



**Universidad Nacional de Mar del Plata**  
**Facultad de Psicología.**

**Informe Final del Trabajo de Investigación corespondiente al  
requisito curricular conforme O.C.S 143/89.**

**Rol de la Mujer en Empresas Familiares.  
Toma de decisiones y conducción gerencial.  
Diferencias entre primera y segunda generación.**

**Autoras: Garzino, Liza Mat. N° 8342/08**  
**Rossi, Verónica Mat. N° 8433/08**

**Supervisor: Giardelli, Darío**

**Fecha de presentación: Noviembre 2016**

Este Informe Final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de las alumnas Garzino, Liza y Rossi, Verónica de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de las autoras.

El que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por las alumnas Garzino, Liza matricula 8342/08 y Rossi, Verónica matricula nº 8433/08 conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los ..... días del mes de ..... del año 2016.

Firma del Supervisor:.....

Aclaración:.....

Sello:.....

Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por las alumnas Garzino, Liza matricula 8342/08 y Rossi, Verónica matricula n° 8433/08.

.....

**Nota.**

.....

**Supervisor.**

.....

**Evaluador.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA.**

Presentación del Plan de Trabajo para la Realización de la Investigación de Pre grado.

Requisito Curricular del Plan de Estudio 1989 (O:C:S: 143/89).

**Apellidos y nombres:**

- ❖ Garzino, Liza. Matrícula N° 8342 Año 2008.
- ❖ Rossi, Verónica. Matrícula N° 8433 Año 2008.

Cátedra de radicación: Psicología Laboral.

Supervisor: Lic. Darío M. Giardelli.

**Título del proyecto:**

*"Rol de la mujer en Empresas Familiares. Toma de decisiones y conducción gerencial.  
Diferencias entre primera y segunda generación".*

**Descripción.**

Este trabajo intenta conocer y describir el rol que ocupa la mujer en las empresas familiares, teniendo en cuenta su evolución. De este modo, haremos una comparación entre las mujeres de la primera y segunda generación respecto del lugar que han tenido en lo relativo a la toma de decisiones, entendiendo que refieren a la conducción política, dentro de la empresa, impactando en el rumbo de la misma. Consideramos importante destacar que

durante mucho tiempo, el aporte de las mujeres en el negocio familiar ha permanecido algo oculto, pese a su papel fundamental en la educación de los futuros líderes de la empresa y en la transmisión de valores.

Para tal fin, se realizará una investigación de tipo exploratoria, con la intención de arribar a resultados cualitativos, que permitirán dar cuenta de las diferencias entre generaciones, y describir cual es el rol de la mujer en la conducción gerencial.

### **Palabras clave.**

Empresa Familiar. Rol de la Mujer. Conducción gerencial. Toma de decisiones.

### **Motivo y descripción detallada.**

Creemos que el rol de la mujer respecto al trabajo, y su papel en la sociedad, considerado desde un punto de vista general, ha cambiado en el transcurso de las últimas décadas. Ya no se trata de lo que las mujeres son capaces de hacer física e intelectualmente; si bien la experiencia ha puesto un punto a las controversias y ha demostrado que las mujeres desarrollan un número de actividades mucho más amplias que las compatibles con la idea tradicional de mujer, consideramos que queda un fuerte resabio cultural que aún no reivindica a la mujer respecto del modo en que éstas ocupan o pueden ocupar cargos jerárquicos. Tomamos en cuenta el concepto de “techo de cristal”, que establece que, justamente, las mujeres no tienen el mismo acceso que los hombres a determinados puestos, siendo una limitación velada del ascenso laboral de las mujeres al interior de las organizaciones, tratándose de un techo que limita sus carreras profesionales.

Las diferentes tradiciones culturales dejan sentir también su influencia al determinar el lugar que debe ocupar la mujer dentro de la sociedad. En épocas pasadas, las mujeres se amoldaban al rol estipulado y consagrado para ellas por la sociedad, donde sus vidas

transcurrían al cuidado de la familia y del hogar, situación que comenzó lentamente a cambiar en el transcurso de las últimas décadas. De todos modos, con el paso del tiempo, la mujer se empeñó en introducirse a un campo tradicionalmente reservado para el hombre, como lo es el campo laboral.

La mayoría de empresas familiares se han conformado siguiendo los esquemas de la familia tradicional, donde a la mujer le había correspondido desempeñar históricamente puestos secundarios; las responsabilidades ajenas a “la casa” se habían considerado secundarias respecto a sus obligaciones de dirigir y organizar la parte doméstica, emocional y social de la familia, cuando la mayoría de las empresas familiares se han construido gracias al apoyo, trabajo, y sacrificio de las mismas.

Otra lectura de la movilidad sociopolítica pasa por la evolución hacia un mundo globalizado, la expansión económica y la tecnologización (entre otras). Estos cambios impactan en la caída de valores y creencias en la sociedad propiciando la aparición de nuevas subjetividades; en este sentido, la “tradicición” comenzaría a perder sustento para sostenerse.

Dentro de la empresa familiar, es interesante distinguir qué lugar tuvieron y tienen las mujeres respecto de la toma de decisiones. De qué modo pueden intervenir, generar ideas, opiniones, dar paso a un cambio que puede ser radical o no, dentro de la empresa. Teniendo en cuenta como fue evolucionando la participación de la misma a través del tiempo, pretendemos encontrar diferencias entre la mujer de la primera generación y la mujer de la segunda generación. La variable a considerar, entonces, es la de toma de decisiones, entendiéndolas a éstas como decisiones políticas, que impactan directamente en el rumbo de la empresa familiar.

Los antecedentes de esta indagación, surgen luego de cursar el seminario “Análisis e intervención en organizaciones” dictado por el Lic. Giardelli Darío, en el marco del área de Psicología Laboral; la profundización en la temática de empresa familiar, la cultura particular de la misma, los posibles conflictos entre miembros. Entendemos que los negocios familiares tienen los mismos problemas que cualquier tipo de empresa, pero además tienen que hacer frente a otros propios, como son los conflictos de intereses generados entre

familia y empresa, producto éstos de la intersección de la esfera afectiva en conjunto con la esfera económica. Además de ser empresa, son familia y ello conlleva un plus interesante de ser estudiado. Durante el seminario pudimos ver casos concretos en donde se visualizaba qué lugar ocupa o puede ocupar cada miembro, determinando así posibles rumbos que puede tomar la empresa.

### **Objetivo General.**

Analizar el rol de la mujer en empresas familiares, en los procesos de toma de decisiones gerenciales en las primeras y segundas generaciones. Evaluar comparativamente.

### **Objetivos Particulares.**

- (a) Describir el rol de la mujer en empresas familiares.
- (b) Caracterizar el proceso de toma de decisiones gerencial.
- (c) Analizar diferencias entre primera y segunda generación en las empresas familiares.

### **Hipótesis.**

“La participación que ha tenido la mujer de la primera generación en la conformación y toma de decisiones se ha ido incrementando con los años producto de la evolución histórica del rol de la mujer en general, haciendo que las mujeres de la segunda generación tengan mayor incidencia en la dirección y futuro de la empresa familiar”.

## **Métodos y Técnicas.**

Se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria que consta de un relevamiento de campo. Este se realizará mediante un instrumento que diseñaremos. El mismo, estará basado en entrevistas semidirigidas que aplicaremos a un muestreo reducido entre 7 a 10 empresas familiares. Los resultados obtenidos serán de carácter cualitativo.

Adicionaremos al trabajo de campo, lectura bibliográfica pertinente que nos clarificará conceptos teóricos de la temática en cuestión.

## **Lugar de realización.**

Este estudio se desarrollará en la ciudad de Mar del Plata.

Cronograma de actividades.

Presentación del plan de trabajo:	Junio, 2016.
Elaboración del instrumento y Búsqueda de muestreo:	Junio, Julio 2016.
Aplicación del instrumento y Relevamiento de la información:	Julio, Agosto 2016.
Análisis de los datos obtenidos:	Septiembre, Octubre, 2016
Redacción de la investigación:	En simultáneo con el análisis de los datos obtenidos.
Presentación para su defensa:	Diciembre, 2016.

**Bibliografía.**

Jaffe, Denis. (1991). "Trabajar con los seres queridos". Buenos Aires. El Ateneo.

Schlemenson, Aldo. (2002). "La estrategia del talento". Buenos Aires. Paidós.

.....

Firma del supervisor.

.....

Firma de las alumnas.

P/Área de Investigación

Resultado de la Evaluación (Aprobado/Rehacer)

Fecha:

## INDICE.

1- Capítulo I: MARCO TEORICO.....	15
1.1- La Empresa Familiar: Definición y Contexto.....	15
1.2- El Rol de la Mujer.....	35
1.2.1- En la Empresa Familiar.....	35
1.2.2- En la Conducción gerencial y la Toma de decisiones.....	40
2- Capítulo II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	47
2.1- Tipo de estudio.....	47
2.2- Instrumento de recolección de datos.....	47
2.3- Población y muestra.....	49
3- Capitulo III: RESULTADOS.....	50
3.1- Constitución familiar.....	50
3.2- Trayectoria Empresarial.....	51
3.3- Factores que dificultan que la mujer llegue a cargos de alta dirección.....	51
3.4- Segunda generación.....	53
3.4.1- Trayectoria profesional.....	53
3.4.2- Aportes de la segunda generación.....	53
3.5- Aspectos positivos y negativos de trabajar en Empresas Familiares.....	54
4- Capitulo IV: CONCLUSIONES.....	56
5- Referencias bibliográficas.....	61
6- Anexos.....	67
6.1: Anexo 1.....	67
6.2: Anexo 2.....	70

## CAPÍTULO I.

### MARCO TEÓRICO.

#### La Empresa Familiar: Definición y Contexto.

La investigación sobre la Empresa Familiar es un campo de estudio relativamente moderno. El estudio de la Empresa Familiar ha alcanzado un notable protagonismo durante las dos últimas décadas (Sharma, 2004), y ello queda patente en la proliferación de literatura sobre este tipo de empresas a través de numerosos artículos, seminarios, investigaciones, ponencias y cátedras en los que se escribe y estudia sobre ella. Se considera, por tanto, que el estudio de la Empresa familiar fue ignorado hasta la década de los 80 e incluso algunos autores afirman que el campo de la Empresa Familiar no fue considerado como una disciplina académica individual hasta los 90 (Bird y otros, 2002). Según lo recopilado, a finales de los años sesenta empezaron a aparecer los primeros artículos especializados en el estudio de la Empresa Familiar, y lo hicieron principalmente en Inglaterra (Donnelley, 1964). Durante los setenta se comenzaron a realizar los primeros estudios y se formularon los modelos sobre su estructura y comportamiento organizacional. En los ochenta ya se investigó en mayor profundidad la Empresa Familiar y en 1988 apareció la primera revista científica sobre Empresa Familiar<sup>1</sup>. Desde hace algo más de 20 años se ha producido el verdadero auge del interés por este tipo de empresas, convirtiéndose en uno de los temas de investigación más relevantes. Esto es debido a la importancia de la Empresa Familiar en las principales economías del mundo<sup>2</sup> (por su aportación al PIB y la creación de empleo, entre otras contribuciones al desarrollo económico). Tal es su relevancia que se la ha descrito como “la forma de organización dominante en el mundo” (Miller, Le Breton-Miller y Scholnick, 2008: 74).

A pesar de la relevancia de los negocios familiares, son muchos los problemas que surgen al estudiarlos y al preocuparse por su competitividad y supervivencia.

