujer o un hombre o quien lo sea, eso es lo que yo creo.

Entrevistadora: ¿Y Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que opta por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistado 1: Me parece bien, me parece bien, creo que en este último tiempo la mujer puede ser que se ha empoderado un poco más, ahora es como que se ha posicionado mas tanto social y todo eso. He tenido la oportunidad de trabajar con excelentes mujeres tanto acá como en el exterior, y bueno, o sea yo creo que si puede andar, pero, sin embargo creo que todavía nosotros como sociedad muchas veces, no sé si será el machismo empedernido de los hombres, pero por ahí es como que hay muchos sectores que se niegan a recibir órdenes de mujeres, pero no quiere decir que no lo puedan hacer. O sea, le pongo una familia, yo por ahí leía un poco, de quizás vos lo habrás leído a Samuelson, que el principio de la economía es la familia, y una familia normalmente quien la lleva la esposa, o la mujer en la casa. Y bueno, este uno de los principios creo yo que es ese y si partimos desde ahí podemos tranquilamente, decir que la mujer obviamente que esta apta, para gerenciar en su totalidad o parte de una compañía.

Entrevistadora: Claro. Perfecto. Muy interesante lo que nos aporta. ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Entrevistado 1: Mira yo cuando tomo la entrevista, como te digo en este momento, hace poco incorpore una arquitecta que trabaje a la par mía, yo creo que uno de los motivos que podría quizás ella, por la cual rechazar un puesto, sería que no se la trate como lo que es, una profesional, no le veo otro motivo así aparente, si es que ella quiere escalar en la compañía.

Es más, sabes que, la tengo al lado mío. Si quieres le podemos preguntar,

Entrevistadora: Claro, muy bueno, si, sería lindo, una linda opción, muchísimas gracias.

Entrevistado 1: Dale bueno, mira ahí la hago que se presente, y le haces las preguntas vos. ¿Qué te parece?

Entrevistadora: Si muchísimas gracias.

Entrevistado 1: Dale, bueno ahí te paso. Iris Vidaurre, Arquitecta Junior. Bueno ahí te la paso.

Entrevistadora: muchísimas gracias.

Entrevistada 2: Hola

Entrevistadora: ¿Cómo esta ingeniera? Buenos días, perdón Arquitecta.

Entrevistada 2: Arquitecta. Bien, bien. ¿Usted?

Entrevistadora: Bien, gracias por participar de esta entrevista. Justo para una de las preguntas que van justamente dirigidas a una mujer que trabaja en una empresa. La pregunta es ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos?

Entrevistada 2: No te entendí muy bien la pregunta.

Entrevistadora: Si sería por ejemplo cuál es su opinión si usted que está trabajando dentro de una empresa, si, usted que opina, podría llegar a tomar un puesto de liderazgo, permite alcanzar los objetivos o no, que motivos podría ser para que usted lo rechace a un puesto de liderazgo.

Entrevistada2: Bueno, por ejemplo, yo diría que ya tengo un puesto de liderazgo, porque más que nada, es ir, encontrar obras, delegar tareas, entonces resiste. Si pretendo seguir avanzando, en la empresa, por algo me uní, la propuesta que me hicieron de trabajo me pareció atractiva y es un ambiente cómodo, normalmente lo que es la construcción está acostumbrado de que sea puros hombres, en las obras. Pero a pesar de eso, creo que una mujer se tiene que sentir cómoda, sabiendo que las ordenes que va a dar se van a cumplir. No tanto por lo que sí es hombre o si es mujer, sino más bien, por ejemplo, es la directora o arquitecta. Tanto como también de una mujer, por ejemplo, que fuera albañil, o sea es lo mismo viste, va por ahí

Entrevistadora: Claro. ¿Y en su caso cual podría ser un motivo para rechazar un cargo de liderazgo en una empresa?

Entrevistada 2: Claro. La verdad es que, no veo ninguno. al menos eso que estaba diciendo Jorge, que era de que en algún momento te falten el respeto o algo así, pero ni siquiera lo veo tan así, porque uno no tiene que tomar esas decisiones en caliente. Por

ejemplo, cuando a mí me hicieron la entrevista para ingresar, te preguntan, como mujer que harías si en algún momento alguien te dice algo en la obra.

Entrevistadora: Claro

Entrevistada 2: Y entonces una tiene que saber que no tiene que reaccionar mal, o sea que no puede despedir a la gente porque sí, porque eso no es algo funcional. Entonces es tanto saber una como tratar a los obreros para que nos respeten, o sea tampoco porque seamos mujeres es como que tenemos que pasar por arriba, no puedes hablarme así y aprovechar esa condición también de mujer, para mirar para otro lado.

Entrevistadora: Claro, Claro. Perfecto. Bueno, muchísimas gracias Arquitecta. Muchísimas gracias a Jorge por haber participado en esta entrevista. Muy amable. Un abrazo

Entrevistado 1: Dale. Bueno. Gracias, espero que te sirva. Hasta luego

Entrevistadora: Chau Jorge, gracias.

Entrevista 09**Empresa: JLF CONSTRUCCIONES SRL****Cargo: GERENTE -CONTADOR PUBLICO-****Email:** cpnmartinez@jlfconstrucciones.com**Género:** masculino

Entrevistado: Hola

Entrevistadora: ¿Cómo está? Buenas tardes Contador. Gracias por Participar de esta entrevista.

Entrevistado: De nada. Aquí estamos.

Entrevistadora: Estamos con el Contador de la empresa JFL. SRL.