---

<sup>1</sup> Family Business Review.

<sup>2</sup> La presencia de las empresas familiares resulta superior en los países más avanzados y que antes alcanzaron un nivel elevado de desarrollo (Gallo, 1998).

En primer lugar, entraña una enorme dificultad el simple hecho de definir la Empresa Familiar, dado que no existe un concepto único, preciso y generalmente aceptado. Según Rodríguez Zapatero, Rodríguez Jiménez y Rodríguez Alcaide (2010); “la dificultad de definir a la empresa familiar reside en que no sólo son borrosos sus límites, también lo son los de la familia y los límites de la empresa, así como las relaciones entre ambos subsistemas y entre sus constituyentes y de éstos con aquellos”.<sup>3</sup>

Es debido a su conceptualización de carácter ambiguo y de difícil precisión que existen una gran cantidad de definiciones de Empresa Familiar, por lo que comenzaremos, y sin demorar demasiado, por acotar los términos a partir de los cuales se diferencia a la Empresa Familiar de la que no lo es (lo que es distintivo de ella). En este sentido, por ejemplo, podemos considerar la definición que realizó Donnelley (1964) de empresas familiares, como aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo, ejerce una influencia mutua en la empresa y en los objetivos e interés de la familia. Se ha puesto de manifiesto que la Empresa Familiar se ha definido en función del grado de implicación de la familia en la propiedad y/o en la dirección del negocio. Se trata de un negocio gobernado y/o dirigido con la intención de modelarlo y lograr la visión del mismo sostenida por la coalición dominante. La Empresa debe estar controlada por miembros de una misma familia o por un pequeño número de familias, de forma que sea potencialmente sostenible de una generación a otra de la familia o familias.

Otra definición sería la de Rosenblatt y otros (1985), que definen la Empresa Familiar como aquel negocio en el cual la mayoría de la propiedad y/o del control está en manos de una única familia y en el que dos o más miembros de la familia están al mismo tiempo involucrados en los negocios de la empresa. Según Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) las primeras definiciones citadas en la literatura se referían a la propiedad, la implicación y la participación de la familia en la propiedad y la gestión, la dirección y el traspaso generacional, y las definiciones más recientes se centran en la importancia de la cultura. Para Ariza, Molina y Ramírez (2005) en la Empresa Familiar el sentimiento de lealtad es percibido como algo fundamental para los directivos: “La empresa familiar se caracteriza por la implicación familiar en el negocio –lo que provoca

---

<sup>3</sup> Rodríguez Zapatero, M.; Rodríguez Jiménez, M. & Rodríguez Alcaide, J.J. (2010). “Interpretación de la familia empresaria”. Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Córdoba.

efectos tanto positivos como negativos—, por el reto que constituye la continuidad a largo plazo y por la difusa línea que existe entre la dirección y el gobierno en el ejercicio del poder.”<sup>4</sup>

En definitiva, y para no exceder, de todo lo anterior se extrae que el concepto de Empresa Familiar puede abarcar muy diversas características, las cuales son consideradas más o menos importantes según el autor o autores de los que se trate. Sin embargo, hay algunos rasgos o dimensiones determinantes en la delimitación del concepto. Esos rasgos son: la propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia, la transferencia del negocio a través de las distintas generaciones y la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la empresa.

La empresa familiar participa en la vida económica con la producción y distribución de una porción muy importante de los bienes y de los servicios brindados a la comunidad y con el empleo de la mayor parte de la fuerza de trabajo. La mayoría de éstas comienzan como un pequeño emprendimiento, el cual es fruto de inspiración, capacidad emprendedora, tenacidad y otros atributos de una persona. En los pasos iniciales, esa persona será acompañada por sus familiares más cercanos. El/la fundador/a, con su ímpetu, transmite un fuerte mensaje a sus familiares, los cuales adoptan la filosofía y el estilo del/de la emprendedor/a. La empresa está impregnada por la personalidad de su dueño/a. Con el correr de los años, puede ocurrir que ese mensaje se mantenga, o se diluya; entre otros problemas, surgiría uno muy importante que es la relación entre la familia y la empresa. Para evitar o prevenir el potencial conflicto entre generaciones se debe regular la relación, para sentar las bases de la continuidad.

Cuando se habla de empresa nos referimos a una forma especial de organización que se da en un grupo de seres humanos. Desde el punto de vista sociológico este grupo humano (la empresa) conforma lo que se ha dado en llamar un grupo secundario, a efectos de su diferenciación con los grupos primarios (como lo es una familia). Estos grupos primarios o naturales son aquellos en los que el hombre reconoce su origen (donde nace) y permanece durante cierta etapa de su vida, con un alto grado de compromiso en todo cuanto conforma el ámbito específico de ese grupo; existen fuertes lazos de afecto, o sea, prima generalmente en ellos lo afectivo sobre lo racional. En los grupos secundarios o artificiales, a los que el individuo accede, generalmente por su voluntad, fruto de una decisión, lo hace además movido por pautas determinadas,

---

<sup>4</sup> Ariza Montes, J.A.; Molina Sánchez, H. & Ramírez Sobrino, J. (2005). “El concepto de Empresa Familiar”. Comunicación presentada al XIII Congreso de AECA, Oviedo.

personales y específicas, y nunca existe por su parte un compromiso total de los distintos aspectos de su personalidad, para con el grupo.

En algunas ocasiones encontramos cierto grado de confusión entre grupos primarios y secundarios. Una de estas ocasiones es el caso de las llamadas “empresas de familia”. En este tipo de organizaciones los individuos pertenecen a la familia propietaria frecuentemente confunden los roles que deben desempeñar en la empresa, por un lado, y en la familia por el otro.

Muchas veces, las personas acceden a puestos en la empresa sin siquiera pretenderlo, como una consecuencia lógica de su pertenencia a la familia y no llegan a interpretar y comprender los roles que se espera que ellos desempeñen en la organización empresarial. Entraron a formar parte de la empresa solamente por ser miembros de la familia.

Este carácter dual de las relaciones conduce en un momento determinado de la vida de la empresa a una serie de conflictos, tanto en la empresa como en la familia que de no ser debida y oportunamente previstos y considerados conducen a una rápida decadencia y posterior desaparición de actividades económicas que, con otro origen u otra organización podrían haber continuado en forma próspera y eficiente muchos años más<sup>5</sup>.

Las empresas familiares difieren en una serie de aspectos de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta. Si una empresa familiar pretende desarrollar todo su potencial, es imprescindible que su management<sup>6</sup> comprenda las diferencias y los desafíos que éstas generan. Además de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, las empresas familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas, y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma.

---

<sup>5</sup> Irigoyen, Horacio; Puebla, Francisco. (1997). “Pymes - su Economía y Organización”. Editorial macchi grupo editor. Argentina.

<sup>6</sup> William Spriegel. (1947). “Management: función de una empresa que se ocupa de la dirección y control de las diferentes actividades para lograr los objetivos del negocio”. Industrial management. New York, J. Wiley. 4th ed.

Una empresa familiar es, entonces, una empresa con características específicas que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. La característica principal en este tipo de empresas es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce alguna forma de control<sup>7</sup>.

Lo que caracteriza, entonces, la categoría “empresa familiar” es la propiedad y la dirección, no el tamaño del emprendimiento. No hay que confundir el concepto de empresa familiar con pequeñas unidades productivas y poco profesionalizadas.

Entonces, al pensar en una empresa familiar, es fácil reconocer su principal distintivo respecto de las otras empresas: la vinculación de una familia al proyecto y su influencia en la política de empresa: se considera que una empresa es familiar cuando se la ha identificado estrechamente con, al menos, dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia.

Shanker y Astrachan, han desarrollado tres definiciones de empresa familiar: una **amplia**, otra **intermedia**, y otra **restrictiva**. Cada una posee unas características determinadas:

- **Amplia:** control efectivo de la dirección estratégica; intención de que la empresa no salga de la familia; escasa participación de ésta.
- **Intermedia:** el fundador o sus descendientes dirigen la empresa; control legal de las acciones con voto; cierta participación de la familia.
- **Restrictiva:** múltiples generaciones; la familia participa de la dirección en la propiedad; más de un familiar tiene responsabilidad de gestión importante; gran participación de la familia.

Los negocios familiares son de cualquier giro y tamaño en todo el mundo, aunque predominan, por lógica, las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

De todos modos, entendemos que la empresa no es solamente un ámbito en el que se transmiten normas a través de la socialización; en ella se ponen en juego y se nutren las motivaciones resultantes de las situaciones vividas en la familia. Este plano

---

<sup>7</sup> Rubinsztein, Jorge; Rubinsztein, Javier. (2011). “La sucesión en las Empresas Familiares”. Revista Alta Gerencia, N° 49.

más profundo de la personalidad se despliega en los diversos medios en que el individuo participa, pero la empresa es un campo privilegiado para poner en juego la aspiración por logro, la aptitud para el ejercicio del poder, la capacidad para desempeñarse en situaciones de incertidumbre, etc., todos ellos elementos inherentes a la función empresarial.

La función empresarial tiene requerimientos cuya satisfacción depende de la distribución en la sociedad de ciertos atributos vinculados a los elementos mencionados. Si el empresario es aquel que tiene fuerza innovadora, asume riesgos y posee la aptitud para movilizar los recursos propios y los de aquellos que convoca tras sus objetivos, es evidente la importancia de las situaciones y de los medios en los que estas características se desarrollan y difunden.

Si en la empresa familiar conviven distintas generaciones, sus métodos de manejo, los procedimientos decisorios adoptados y la capacidad discrecional de cada uno de sus niveles, explicarán hasta qué punto las características mencionadas tienen posibilidades de crecer y revertir sobre la misma empresa y hacia la sociedad. De esta forma, los atributos organizacionales de las empresas familiares están vinculados al aprendizaje social de la función empresarial. Su perfeccionamiento no es sólo, entonces, un interés privativo de la empresa, sino que tiene un rédito social difícil de estimar pero sin duda importante y significativo<sup>8</sup>.

De acuerdo a las características expuestas, podemos enumerar una serie de ventajas que tienen las Empresas Familiares por ser tales.

La característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

Compromiso: Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su

---

<sup>8</sup> Leach, Peter. (1993 y 1996). “La empresa familiar”. Ediciones Juan Granica S.A., Barcelona, España.

desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral – el personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen para un fin común.

Conocimiento: Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un “Know-how” (saber hacer) comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Esta idea del conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del/la fundador/a a la empresa. Estos se han criado escuchando las estrategias de management, imbuidos del entusiasmo del fundador, y cuando llega para ellos el momento de incorporarse pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo de la empresa.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: Básicamente, este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírsele. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el trabajo necesario para llevarlo a cabo – no hay posibilidades de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente. Para las familias empresarias, el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica: deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma y sus oportunidades de inversión.

Se pueden encontrar ejemplos de familias muy prósperas que, casi literalmente, no disponen de dinero porque su compañía, por lo común establecida hace varias generaciones, jamás ha pagado dividendos. Todas sus ganancias han sido reinvertidas para financiar el futuro de la empresa.

La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares. Estas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes

Planeamiento a largo plazo: Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. El hecho que por lo general las familias tienen una clara visión de los objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años representa una considerable ventaja.

Una cultura estable: Las empresas familiares suelen tener estructuras estables. Las relaciones dentro de la compañía por lo general cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía – todos saben cómo se deben hacer las cosas.

Sin embargo, una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo. Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en la cual la actitud es: “Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”, y donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficazmente. De modo que la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos; pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

Rapidez en la toma de decisiones: En una empresa de estas características las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones esta deliberadamente circunscripto a uno o dos individuos clave. En muchos casos esto significa que si uno pretende algo de la compañía debe ir y preguntárselo al patrón, y este diría “sí” o “no”.

La celeridad tiene un valor comercial y, en este ejemplo, en que todo estriba en la rapidez con la que se pueda tomar la decisión – y se realice -. La empresa familiar debería llevar definitivamente una pequeña ventaja.

Confiabilidad y orgullo: El compromiso y la cultura estable estriban en el hecho que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables – y como tales es percibida en el mercado -. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management un personal que con esta constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa ni es reemplazado por gente de afuera. Además, el compromiso dentro de la empresa familiar no es solo una fuerza oculta, sino también se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto.

El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y, por su parte, el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo.

Así como están en condiciones de lograr ventajas significativamente valiosas, las empresas familiares también son propensas a soportar desventajas graves y endémicas. Del mismo modo que las ventajas no son exclusivas de las firmas familiares, tampoco lo son sus desventajas: aunque las empresas familiares son particularmente vulnerables a estas deficiencias. Muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

Rigidez: Trasponer las puertas de algunas empresas familiares puede llegar a ser como entrar en un túnel del tiempo. Conceptos como: “Las cosas se hacen de esta manera porque siempre se hicieron así” reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y mal dispuestas para el cambio.

Es muy frecuente que nos sorprendamos haciendo las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, y esto es aún más frecuente en una empresa familiar: el cambio no solo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

Desafíos comerciales: Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares, pueden clasificarse en 3 categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.

Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como el resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas. Las dificultades en esta área no son necesariamente provocadas por cambios drásticos, como los efectos tecnológicos de la informática para los fabricantes de máquinas de escribir. También pueden provenir de sutiles cambios de énfasis en la fabricación del producto o en el marketing, que pueden ser tan perjudiciales cuando alcanzan a una letárgica empresa tradicional no preparada para el cambio.

En síntesis, en muchas compañías el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más leve insinuación de este potencial conflicto puede ser destructiva, causando una gran incertidumbre en el personal, los proveedores y la clientela. En muchos casos el daño llega a ser más serio cuando el hijo comienza a introducir su programa de cambio radical. Por lo tanto, manejar las transiciones es un difícil desafío para la empresa y, sobredimensionado, posible conflicto familiar, que constituye un problema más serio para algunas familias que para otras.

Sucesión: el paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.

Si uno cambia la conducción de una compañía, como así también – obviamente- su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados de forma simultánea. Por ejemplo, donde existe una definida jerarquía de gestión, las decisiones que se deben tomar, teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades, y la posible reacción del personal si se colocara a un extraño en el puesto clave del management. Nuevamente, esta es una situación en la cual la firma familiar enfrenta los mismos problemas que las otras empresas, pero detrás de esos problemas, hay un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia, y que en los hechos, transforma la cuestión del cambio de liderazgo, en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa.

Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento, se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre/madre se retire. Por su parte, el mismo padre/madre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión, porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a unos a expensas de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación, reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.

Por lo tanto, la sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación.

Conflictos emocionales: los riesgos que implica la sucesión son solo un aspecto del siguiente escollo que deben afrontar las empresas familiares; los problemas emocionales que limitan el campo de acción comercial de la firma. Esto se analizará más adelante en un contexto más amplio y con mayor detalle, pero aquí es oportuno señalar que la familia y la empresa son dos campos de acción bastante diferentes.

En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad; mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones, y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar ciertas dificultades. Esto puede significar que los patrones de conductas – emocionales-, que surgen dentro de la empresa, en un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados: el director de marketing no confía en su hermano, el director de finanzas, porque este solía despojarlo de sus juguetes cuando eran niños. Quizá parezca una acotación insignificante, pero, a modo ilustrativo, indica el tipo de emociones subyacentes que pueden surgir en el trabajo, y no es raro que el origen del problema se pueda remontar a un pasado distante: tu rama familiar despojó a la mía de sus acciones en 1937.

Liderazgo y legitimidad: Una última desventaja de las empresas familiares que vale la pena destacar en este planteo inicial, se relaciona con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación, e incluso más aún, cuando alcanza a la tercera.

Por ejemplo, en la segunda generación, la junta directiva puede estar integrada por tres hermanos, cada uno de los cuales ha heredado una parte igual del capital accionario, pero ninguno de ellos ha sido facultado para asumir el control absoluto – ninguno tiene la última palabra –. Es un error, frecuente entre las firmas familiares la renuencia a distribuir el poder.<sup>9</sup>

Hablar de empresa familiar, también implica que debemos hablar de la familia, tomada en su particularidad. Ésta, se ha definido, como aquella institución social que regula, canaliza y confiere significado social y cultural a las relaciones entre sujetos.

---

<sup>9</sup> Leach, Peter. (1993 y 1996). “La empresa familiar”. Ediciones Juan Granica S.A., Barcelona, España.

Dado que la misma se encuentra ubicada entre la cultura y el sujeto en construcción y en constitución, es debido a su particular modo de aprehender lo transmitido y lo heredado; que transformará y creará su accionar cotidiano, particular, a nivel tanto individual, como colectivo, pudiendo configurarse de diferentes maneras, siendo fiel a su condición de sistema abierto y complejo, en constante modificación en su relación con sus miembros y el contexto en el que se halla inmersa. En el entretejido de sus funciones, se destaca la construcción de la identidad, tanto de sus individuos, como del grupo en extensión, amparado esto en el sentimiento de pertenencia de sus miembros para con el todo, como así también, en la posibilidad de sostener una historia-trama; fundamentada en los mitos, valores, creencias; que envuelven el devenir familiar, permitiéndoles a los sujetos parte, posicionarse en relación a un linaje; estableciendo asimismo, antecesores y sucesores; como así también, estructura de roles y status regulatorios.

Gomel (1997) dice que la Transmisión generacional será la forma peculiar de transmitir verdades, saberes, amores, odios, deudas, legados, posibles e imposibles para que la voz de las generaciones no sea silenciada; articulándose ésta a través tres tipos de realidades: la realidad psíquica (producción de sentido de un sujeto, construida a través de una historia), la realidad material (decantación de una cultura en su entramado simbólico e imaginario), y por último, la realidad vincular (producto de un sistema de intercambio que organiza las representaciones a partir de una matriz transpersonal construyendo una historia) <sup>10</sup>.

Así, las familias utilizan normas tanto manifiestas como encubiertas, que rigen el comportamiento aceptable y el inaceptable y sirven de guía a la interacción entre los miembros. Por lo general, tienen normas sobre el dinero, la lealtad, la unión, la imagen, los conflictos y los roles. Estos últimos, establecen una serie de comportamientos, entre los que la familia considera que sus miembros deben elegir al llegar a la edad adulta. Las normas, por su parte, consolidan los roles. Las normas y los roles que funcionan en el sistema familiar se suelen trasladar a la empresa familiar. Siguiendo esto, la empresa familiar es un curioso híbrido en el que se unen los aspectos tanto intrafamiliares como extrafamiliares de la vida de sus miembros. La empresa familiar celebra, en mayor grado

---

<sup>10</sup> Gomel, Silvia. (1997). "Transmisión generacional, familia y subjetividad". Buenos Aires: Lugar Editorial.

que la empresa no familiar, la conexión y el espíritu comunitario en virtud de los valores que la impregnan.

Abordar el encuadre conceptual de Empresa Familiar, nos enfrenta, por un lado, con la organización en sí, con las personas que la componen, y en forma concomitante, con sus características particulares imbricadas en un fenotipo organizacional que ofrece múltiples aristas. Las empresas familiares se encuentran en una posición única y envidiable, a diferencia de las no familiares, en la medida en que sus culturas proporcionan un vínculo con creencias y valores básicos firmes, provenientes del entramado de su propia historia; permitiéndoles un interjuego que desafía los cambios socio-culturales; además de caracterizarse por situarse en la intersección de los campos económico y afectivo.

De igual modo, semejante a cualquier empresa, la empresa familiar tiene una estructura; cabe señalar que es una estructura jerárquica en la que la autoridad la determina la pertenencia generacional. Durante la infancia y la adolescencia, los padres suelen tener más responsabilidad y autoridad que sus hijos. A partir de la adolescencia, la jerarquía empieza a nivelarse y los hijos adquieren potencial para una relación adulta con las figuras parentales. De ahí que la estructura pueda ser vista como un proceso dinámicamente adaptativo en el sistema familiar.

En lo que refiere a su nacimiento, el papel del fundador es crucial para establecer la identidad y el propósito de la organización, y su figura persiste después de su vida y en las siguientes generaciones; fabrica un ADN empresarial, caracterizado por su singularidad y dinamismo que, para quienes no son parte de la empresa-familia, no puede replicarse con facilidad. Asimismo, su presencia como el dueño y fundador, normalmente adquiere una estatura simbólica que se impregna en muchos aspectos de la cultura empresarial, dejando una marca indeleble en la vida de la empresa, posicionándose a modo de mito intocable y altamente idealizado, para las generaciones venideras, afianzando aún más el núcleo fuerte de la familia, consecuentemente impactando esto en la empresa, donde la cultura organizacional a menudo refleja la visión del mundo del fundador, lo cual tiene consecuencias importantes para la sucesión.

Sobre el nacimiento de las empresas familiares, se han escrito artículos en donde aparece la pregunta sobre si la empresa familiar, nace o se hace. Algunos racionalistas

aducen que la empresa familiar existe porque algunos miembros de la familia actúan como agentes del resto a la hora de gestionar el negocio. Otros piensan que existiendo recursos disponibles en la familia, ésta los aprovecha y organiza bajo forma de empresa. Para otros estudiosos, la empresa familiar no nace como tal, sino que luego se transforma en empresa familiar cuando se trasmite el negocio como legado. Diríamos que la empresa familiar, según este enfoque, sólo existiría en periodos de transición generacional de la familia.

Se entiende que, obviamente el nacimiento es consecuencia del comportamiento y decisiones del fundador y, luego, de propietarios y directores. Si la empresa nace como familiar, lo normal es esperar que los valores y cultura de la familia afecten a la visión del negocio, objetivos empresariales, estilo de dirección y estructura organizativa desde el comienzo. La empresa familiar nace muchas veces para generar autoempleo, no sólo al fundador, sino a sus descendientes.

Entonces, si la empresa familiar no nace sino que se hace, lo que queremos decir es que la empresa familiar se funda fuera de la influencia de la familia. Algunos piensan que es así porque el riesgo de la empresa quiere el fundador que no sea asumido por la familia. Señalan que el emprendedor no involucra a la familia hasta que ciertas incertidumbres se hayan despejado y el negocio opere con éxito. Otros señalan que cuando la familia no dispone de recursos, el fundador los busca fuera de ella y no la involucra en el negocio. Luego, con el tiempo, la familia y la empresa se necesitan y es cuando nace la empresa familiar.