Entrevistadora: Contador ¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistado: Vale. En mi opinión las empresas familiares juegan un papel muy importante dentro del desarrollo de la economía de un país por su incidencia en la creación de empleos, y en la creación económica, en la generación de economía. Por lo tanto estas empresas se relacionan directamente con la economía de cada país de cada región.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistado: El liderazgo de una empresa familiar es muy personalista, sobre todo cuando son los propios padres y sus hijos, los que llevan la actividad y aún más si no

delegan las actividades del núcleo de la empresa a personas que no forman parte de la familia en sí, aún se hacen más personalistas.

Entrevistadora: Y ¿Cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?

Entrevistado: Bueno, el rol de la mujer ha ido evolucionando mucho en todos los ámbitos y también en el ámbito de las empresas familiares, ya que cada vez más podemos ver más a mujeres que son líderes de empresas; de este tipo de empresas familiares, así que ha ido evolucionando ahí también.

Entrevistadora: Bien y en ese caso ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niega un cargo jerárquico a una mujer?

Entrevistado: Bueno, una empresa que niega a este tipo ... La posibilidad de ser líder en una empresa familiar solo por el hecho de ser mujer, lo considero un tipo de liderazgo un poco obsoleto y arcaico, ya que si una mujer tiene las capacidades para poder liderar, no se le debería de negar este rol en la empresa.

Entrevistadora: ¿Cómo caracteriza el liderazgo de una empresa familiar que opta por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistado: Bueno pues en este caso sería, lo contrario, sería un liderazgo mucho más coherente, mucho más moderno, por así decirlo, así que mejor.

Entrevistadora: ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en su empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Entrevistado: Bueno, la opinión de ellas, lo desconozco, porque es su opinión, pero en todo caso en nuestra empresa si una mujer tiene las capacidades y el liderazgo que se necesita para cualquier rol jerárquico, su género no se pone en análisis, para cumplir dicha función ya que tiene todos los requisitos para cumplirlo así que no se pondría ningún impedimento.-

Entrevistadora: Bueno muchísimas gracias Contador por su tiempo, muy agradecida

Entrevistado: Bien Gracias.-

Entrevista 10**Empresa: VITALISSIMA S.A.****Cargo: Jefa de compras****Email: lledesma@vitalissima.com.ar****Género: femenino**

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es la realidad de las empresas familiares?

Entrevistada: Creo que la realidad tiene que ver más con los intereses de cada integrante de dicha empresa, a la hora de resolver conflictos, por ejemplo, tener la capacidad de distinguir lo personal con lo profesional, enfocarse en los intereses de la empresa dejando de lado ciertos beneficios o necesidades particulares.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar en la actualidad?

Entrevistada: El liderazgo es la pieza clave para la supervivencia de cualquier entidad, por lo tanto, se debe tener una actitud positiva por sobre todas las cosas, un objetivo general (meta a cumplir), honestidad.

Entrevistadora: ¿Cuál cree Ud. que es el rol de la mujer en las empresas familiares?

Entrevistada: La mujer establece el orden en los distintos ámbitos de su vida, como instinto de madre inculca también valores, cuán importante son ambos, ya que una

empresa bien organizada es más fácil para su control administrativo, financiero, físico, etc. Y con valores, ejemplo a seguir para otras organizaciones.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que niega un cargo jerárquico a una mujer?

Entrevistada: En lo particular, negar un cargo jerárquico a una mujer no me parece la actitud de un líder. Un líder debe desarrollar las habilidades de su empleado, debe tener una visión clara, empatía y ser un buen maestro, la condición sexual para todo lo anteriormente mencionado es insignificante.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría el liderazgo de una empresa familiar que opta por futuras líderes a mujeres de entre sus sucesoras?

Entrevistada: Como lo mencione anteriormente, no importa la condición sexual de una persona para tener un cargo jerárquico, basta con tener la capacidad necesaria para desarrollar tal puesto. De todas maneras, me parece perfecto aquellas empresas en las que permiten cada vez más la participación de las mujeres sin importar ideologías pasadas, que a pesar del tiempo hay empresas que siguen considerando a la mujer como “el sexo débil” y poco capaz de llevar una organización al frente.

Entrevistadora: ¿Qué opinión poseen las mujeres de su empresa que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos? Y ¿Qué motivos podrían tener para rechazarlos?

Entrevistada: Si una mujer se encuentra como candidata al liderazgo es porque seguramente su autoridad reconoce tales esfuerzos realizados, habilidades y sacrificios, entonces tal “reconocimiento” permite que la mujer desarrolle sus tareas con más entusiasmo, a lo que tiende a realizar su trabajo más satisfactoriamente con eficiencia, eficacia, etc. Por lo tanto, me parece una actitud super positiva de parte de la empresa considerar a una mujer como líder, ya que trae beneficios a la compañía.

Rechazar una propuesta de liderazgo, pueden ocurrir por dos motivos uno es relación ganancia-interés personal y el otro motivo sería la expectativa que pueden llegar a tener la empresa con su decisión, quizás se establezcan muchos más objetivos y expectativas hacia una mujer que si se llegara a mencionar como líder a un masculino.

- Datos de contacto

Empresa	Contacto	Observaciones
EL PALENQUE S.R.L.	jorgelinamontero272@gmail.com	
ENVASES SANTA RITA	envases_santarita@hotmail.com	
Alimentos y Bebidas S.A.	fgastaldi.abssa@gmail.com	
CONSULTORA	aucarcristina@albertomazzoni.com.ar	Preserva datos
MASTER CLEAN	nfabbroni@isaenz.com.ar	Preserva datos
PRODUNOA SA	silviamontoyaind@gmail.com	
SALVATHOR DURAN	infosalvathorduran.com	
Isaac Construcciones	isaac.constructorasrl@gmail.com	
JLF CONSTRUCCIONES	cpnmartinez@jlfconstrucciones.com	

SRL		
VITALISSIMA SA	l.ledesma@vitalissima.com.ar	