Sencillamente, una empresa familiar desde su nacimiento es diferente de aquella que con el tiempo deviene negocio familiar; cuando se trata de abordar nuevas aventuras, las familias son la fuente crítica de recursos humanos y financieros a la hora de crecer y sobrevivir. Claro está que la familia, para bien o para mal, influye en la fijación de nuevas estrategias y objetivos y en los nuevos negocios. Las percepciones de la familia sobre el riesgo del nuevo negocio afectan a las decisiones empresariales. Si la empresa familiar no nace sino que se hace, la influencia de la familia aparece mucho más tarde sobre la empresa con consecuencias nuevas y diferentes así como también, la distribución de ellas sería diferente por edades o generaciones, así que en cualquier momento del tiempo debería haber más empresas no familiares jóvenes, ya que no devendrían familiares hasta una generación más tarde. Por la misma razón si las

empresas familiares de 3º y 4º generación se transforman en no familiares, porque se venden a externos, lo esperado sería que empresas de tercera o cuarta generación tuvieran un mayor control no familiar que familiar. De igual modo, si la empresa familiar se hace y no nace, es de esperar que la familia se involucre cuando la empresa avance en edad. Por fin, si la empresa familiar no nace, sino que se hace, y luego deja de ser familiar, ello quiere decir que la familia en la empresa tiene un límite temporal.

El viaje hacia la sucesión se inicia cuando la generación que hoy tiene el control de la empresa familiar comienza a preocuparse por transferir su titularidad y las responsabilidades ejecutivas; y concluye cuando estas personas, logran entregar el control de la empresa a la generación siguiente.

La pregunta guía qué puede hacerse uno de los fundadores, o quien dirija la empresa es: “Tras mi retiro ¿Qué pasará con la empresa?”. En la mayoría de las empresas familiares implícitamente existe un legado de dedicación y trabajo tenaz. Cuando el fundador o el familiar al frente de la empresa, considera ceder las responsabilidades de la empresa a algún o algunos otros miembros de su familia, se contemplan nuevas esperanzas y aspiraciones en el crecimiento y la gestión del negocio. En primera instancia, el familiar en proceso de retiro puede suponer que su primer hijo o hija podría ser el sucesor idóneo, o quizá considere la decisión de dividir las actividades y responsabilidades empresariales, entre los diversos miembros de la familia. Sin embargo, es preciso saber si “el candidato a sucesor” está interesado en dirigir la empresa o si puede contar con el apoyo de la familia para la gestión del negocio, para lo cual es necesario conocer las respuestas a las siguientes preguntas: ¿El candidato a sucesor, posee las habilidades y conocimiento necesarios para la gestión parcial o total del negocio?, ¿Se requiere tiempo y es necesario establecer un plan de desarrollo profesional?, ¿Ha considerado contemplar miembros de la familia de generaciones subsecuentes, que pudieran aportar valor al crecimiento de su empresa? Por otra parte, también es posible que la persona en proceso de retiro haya contemplado desde hace algún tiempo llevar a cabo la sucesión en su empresa, pero presuponga que la familia no está en posibilidad de hacerse cargo del negocio, o simplemente, que todavía no es el momento apropiado. Entonces, en lugar de considerar a la descendencia para tomar el control, quizá se prefiera buscar a los candidatos en el mercado laboral o negociar con

algunas empresas ya sea para explorar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para el manejo del negocio o para vender la propiedad misma. Por lo anterior, y con el fin de hacer frente a las complejidades implícitas en este proceso, es necesario definir un plan de sucesión, en el cual se contemplen tanto los objetivos que se persiguen con la sucesión, como aquellos factores que pudieran afectar a la familia y a la empresa no sólo en el presente, sino a futuro.

Para la mayoría de los dueños de empresas familiares, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en muchas ocasiones esta decisión es fundamental para la permanencia del mismo, por lo que, como mencionamos, considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave.

Algunos factores que pudieran ocasionar resistencia a la sucesión pueden ser:

- Falta de información: La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia. Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.
- Factores culturales: Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.
- Amenaza al estatus quo: Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Asimismo, este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al estatus quo conquistado a lo largo de su vida empresarial, es decir, cuanto más haya invertido una persona en el sistema de operación del negocio, mayor será la resistencia a aceptar un cambio.

- Retención de poder: Toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad, de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.
- Clima organizacional: Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.
- Miedo al fracaso: La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira, respecto a que tan viable puede resultar la sucesión, y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores, se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

Ahora bien, existen algunas medidas para disminuir la resistencia al cambio tras la implementación del plan de sucesión:

- Identificar aquellos actores que se resisten al cambio y llevar a cabo un diagnóstico profundo sobre las causas que propician dicha reacción.
- Fomentar e impulsar el cambio de manera transparente, informando del proceso y plan de sucesión a los diferentes implicados.
- Involucrar a todos los actores en la implementación del plan de sucesión como coparticipes del mismo.

Cabe mencionar que la sucesión no ocurre de manera espontánea, ni tampoco es el resultado de una decisión sencilla, sino que surge como consecuencia de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente planeado. De acuerdo a los estudios realizados por James Lea, dentro del proceso de sucesión de las empresas familiares, se

pueden identificar cuatro modelos de traspaso<sup>11</sup>, de acuerdo al rol que la persona en proceso de retiro ha decidido asumir:

- El “rey”, muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.
- El “general”, planifica su sucesión, pero siempre con la mira en la semilla del retorno, para volver victorioso a salvar a la empresa.
- El “gobernante”, cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.
- El “embajador”, logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen.

Es de destacar que la opción más común entre las empresas familiares es: “No hacer nada hasta la muerte del fundador”, sin embargo lo recomendable es iniciar el proceso antes de que dicho evento suceda, y que exista una selección adecuada del candidato, con un proceso cuidadoso en la preparación. El sucesor, deberá conocer las implicaciones y comprender ampliamente los negocios de la empresa, además de desarrollar sus habilidades de liderazgo. Existe la opción de incorporar la ayuda de un mentor externo, que tenga la oportunidad de desarrollar en el sucesor un estilo individual y propio de liderazgo.

De una u otra forma, la designación del sucesor va más allá de acumular títulos, o de poner a los herederos a trabajar desde abajo, o a través de una asistencia pasiva en el negocio. Aunque existen diversas alternativas para llevar a cabo la sucesión en una empresa familiar, la decisión final depende de la existencia de sucesores apropiados, de la situación familiar interna y de sus necesidades financieras, así como de la forma de distribución de la propiedad, la organización de la empresa, y el estilo personal del miembro de la familia que se retira y sus sucesores.

Entendemos que aunque el proceso de sucesión puede parecer complejo en una empresa familiar, a diferencia de otros modelos de negocio, sobre todo si se considera la carga emocional y el impacto en el propio núcleo familiar que conlleva esta decisión, el proceso es bastante asequible si se mantienen como objetivos fundamentales, la supervivencia de la empresa y el mantenimiento de armoniosos lazos familiares. Con

---

<sup>11</sup> James, Lea. (1993). “La sucesión del management en la empresa familiar”. Granica.

esta consideración, se permitirá planificar la sucesión sobre bases sólidas y contar con la disposición de todos los involucrados, lo cual incrementa la probabilidad de que el proceso sea satisfactorio y exitoso.

La idea básica que sustenta éste marco, es que la forma que tiene la empresa al comenzar el viaje, y la forma que tendrá una vez completado, afectarán profundamente el trayecto en sí. Cabe reiterar que la sucesión directiva, deviene de la posición familiar; y en donde los sucesores son cruciales porque hacen posible la transferencia cultural a lo largo del tiempo, desafiando la finitud. Éstos serán intérpretes de los valores familiares en un ambiente empresarial, que seguirán moldeando la cultura organizacional, a imagen del fundador; y donde las elecciones sobre el futuro de la empresa, estarán en relación directa con las expectativas de la familia-empresa.

En relación al término Cultura organizacional, tomamos la definición de Schein, quien la describe como un “patrón de premisas básicas que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por ende, poder ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a esos problemas” (1985, p. 262)<sup>12</sup>. Estos procesos están arraigados en el sistema de relaciones, tanto por encima como por debajo del nivel de conciencia de los actores implicados.

Las culturas familiares se pueden representar mediante un continuo de estructura similar; a lo que le sumaríamos otro componente: los procesos emocionales, los cuales, se hallan en el nivel menos visible, pero son poderosos determinantes de los comportamientos y las decisiones. Como en la cultura organizacional, en la familiar se van desarrollando con el tiempo patrones de comportamiento aceptables que se enseñan como la forma correcta de pensar, percibir y sentir. La cultura familiar evoluciona a partir de la instauración de patrones en torno a grandes temas emocionales como la proximidad y la separación, la independencia y la dependencia o la sumisión y la dominación. Estos patrones se traducen en normas y principios organizativos, que son automáticos e incuestionables. Cuando una familia trabaja además en el mismo negocio,

---

<sup>12</sup> Schein, E. H. (1985) “Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View”. San Francisco: Jossey-Bass.

los patrones que se han ido desarrollando alrededor de esos grandes temas emocionales, se trasladan al escenario de la empresa familiar y entran en acción.

Cuando la cultura familiar y la cultura empresarial se funden en una empresa familiar, crean un contexto en el que se toman todas las decisiones y al mismo tiempo el aglutinante que mantiene el negocio familiar unido. Los patrones familiares, que son invisibles, se convierten en respuestas automáticas a “cómo se hacen aquí las cosas”. Las normas, los roles, la estructura y los triángulos que adopta cada familia son expresiones de la cultura familiar, ubicándolas en un lugar de unicidad y singularidad, en relación a otras.

## **El Rol de la Mujer.**

### **En la Empresa Familiar.**

Si hablamos de la Mujer, tenemos que conceptualizar primero su Rol, entendiéndolo y posicionándonos desde una perspectiva de género, el cual hace referencia al conjunto de normas sociales y comportamentales, generalmente percibidas como apropiadas para los hombres y las mujeres en un grupo o sistema social dado<sup>13</sup>, en función de la construcción social que se tiene de la masculinidad y femineidad. Éste sería la expresión pública de la identidad de género, y “se forma con el conjunto de normas, prescripciones y representaciones culturales que dicta la sociedad sobre el comportamiento” esperables para un sexo determinado<sup>14</sup>. Como sugiere Walters en *The Invisible Web* (1988):

«Criar un hijo no equivale básicamente a criar un padre, ni siquiera un marido, aunque eso sea en parte lo que esperan los progenitores. Equivale más a criar un hombre, un trabajador, una persona de actividad pública y logro individual, un individuo autónomo. Criar una hija gira principalmente en torno a relaciones, cuidado de otros,

---

<sup>13</sup> Myers, David G. (2006). “Psicología”. Ed. Médica Panamericana. p. 980. ISBN 978-84-7903-917-2.

<sup>14</sup> Chávez Carapia, Julia del Carmen (2004). “Perspectiva de Género”. Plaza y Valdes. p. 179. ISBN 978-97-0722-257-1.

mantenimiento del hogar, cariños y afiliación, logros privados e interpersonales... Por eso el trabajo de la madre consiste en afiliar a sus hijas a la vida intrafamiliar y afiliar a sus hijos a la vida extrafamiliar.» [p. 35].<sup>15</sup>

Como detallamos en el apartado anterior, las normas y roles del sistema familiar, se enraizan en la empresa familiar; por lo que el papel manifiesto que desempeña la conexión en la empresa familiar se puede asociar muy bien con las cualidades que se atribuyen a los roles arcaicos de las mujeres.

La mayoría de las empresas familiares se han constituido siguiendo los esquemas de la familia tradicional, y en donde la mujer ha desempeñado históricamente puestos secundarios. Durante mucho tiempo, las responsabilidades de la mujer fuera de la casa se han considerado secundarias respecto a sus obligaciones de dirigir y organizar la parte doméstica, emocional y social de la familia; donde su papel ha sido infravalorado, cuando la mayoría de empresas familiares se han construido gracias al apoyo y el sacrificio de madres, esposas, abuelas, hermanas e hijas. Un esfuerzo a menudo no reconocido, invisible y silencioso<sup>16</sup>.

En la literatura sobre Empresa Familiar, la participación de la mujer en este tipo de negocios ha recibido poca atención, es un tema tratado de forma parcial y gran parte de los trabajos son escasamente empíricos (Sharma, 2004). Si bien es cierto que, como consecuencia de la cada vez mayor implicación e incorporación de la mujer en los negocios familiares (Cole, 1997), la situación parece estar cambiando, y están surgiendo más estudios en este ámbito en los últimos años.

Los primeros estudios en el contexto de la dirección de la Empresa Familiar se centraban principalmente en los hombres. Respecto al tema de los descendientes que trabajan en la dirección de la Empresa Familiar, la literatura trataba casi en exclusiva sobre los hijos y la relación con sus padres. Por ejemplo, Davis y Tagiuri (1989) estudiaron la influencia del desarrollo del ciclo de vida sobre las relaciones de trabajo

---

<sup>15</sup> Walters, M.; Carter, B.; Papp, P. & Silverstein, O. "The Invisible Web: Gender Patterns in Family Relationships". Nueva York: Guilford Press, 1988.

<sup>16</sup> Resumen de la sesión "The invisible Organization" celebrada en la Kellogg Family Business Conference (15 y 16 de mayo de 2007). Extraído del documento Best Practices and New Ideas, disponible en <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/family/images/conference2007.pdf>.

padre-hijo; Rosenblatt y otros (1985) se centraban en la idea de que el conflicto entre padres e hijos aumentaba alrededor de cuestiones de control, poder y competitividad; Ward (1988) descubría que a menudo no hay planificación de la sucesión de padres a hijos en la Empresa Familiar. Dentro del área del desarrollo y funcionamiento empresarial, muchos trabajos de investigación han intentado identificar las similitudes y diferencias entre mujeres y hombres empresarios. Han estudiado para ello características del individuo (Brush, 1992); características de la organización; indicadores de rendimiento económico (Hisrich y Brush, 1987); influencia de las responsabilidades familiares; composición e influencia de redes o asociaciones de negocio (Miller, 2006); etc. Y, aunque se encontraron más similitudes que diferencias, hay áreas en las que las diferencias son consistentes. Las contribuciones iniciales sobre el papel de la mujer en los negocios de la familia, analizaban principalmente las dificultades u obstáculos que las mujeres tenían que afrontar cuando accedían a la empresa, o el hecho de que no se les reconociera el importante papel que desempeñaban (la invisibilidad de la que hablan algunos autores como Cole (1997) o Rowe y Hong (2000)). A partir del significativo incremento de la presencia de la mujer en el mundo laboral y de los negocios, ha habido un desarrollo de la investigación sobre el desempeño de las mujeres en posiciones de dirección y liderazgo, especialmente sobre las mujeres que ocupan estas posiciones en sus empresas familiares, sobre las ventajas que supone para la mujer trabajar en la Empresa Familiar y los logros alcanzados en este ámbito (Dumas, 1989, 1998; Salganicoff, 1990; Iannarelli, 1992; Cole, 1997; Coleman, 2000; Rowe y Hong, 2000; Vera y Dean, 2005; Martínez, 2009 y Powell, 2012). Según algunos autores las empresas familiares suponen una serie de ventajas para las mujeres. Entre esas ventajas se encuentran la flexibilidad en horarios laborales, la seguridad del puesto de trabajo, el acceso a determinados sectores considerados propios de hombres, la satisfacción de trabajar en un negocio propio o de la familia, el apoyo familiar y las mayores posibilidades de acceso a puestos de responsabilidad (Salganicoff y Hollander, 1985; Salganicoff, 1990; Dumas, 1992; Haynes, Avery y Hunts, 1999; Vera y Dean, 2005). Por su parte, la mujer puede aportar a la Empresa Familiar numerosas ventajas competitivas a causa de determinadas cualidades que le son propias. Existe una serie de factores de influencia en relación a las dificultades u obstáculos que encuentran las mujeres para acceder a la Empresa Familiar, sobre todo

a puestos de responsabilidad, o para desarrollarse cuando ya ocupan ciertos puestos. Entre esos factores se encuentran los conflictos sobre roles, las relaciones con los padres, los hermanos y los demás miembros familiares y no familiares; la existencia de discriminaciones y estereotipos de género; las luchas de poder y autoridad. Los estereotipos se emplean en numerosas ocasiones para justificar los roles sociales y las expectativas que se le asignan a cada género. Estos estereotipos se llevan al ámbito profesional y de la empresa, y su existencia sirve para explicar la ocupación mayoritaria de las mujeres en determinados sectores y actividades y en determinados puestos. De este modo; creencias, estereotipos y tradición cultural, pueden constituir una de las barreras más significativas, no la única, que obstaculice el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en la Empresa Familiar, a ser consideradas como potenciales sucesoras y a abandonar la invisibilidad y el segundo plano que tradicionalmente han sufrido.

Los roles de género que imperan en la familia empresaria se trasladan inconscientemente a la empresa familiar, pero dadas las vicisitudes que sacuden a las sociedades actuales, éstos están cambiando en la cultura en general y también, en la empresa familiar, como bien apuntan Olson y Danes<sup>17</sup>.

Las funciones de la mujer en la empresa familiar, en palabras de Christine Blondel en el libro “Las mujeres y la empresa familiar: funciones y evolución”, se podrían agrupar en tres grandes ámbitos:

#### 1. Transmisión de valores.

Es muy importante su papel en la transmisión de los valores familiares, en especial como madres. Como explicó Pramodita Sharma, de la Wilfrid Lauriel University, en la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar, una madre ejerce una fuerte influencia a través de los valores que inculca a sus hijos; teniendo múltiples oportunidades de reforzar los valores de la familia: como madre, como esposa, como hermana...

#### 2. Siguiendo generación.

Como ya hemos comentado en el punto anterior, como madres inculcan a los hijos los valores fundamentales desde la infancia. Además, modelan la actitud de los hijos con respecto al trabajo y a la riqueza. En este sentido, las mujeres tienen un papel

---

<sup>17</sup> Olson, Patricia D.; Danes, Sharon M. “Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success”. Family Business Review, vol. XVI, no.1, marzo de 2003.

fundamental a la hora de educar a las jóvenes generaciones en su futuro papel de receptores de la empresa.

### 3. Líder emocional.

Familia y empresa familiar están estrechamente unidas, y en la mayoría de las familias tradicionales, es la madre quien marca la tendencia de las relaciones familiares, como explica Ivan Lansberg<sup>18</sup>, que añade que la mujer es la “principal guardiana de las emociones”. También es la gran promotora de la igualdad y la cooperación entre los miembros de la siguiente generación, y fomenta la armonía entre los miembros de la familia. Como esposa y madre, tiene una visión amplia y profunda de las relaciones familia-empresa y entre padres e hijos, y conoce las capacidades y aptitudes de cada uno de ellos. Por esta razón, su intervención es deseable y muy útil en la elaboración del protocolo familiar y la creación del Consejo de familia, por ejemplo.

Estas tres dimensiones explican por qué la mujer tiene un papel clave en los procesos de sucesión; aportando, por una parte, una visión complementaria que sirve de contrapunto a la del hombre, permitiéndole a su vez, ser de gran ayuda en momentos de crisis o cuando surgen conflictos en la familia, actuando como mediadora entre generaciones.

También cabe resaltar que la participación de la mujer en la empresa familiar crece a medida que aumenta el tamaño y el número de empleados de la compañía, según datos de Rowe y Hong<sup>19</sup>. En paralelo a este crecimiento, el papel de la mujer deja de ser invisible. A medida que la empresa crece, se hacen necesarias nuevas estructuras, como reuniones familiares y un Consejo de familia, y resulta indispensable también integrar en estos órganos a las nuevas generaciones y a sus cónyuges.

En último lugar, hay que apuntar que la participación de la mujer en el mundo laboral, es cada vez mayor y también en la empresa familiar su papel está evolucionando hacia una participación más amplia dentro del negocio familiar. Las mujeres comienzan a formar parte del cuadro directivo en los negocios familiares, un nuevo nivel de participación que aumenta la complejidad y la fuerza de sus contribuciones para el éxito

---

<sup>18</sup> Lansberg, Ivan. “The Power of the Chief Emotional Officer”. Family Business Magazine. Spring, 1995.

<sup>19</sup> Rowe, Barbara R.; Hong, Gong-Soog. “The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women”. Family Business Review, vol. XIII, no.1, marzo de 2000.

y la continuidad de la empresa familiar. Sin embargo, toda evolución supone nuevos retos y oportunidades de desarrollo.

La desigualdad señalada en el ámbito laboral, es compartida y producto del ámbito socio-cultural e histórico; debiendo ser señalado que la desigualdad de la participación de sexos en cargos de alta dirección se transforma en un problema, cuando existe impedimento para el desarrollo de conductas y deseos legítimos, comúnmente asociados a patrones sociales, culturales y simbólicos y no a una diferencia en términos de preferencias de los individuos. Si las mujeres, por el sólo hecho de su condición, se sienten impedidas para llevar a cabo dichas preferencias, entonces existe un problema de índole social y económico, que se traduce en la pérdida del potencial valioso, que en este caso, se refleja en pérdida de capital humano en el mercado laboral y en particular, en el ámbito de la dirección. En este sentido, cuando se aspira a una igualdad de género, en realidad se refiere a un estado de desarrollo social en el cual “los derechos, responsabilidades y oportunidades individuales no están determinadas por haber nacido hombre o mujer”<sup>20</sup>, en otras palabras, donde es posible que mujeres y hombres se desarrollan en todo su potencial.

### **En la Conducción gerencial y la Toma de decisiones.**

Desde la perspectiva de la mujer, el poder participar en esferas de alta responsabilidad y dirección, responde a una necesidad de desarrollo, que a modo particular, no debiera verse restringida por la condición sexual. Por el lado de la empresa, la promoción de la diversidad resulta ser un factor básico para innovar, crear elementos de ventaja competitiva y finalmente escalar y crecer en su trayectoria evolutiva. Por tanto, la presencia de mujeres en puestos de decisión constituye un reto social en enfrentar desafíos de carácter transversal en nuestras sociedades.

Las desigualdades en el número de hombres y mujeres en el ámbito de altos cargos de dirección, son reconocidas ampliamente por la literatura y se explican desde diversos frentes. En 1987, un estudio de Morrison y otros, acuñaron el concepto “techo

---

<sup>20</sup> United Nations Office of the special advisor on gender issues.

de cristal” - reforzado a principios de los noventa por Segerman-Peck- que hace alusión a las barreras invisibles que impiden a mujeres, con elevada calificación y capacidad personal y profesional, acceder a niveles de responsabilidad más elevados<sup>21</sup>. Alguna evidencia empírica refuerza este argumento; de hecho, la existencia del “techo de cristal” es señalado en el 30% de los casos, como una de las razones que poseen las mujeres para salir del mundo corporativo y dedicarse a emprender algún negocio propio (Catalyst, 1998).

Los factores que explican el techo de cristal se clasifican en la literatura como externos e internos a las mujeres. En el primer caso, la variable principal es la cultura social, que determina relación asimétrica de poder entre hombres y mujeres en el establecimiento de los roles de género (Sarrió, 2004), lo que se encuentra asociado también a ciertos estereotipos que se plasman dentro de la organización, y que en ocasiones resultan mucho mayores a las reales diferencias entre hombres y mujeres. Adicionalmente, existen otros condicionantes sociales y organizacionales como la segregación y discriminación laboral, algún tipo de acoso en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones, la ausencia de políticas laborales consolidadas que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y de cuidado de los hijos (Agut y Martín, 2007). Por el lado de los factores internos se encuentra la identidad de género femenina, en donde no se cultivan, por parte de la mujer, actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad. Otras variables como la baja auto-eficacia de las mujeres en algunas áreas tradicionalmente masculinas, debido entre otras razones a la menor formación de las mismas, pueden desembocar también significativas barreras para acceder a cargos de alta responsabilidad (Agut y Martín, 2007). Por el contrario, la actitud de “menor ambición”, propia de algunas mujeres alimenta un círculo de profecía auto cumplida, en donde la mujer no se siente apta para desempeñar ciertas funciones, poniendo menos empeño para este fin y por ende, tampoco son convocadas para ello.

Desde la perspectiva de las políticas empresariales, se piensa que con frecuencia dichas prácticas y las estructuras de promoción en las empresas, están pensadas para destacar el periodo comprendido entre los 30 y los 40 años de edad, como uno de los

---

<sup>21</sup> Posteriormente, este término fue reemplazado por “labyrintho de cristal” (Berenger, 1999).

más importantes para el desarrollo de una carrera. Sin embargo, estos años son precisamente los que exigen a la mujer una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos, situación que conjuntamente pone en evidencia que no existe ningún control de las pérdidas ocurridas cuando la mujer trabaja fuera de casa en esta etapa. En el mismo sentido, las mujeres que no tienen responsabilidades familiares, son vistas como madres potenciales y, por tanto, se invierte menos en su formación y oportunidades que contribuirían a que ellas progresen en sus carreras y por ende, reduce sus oportunidades de ascender a los puestos más altos<sup>22</sup>. También se señala que, aun cuando las mujeres pueden estar mejor educadas y calificadas que los hombres en un mismo trabajo, en ocasiones deben trabajar y rendir más que ellos para poder progresar dentro de una empresa debido a factores culturales.

Por otro lado, el estereotipo social que acompaña a las personas que ejercen puestos de responsabilidad, comúnmente vinculados a la existencia de largos horarios de trabajo, viajes y traslados, muchas veces no compatibiliza con los roles que debe enfrentar la mujer en otros contextos de su vida, resultando que son ellas mismas las que no están dispuestas a realizar este trade-off (Agut y Martin, 2007). En efecto, se constata que el deseo de conciliar el trabajo con otros ámbitos de la vida es un deseo más propio de la mujer que del hombre (Cliff, 1998, Orser y Hogarth-Scott, 2001). El problema surge aquí cuando esta situación es asumida y generalizada ex ante, y se ocupa como fundamento para limitar que la mujer se involucre en áreas estratégicas o conozca toda la gama de actividades de la empresa, factores cruciales para ascender a los puestos de alta dirección. Estudios sobre percepciones de la mujer consideran que el predominio de los valores masculinos en la cultura corporativa es el principal obstáculo para que ellas logren desarrollarse en las organizaciones, lo cual es significativamente mayor que el asociado a sus responsabilidades familiares. Así, naturalmente el fundamento resulta relativo puesto que depende de otros factores como por ejemplo, las posibilidades que observe la mujer en su contexto laboral, la etapa de desarrollo en la cual se encuentre, la forma de manejo de su entorno familiar, entre otros.

---

<sup>22</sup> Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional.

Lo anterior podría sugerir que para conseguir una plena integración y armonía de la mujer, es necesario que las culturas corporativas y sociales sean capaces de adicionar y compatibilizar los conceptos de éxito, responsabilidad y compromiso con los de libertad, así como de flexibilidad a nivel transversal, y de esta forma nivelar el terreno para hombres y mujeres dentro de la organización.

En el mismo sentido, existe también la necesidad de una mayor valoración de modelos y atributos femeninos en el liderazgo. Se ha constatado que cuando el estilo se encuentra asociado a lo femenino, los obstáculos a sortear son mayores debido a la constante evaluación que se hace de ellas, lo cual las posiciona en un ambiente altamente incierto.

Si bien se observa una tendencia a una mayor valoración de cualidades femeninas como la capacidad de comunicación, empatía, el trabajo en equipo y la búsqueda de consenso, todas ellas características prioritarias entre los requisitos para la contratación del personal directivo en las empresas (Sarrió, 2002), es posible observar también que cuando las mujeres alcanzan niveles superiores de dirección, las actitudes de ellas no difieren de las de los hombres (OIT, 2004). En este sentido se podría inferir que ellas se han debido adaptar a un estilo masculino que contiene prejuicios y valores organizacionales tradicionales, patriarcales y androcéntricos (Ramos, 2003), que resulta en el acoplamiento de la mujer hacia un modelo imperante, más que un desarrollo integral de ellas dentro de este contexto.

Abordar el rol de la mujer en cargos de alta dirección implica volcar la mirada hacia las organizaciones, la familia, la cultura y la sociedad como un todo. Y es que este hecho posee trascendencias en las formas de hacer y organizar dentro de una sociedad, al revisar el rol de una pieza fundamental en ella, cuyo proceso se encuentra hoy en plena evolución.

Hablar de mujeres en altos cargos que implican decisiones empresariales, es un campo que comprende el papel de la mujer en la Empresa Familiar tanto de una forma directa, desempeñando el rol de ejecutiva-propietaria; como indirecta, desempeñando el rol de cónyuge del empresario. Atendiendo al rol de empresaria de la mujer puede estudiarse desde el funcionamiento de sus empresas, su capacidad empresarial, su estilo de dirección y liderazgo, hasta su formación y experiencia. El incremento de empresas cuya propiedad y dirección la llevan a cabo las mujeres, ha tenido su repercusión en la

literatura, dando lugar a numerosas investigaciones que tienen como objetivo, observar el impacto de la variable género sobre el ámbito empresarial. Algunos estudios han examinado la existencia de diferencias en el nivel educativo y en la preparación y experiencia profesional entre mujeres y hombres. Otros han analizado las diferencias en cuanto a los rasgos psicológicos entre ambos géneros, para ver si influyen en el comportamiento al gestionar sus empresas y en el éxito de las mismas. Hay investigaciones que se han centrado en las motivaciones que llevan a hombres y mujeres a emprender una aventura empresarial, en las necesidades de logro y autonomía de cada uno y en la propensión al riesgo. Incluso algunos trabajos han investigado las habilidades de comunicación y las habilidades para las relaciones interpersonales de hombres y mujeres. Todo ello con el fin de comprobar y explicar la existencia o no de diferencias en el funcionamiento, crecimiento y rentabilidad entre empresas de ambos géneros.

En general, la mayoría de las investigaciones concluyen en que los rasgos, valores y motivaciones propios de las mujeres; hacen que tengan un estilo de liderazgo y dirección diferenciados. Aunque también existe algún estudio en el que se concluye que no hay diferencias significativas entre las características de mujeres y hombres que crean una empresa propia (Zapalska, 1997). Por su parte, existe un creciente cuerpo de investigación que defiende que aunque mujeres y hombres tienen diferentes estilos de dirección, ambos géneros son igualmente eficaces, especialmente en el largo plazo (Dawley, Hoffman y Smith, 2004).

En definitiva, la literatura que existe no es concluyente respecto a si las mujeres, por sus rasgos psicológicos, sus motivaciones, su necesidad de logro o sus valores, se diferencian de los hombres en la toma de decisiones en sus empresas, y en si dichas empresas presentan un tamaño, un crecimiento y unos resultados menores como consecuencia de todo ello.

Avanzando sobre las mujeres en cargos de alta dirección; aquellas que han enfrentado este desafío, han debido alejarse de esquemas tradicionales de funcionamiento, tanto en el ámbito familiar como en su entorno laboral, lo cual ha significado la reconfiguración de estos escenarios. Así, estos hechos dan lugar a un paradigma moderno de conciliación, que busca que hombres y mujeres puedan articular las actividades familiares y domésticas con su vida laboral.

En todo el tiempo que la mujer estuvo relativamente ausente en estas esferas, ellas han avanzado fuertemente en el terreno educacional, lo cual ha sido impulsado en primer lugar por modelos referenciales en sus familias de origen y luego por condiciones de entorno. Pero ese ha sido sólo el primer paso. Para acceder a las mayores jerarquías de responsabilidad en las empresas, las mujeres han debido demostrar su capacidad, habilidad y compromiso, fruto de un genuino interés por desarrollarse y explorar nuevos terrenos, muchas veces escasamente planeados. Este vínculo también ha requerido un entendimiento por parte de ellas sobre cuál es la mejor forma de aproximarse a las dinámicas tradicionales en las empresas, buscando una cabida armónica de sus propias creencias, valores y deseos.

Se requiere por una parte, un mayor equilibrio de roles entre hombres y mujeres en cuanto a repartir las responsabilidades; y por otra, políticas empresariales que promuevan y faciliten el desarrollo profesional de la mujer, especialmente en la alta dirección. Para lo primero, es necesario que además de los esfuerzos del hombre, sea la propia mujer quien realice esfuerzos en ceder y confiar en otro, terrenos que tradicionalmente han sido de sus preocupaciones, producto esto de la respuesta ante los imperativos sociales de orden netamente patriarcal. Por el lado de las empresas, se necesita una mayor proactividad por parte de las mismas, en su enfoque hacia una mayor inclusión y diversidad como parte de una visión estratégica para su crecimiento.

Los retos a los que se enfrentan las mujeres que forman parte de una familia empresaria se podrían agrupar en:

- Comunicación: como esposas, en muchas ocasiones no se les informa acerca de la empresa familiar, ni de la situación financiera del negocio. Es necesario fomentar la comunicación entre la familia y el negocio familiar.

- Proceso formativo: como hijas, nietas, hermanas y sobrinas, muchas veces no se les toma en cuenta para puestos de trabajo dentro del negocio familiar, sino que se las relega automáticamente a la posición de accionistas. En este sentido, habría que educar y preparar a las mujeres de la familia para realizarse como profesionales, tanto si deciden quedarse en el negocio familiar, como desarrollar su carrera profesional en otras compañías. Asimismo, se les debe enseñar a ser accionistas responsables del

negocio familiar, y a transmitir esta idea entre los miembros de la siguientes generaciones.

- Conciliación entre trabajo y familia: como mujer y miembro de una empresa familiar, a menudo resulta difícil encontrar el equilibrio entre la vida familiar y el mundo laboral. Sería bueno que toda mujer empezara por conocerse a sí misma, por descubrir su misión personal, para ser más capaz de decidir cuáles son sus prioridades personales, y así será más fácil llegar a conciliar ambos mundos, el profesional y el personal.

En definitiva, el gran reto al que se enfrentan las mujeres que forman parte de una empresa familiar, consiste en descubrir y desarrollar sus fortalezas, esas que las hacen únicas y con las que enriquecerán y fortalecerán, tanto a la familia como a la empresa familiar.

Los roles de género están cambiando y, poco a poco, la sociedad está empezando a reconocer formalmente la importancia de la mujer en el mundo laboral y empresarial, donde sus aportaciones siempre han sido relevantes pero durante décadas han permanecido en un segundo plano. También en la empresa familiar, la mujer forma parte, cada vez más, del cuadro directivo y emocional, algo que sin duda enriquecerá y fortalecerá a este tipo de compañías en el futuro.

## **CAPÍTULO II.**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.**

#### **Tipo de estudio.**

El presente trabajo de investigación corresponde a un estudio exploratorio, basado en un diseño no experimental, dado que no se hará una manipulación de las variables; y transversal, recolectando datos en un momento dado, en un tiempo único.

#### **Instrumento de recolección de datos.**

A fin de obtener datos sobre el Rol de la mujer, en lo que refiere a su desempeño en las empresas familiares, tomando como ejes de análisis la conducción gerencial y la toma de decisiones; se elaboró un instrumento de recolección de información, que ha sido aplicado a través de entrevistas semidirigidas, realizadas a cada mujer seleccionada.

Esta estrategia de investigación, surge ante la falta de información asequible de manera alternativa en esta población objetivo, así como también la necesidad de recolectar datos que puedan abarcar la complejidad del fenómeno que se pretende estudiar. A partir de lo obtenido, se busca construir el sentido social y el lugar de conducción política en este escenario, pudiendo realizar algún tipo de inferencias sobre el grupo objetivo de estudio. No obstante, los datos recolectados serán evaluados y analizados, a la luz de las investigaciones y conceptualizaciones teóricas ya citadas en el apartado anterior.

La entrevista cuenta con preguntas previamente definidas, sin que la secuencia de ellas sea relevante, así como tampoco la formulación de las mismas, alternando fases directivas y no directivas durante el proceso, permitiendo incluir nuevas preguntas que surgen de las respuestas de la entrevistada.

Es de destacar que, la riqueza de la información radica en la amplitud de cobertura, no tanto por el número de informantes, sino por la inclusión de mujeres que

posean características representativas en éste ámbito. De ellas se recogen las opiniones y actitudes que reflejan su quehacer, lo cual se logra a través de la profundidad de las preguntas, que en algunos casos serán abiertas y espontáneas, dando espacio a la interacción, obteniéndose información amplia sobre las particularidades y especificidades de este grupo social.

Algunas de las preguntas formuladas, están dirigidas a indagar sobre las variables que representan las condiciones objetivas en las que se encuentra la mujer que acepta una mayor responsabilidad dentro de la empresa; permiten conocer el momento en el cual las mujeres toman la decisión de asumir una mayor responsabilidad, las condiciones académicas (si las hubiere) que facilitan este hecho, el capital cultural que aporta su familia de origen, y las exigencias familiares a las cuales ellas están sujetas.

Asimismo, se consulta respecto de la trayectoria profesional, los rubros en los cuales se ha desempeñado y la antigüedad en el cargo actual; con la finalidad de poder dar cuenta del grado de preparación con que llega la mujer a ocupar un cargo en la alta dirección, así como los objetivos que perseguía en el proceso.

Igualmente, se indaga en el grado de incidencia que posee en las decisiones estratégicas de la empresa, que busca entender el rol que desempeña la mujer en la conducción económica de la misma, en el contexto del manejo del poder. En este sentido, se buscan características particulares en la forma en que desempeña su actividad actual, respecto a su estilo y forma de liderazgo en la dirección, así como aspectos que se auto perciben como distintivos en este desempeño. El cuestionamiento referido a las dificultades que se han debido enfrentar en su trayectoria profesional y personal, así como los elementos que fortalecen tal posición, complementan la entrevista, junto con la valorización que sienten ellas dentro de los equipos directivos.

De este modo, a partir de la diversidad de respuestas obtenidas, es posible establecer el escenario en el cual se desenvuelven las mujeres y cómo compatibilizan los diversos roles a los cuales se ven enfrentadas en el mundo actual.

### **Población y muestra.**

Para llevar a cabo la presente investigación, se escogió una muestra de mujeres que actualmente se desempeñan en cargos gerenciales en empresas familiares, de la ciudad de Mar del Plata.

### **CAPITULO III.**

### **RESULTADOS.**

#### **Constitución familiar.**

En lo que respecta a la empresa familiar, las entrevistadas forman parte de un núcleo compuesto por padre madre y hermanos, siendo estos los que conforman la cúpula directiva de la misma. Igualmente cabe destacar que algunas de ellas ya formaron su propia familia.

A raíz de las entrevistas realizadas encontramos como factor común que todos los fundadores de las mismas fueron hombres, quienes iniciaron el proyecto en solitario. Aquellos que estaban en pareja no dieron lugar a una participación activa a la misma, incluyéndola eventualmente en tareas menores. A medida que históricamente se va consolidando la empresa se incluyen a los hijos/as de manera paulatina, no dejando de ser, sin embargo, el fundador quien toma las decisiones gerenciales.

En relación a estos cargos ocupados por los nuevos miembros, las entrevistadas dan cuenta que, hablando en términos de organigrama, hay una división marcada del trabajo, en lo que refiere los distintos puestos y áreas. Más allá de esto, los hermanos son los que cuentan con mayor hegemonía en lo que respecta a la toma de decisiones. Es a raíz de esto que en aquello que tiene que ver con decisiones de gran impacto, las entrevistadas no cuentan con real autonomía, debiendo consultar con sus hermanos y padres.

El puesto que ocupa cada una está bien definido dentro de la empresa dedicándose a una u otra tarea, pudiendo únicamente decidir sobre su área cuestiones menores y cotidianas.

### **Trayectoria Empresarial.**

Se destaca que, en relación a la valoración sobre la trayectoria de estas mujeres dentro de la empresa, hay un punto en común en el cual todas expresan que son reconocidas como miembros activos de la misma ejerciendo una función concreta. Son valoradas por los empleados y por la propia familia respecto de la tarea realizada pero no se ha encontrado un factor que les de reconocimiento real sino que lo infieren por el comportamiento que los otros tienen para con ellas en el trato diario.

Previamente al cargo jerárquico que ocupan actualmente, todas las entrevistadas relataron que en sus inicios ocuparon puestos más bien administrativos o de atención al público, trabajando por ejemplo en el campo o desempeñándose como cajeras, entre otras. Esto generó formas de vinculación con los empleados no familiares que a lo largo del tiempo les brindaron reconocimiento, éste visible a través de la confianza el respeto y la derivación de sus inquietudes hacia ellas. Parte de este reconocimiento lo detectan como motor de ascenso al cargo que hoy ocupan.

### **Factores que dificultan que la mujer llegue a cargos de alta dirección.**

Aquí se encontraron puntos en común en la totalidad de las entrevistas, expresaron en principio que la maternidad es un factor que dificulta que una mujer ocupe cargos gerenciales ya que el tiempo del que se dispone se reduce por la crianza de los hijos; se manifiesta en conceptos de licencias y días laborales que no cumplen su horario completo traduciéndose como una pérdida en términos del sistema productivo.

***“En el mercado laboral te condiciona porque al ser mujer y al ser madre estás expuesta constantemente”.***

Otro obstáculo que enuncian, refiere que las mujeres tienen que demostrar sus conocimientos no solo en su puesto sino en lo que hace a la temática organizacional en general.

***“Tenemos que demostrar que sabemos aunque los saberes sean iguales, el hombre no tiene nada que demostrar, solamente se impone y eso es cultural”.***

***“Hay que estar más preparadas para llegar al mismo lugar y estamos rindiendo examen permanentemente”.***

Otro factor problemático refiere a la cultura y al lugar que se les ha dado a las mujeres históricamente. En este sentido aseveran que en el mundo empresarial, en lo que a relaciones externas refiere, miembros de otras empresas siempre tienen preferencia por tratar con otros hombres y no con mujeres aún ocupen el mismo cargo.

***“En tiempo de elecciones para las reuniones importantes, mi papa llamaba a mis hermanos que tenían menos tiempo en la empresa y menos conocimientos que yo solo porque eran hombres”.***

***“Es difícil que una mujer ocupe un cargo gerencial porque hay muchos prejuicios sobre sus capacidades, es un mundo de hombres y ellos piensan así”.***

***“El sector agropecuario es bastante machista, es un ambiente más masculino, no esperan encontrarse con una mujer”.***

## Segunda generación.

### Trayectoria profesional.

Se considera que el acceso al puesto dentro de la empresa no depende de un logro universitario sino que viene dado por el hecho de ser parte de la familia. Más allá de esto hay una concordancia entre las entrevistadas quienes manifiestan que un título universitario si influye para perdurar y sostenerse en el puesto. Quienes de ellas son profesionales, aplican en gran medida sus conocimientos universitarios en su desempeño en el puesto.

Cabe destacar que muchas de ellas tienen hermanos que no poseen estudios universitarios quienes ocupan cargos de igual importancia y en ocasiones estén habilitados a tomar decisiones de mayor impacto en lo que al curso de la empresa refiere.

### Aportes de la segunda generación.

En este apartado las entrevistadas coinciden en que la inclusión de cambios respecto de la línea fundadora es muy difícil por la tendencia a la inflexibilidad. Relatan que más allá de sus intentos de aportar algo en lo que hace al futuro de la empresa se chocan contra las dificultades que suscita el periodo de transición o sucesión de la empresa de una generación a otra. Sus aportes están relacionados con cuestiones de modernización tecnológica, sistemas de gestión que permiten un orden más acabado y políticas que generen mayor eficiencia laboral. Frente a esto los fundadores se encuentran resistentes a la novedad, no dando lugar a ideas nuevas que pueda aportar la segunda generación.

***“Siempre se trata de aportar algo desde nuestro lugar pero mi papa es un poco reacio, hay cambios que lo superan pero no quiere irse, le cuesta delegar”.***

## **Aspectos positivos y negativos de trabajar en Empresas Familiares.**

Referido a estas características, las entrevistadas en su totalidad coinciden en que los aspectos positivos refieren a la confianza, a la inmediatez de la comunicación y a que la estructura laboral es más laxa. Relatan que trabajar con miembros de su familia aporta más sinceridad en la comunicación, que se pueden expresar libremente y que, al conocer al otro ya pueden anticipar el modo en el cual es mejor dirigirse al momento de transmitir o tomar una decisión. La confianza es un punto clave porque consideran que no es algo que deba ganarse o construirse sino que está dada de antemano porque al otro se lo conoce “de toda la vida”. Los canales de comunicación son más informales ya que lo que no se dice en el ámbito de la empresa se puede decir en el ámbito de la casa. Y por su parte, la estructura laboral también resulta más informal ya que no hay una regla de horarios ni una tarea a cumplir en un tiempo determinado sino que, en este sentido, lo pueden manejar con total autonomía. Agregan, además que trabajar con su familia otorga más seguridad en cuanto al puesto y da más margen a los errores que se puedan cometer ya que aún hagan algo mal, el puesto lo van a conservar de igual modo porque nadie las va a despedir; en este sentido consideran que la estabilidad laboral es de por vida o hasta que ellas mismas lo decidan.

***“Cuando trabajas con tu familia, sabes con quien estas tratando, no te vas a sorprender, no te van a defraudar. Tu familia te cuida las espaldas también, hay mucha confianza porque conoces al otro”.***

***“A mi papa lo conozco de toda la vida y sé que si le tengo que decir cualquier cosa no tengo que cuidarme tanto como si fuese un jefe”.***

***“Si un día estoy con otros asuntos o retrasada, no tengo que rendir cuentas de si llego media hora o una hora más tarde, en ese sentido una puede, sin descuidar tampoco, manejarse con más libertad”.***

Los aspectos negativos de trabajar en familia, las entrevistadas los encuentran en que muchas veces es muy difícil separar lo laboral de lo familiar. Hay ocasiones, mencionan, en las cuales los problemas laborales siguen existiendo en la casa y eso genera tensión y discusiones. Así también a la inversa: algún altercado propio de la vida en familia luego puede mudarse y sentirse en el ámbito de la empresa.

Mencionan también que una está más expuesta porque todo lo que se transita en la cotidianidad de la vida extra empresa, los demás miembros están al tanto de igual modo y consideran que ello puede traer conflictos y discusiones. Agregan que los roles muchas veces se pueden confundir y que no se logra ver al otro como un par en el trabajo. Así como también que anhelan tener compañeros de trabajo que compartan su rango etario con los cuales relacionarse como tales.

***“Lo íntimo de cada uno queda más expuesto, tu familia sabe lo que vos cobras, lo que haces y lo que no haces, eso muchas veces genera que termines discutiendo”.***

***“Mi hermano y mi papa son eso, justamente, mi hermano y mi papá, no los puedo ver como compañeros de trabajo y ellos me ven a mí del mismo modo, como la hija o la hermana”.***

## CAPITULO IV.

### CONCLUSIONES.

En referencia a los datos recogidos mediante las entrevistas realizadas a mujeres miembros de empresas familiares, tanto de primera como de segunda generación podemos dar cuenta que las familias utilizan normas tanto manifiestas como encubiertas que rigen el comportamiento aceptable y el inaceptable y sirven de guía a la interacción entre los miembros. Por lo general, las familias tienen normas sobre el dinero, la lealtad, la unión, la imagen, los conflictos y los roles. Algunas normas están basadas en el género, como por ejemplo la norma de la primogenitura en el contexto de las empresas de propiedad familiar que estipula que el primer hijo varón heredará la responsabilidad de presidir la familia.

Los roles establecen una serie de comportamientos, entre los que la familia considera que sus miembros deben elegir al llegar a la edad adulta. Las normas, por su parte, consolidan los roles. Siguiendo con el ejemplo anterior, la norma de la progenitura consolida el rol de las mujeres como menos visibles que los hombres. Las normas y los roles les dan a los miembros de la familia pistas sobre el camino que se espera que sigan a lo largo de sus vidas. Para muchas mujeres y hombres, las normas y los roles tienden a polarizarse siguiendo líneas basadas en el género.

Abordar el rol de la mujer en cargos de alta dirección implica volcar la mirada hacia las organizaciones, la familia, la cultura y la sociedad como un todo. Y es que este hecho posee trascendencias en las formas de hacer y organizar dentro de una sociedad al revisar el rol de una pieza fundamental en ella, cuyo proceso se encuentra hoy en plena evolución.

Las mujeres que han enfrentado este desafío, han debido alejarse de esquemas tradicionales de funcionamiento, tanto en el ámbito familiar como en su entorno laboral, lo cual ha significado la reconfiguración de estos escenarios. Así, estos hechos dan lugar a un paradigma moderno de conciliación, que busca que hombres y mujeres puedan articular las actividades familiares y domésticas con su vida laboral.

En todo el tiempo que la mujer estuvo relativamente ausente en estas esferas, ellas han avanzado fuertemente en el terreno educacional, lo cual ha sido impulsado en

primer lugar por modelos referenciales en sus familias de origen y luego por condiciones de entorno. Pero ese ha sido sólo el primer paso. Para acceder a las mayores jerarquías de responsabilidad en las empresas, las mujeres han debido demostrar su capacidad, habilidad y compromiso, fruto de un genuino interés por desarrollarse y explorar nuevos terrenos, muchas veces escasamente planeados. Este vínculo también ha requerido un entendimiento por parte de ellas sobre cuál es la mejor forma de aproximarse a las dinámicas tradicionales en las empresas, buscando una cabida armónica de sus propias creencias, valores y deseos.

Claro está que en esta transición existen costos, propios de una dinámica en evolución. Para un gran segmento de mujeres, la familia es la primera en resentirse, puesto que las amplias responsabilidades que se asumen restan tiempo a un espacio fundamental para ellas. Las actividades sociales y de esparcimiento se dificultan y se corre el riesgo de no contar con vías que permitan disminuir la tensión entre sus proyectos biográficos. En su mayoría, el hecho de la maternidad es el factor más relevante que da cuenta de ello.

La empresa por su parte, no ha sido -ni es hoy, suficientemente - un medio que entregue amplias oportunidades para el avance y desarrollo de la mujer, especialmente en la alta dirección. Si bien existen políticas de promoción que dan oportunidades para “hacer carrera” dentro de una empresa, estas miden de igual manera a hombres y mujeres, sin tomar en cuenta las otras dimensiones que debe atender una mujer. Las políticas empresariales han sido diseñadas por hombres y para hombres, y ellos histórica y culturalmente han remitido su desarrollo casi exclusivamente al ámbito laboral, pudiendo hoy en día ampliar su ámbito de acción con un mayor equilibrio y distribución de responsabilidades.

Por tanto se requiere por una parte, un mayor equilibrio de roles entre hombres y mujeres en cuanto a repartir las responsabilidades y por otra, políticas empresariales que promuevan y faciliten el desarrollo profesional de la mujer, especialmente en la alta dirección. Para lo primero es necesario que además de los esfuerzos del hombre, sea la propia mujer quien realice esfuerzos en ceder y confiar en otro, terrenos que tradicionalmente han sido de sus preocupaciones. Por el lado de las empresas se necesita una mayor proactividad por parte de las mismas en su enfoque hacia una mayor inclusión y diversidad como parte de una visión estratégica para su crecimiento.

Las mujeres que han sido parte de este estudio y que poseen múltiples frentes ante los cuales deben atender han acomodado aquellos aspectos en los cuales guardan alguna injerencia, apuntando en esta dirección. Así como las mujeres ajustan su rol en el mundo de la alta dirección, en el contexto familiar es el hombre quien ha debido reacomodar su rol, siendo esto uno de los aspectos fundamentales para el mayor desarrollo profesional de ellas.

En las empresas se ha dado lugar a nuevos estilos y formas de liderar y “hacer las cosas”, las cuales han sido capaces de traspasar las dinámicas existentes. Los hombres fundadores valoran la amplitud de mirada de la mujer respecto a las acciones y sus consecuencias, el sentido de responsabilidad y la forma en que equilibran las relaciones entre los que la componen. Las mujeres por su parte se auto perciben más con una mayor conciencia de los riesgos, lo cual las hace más prudentes a la hora de tomar decisiones importantes, que no es exactamente igual a la carencia de ambición.

Si bien la cantidad de mujeres en cargos de alta responsabilidad aún es baja, se percibe que hoy en día existen mayores condiciones para que ésta aumente en el mediano plazo, dado que parte importante de lo que ha hecho esta masa crítica de mujeres es abrir oportunidades en ese sentido. Ellas han demostrado que valores como la flexibilidad e informalidad no se contraponen con la responsabilidad y el trabajo bien hecho.

Por todo lo anterior se puede decir que las mujeres en altos cargos de dirección están siendo protagonistas de un cambio cultural importante, que avanza lentamente y va transformando la sociedad en la cual vivimos. La mujer apuesta por un liderazgo que ataca los valores fundamentales de la sociedad a través del trabajo, el espíritu de formación, el sentido de equipo, la comunicación que enriquecen y complementan el proceso de toma de decisiones.

Las mujeres que han participado en este estudio se sienten plenas y orgullosas de sus profesiones, realizadas con sus familias y sus vidas; creen fuertemente en lo que hacen y poseen un alto nivel de compromiso. A pesar de los costos que se han debido asumir, la posibilidad de seguir accediendo a un mayor nivel de jerarquía y responsabilidad dentro de las empresas es una opción seductora y que plantea nuevos retos. No obstante, la visión de desarrollo que poseen las mismas es integral y no se remite sólo a la familia y el mercado laboral; ellas se encuentran dispuestas a explorar

otros terrenos, desconocidos, lúdicos, donde puedan aprovechar y descubrir nuevas potencialidades que les entreguen un mayor bienestar, cuestión igualmente deseable en muchos casos.

Más allá de las vicisitudes históricas y culturales que atraviesan a las sociedades por las cuales se vislumbra un intento de reemplazo del criterio de primogenitura por el de capacidad<sup>23</sup>, es a raíz de la información recabada que esta sustitución no es viable, dado que se sigue en el paradigma tradicional que hace a la empresa familiar.

Recapitulando nuestros ejes de análisis, referidos a la toma de las decisiones y la conducción gerencial, describimos el rol de la mujer vinculado, entonces, a un rol activo en donde se busca el acceso continuo a puestos gerenciales, en los cuales puedan desplegar sus aptitudes para el cargo, no manifestando de parte de ellas, diferencias en cuanto a capacidades y/o habilidades respecto de hombres. De igual modo y a la luz de las historias relatadas, si bien las entrevistadas no conciben tales diferencias, se inmiscuyen cuestiones referidas al rol de mayor envergadura que ocupan sus hermanos. Esto lo justificamos desde sus discursos a veces contrapuestos mediante los cuales dejan de manifiesto que su rol se puede encontrar una vez más, invisibilizado. Más allá de este estatuto, el rol de la mujer tiende a ampliar la mirada sobre el modo de trabajar tradicional de la empresa familiar y facilita la creación de nuevos aportes en relación a la misma.

El proceso de toma de decisiones gerenciales refiere a aquel mediante el cual se decide el rumbo de la empresa. Decisiones que definen el camino a seguir y los cambios a realizar si los hubiere. En este sentido, aun ocupando un alto cargo de dirección, las mujeres no habitúan decidir de manera independiente cuestiones que atañen al rumbo mencionado, resultando, por ende, un proceso compartido entre todos los miembros de la cúpula directiva.

Respecto de las diferencias entre primera y segunda generación que pudimos detectar, damos cuenta que la aparición de mujeres, se da en su gran mayoría en la segunda generación, posibilitada por el aporte que realiza esta, en materia de avances tecnológicos e innovaciones propias del advenimiento de miradas jóvenes que generan mayor dinamismo en la empresa en contraposición de miradas más tradicionales de

---

<sup>23</sup> Valorar la necesidad de que su futuro sucesor o sucesora sea la persona más capacitada sobre cualquier otro criterio.

primera generación. Mientras que la primera generación se vislumbra reticente a los cambios estructurales considerando que ya han logrado una sólida empresa, la segunda generación no teme arriesgarse a posibles variaciones. Aun con todo ello, dicha versatilidad propuesta va a estar sujeta a la decisión final del fundador.

Si bien aún quedan aspectos por avanzar hacia un trato justo para la mujer, el hecho concreto es que existe en nuestra sociedad un capital humano valioso y la invitación es a crear las condiciones para saber aprovecharlo de un modo inteligente, abriendo los espacios, flexibilizando y por sobre todo, respetando.

## Referencias Bibliográficas.

- Adler, Roy D. (2001). "Women in the executive suite correlate to high profits". Glass Ceiling Research Center.
- Agut, S. (2007). "Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica". Apuntes de Psicología, Vol 25, nº 2, págs. 201-214. Disponible en línea: [http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/VOL25\\_2\\_7.pdf](http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/VOL25_2_7.pdf)
- Ariza Montes, J.A., Molina Sánchez, H. & Ramírez Sobrino, J. (2005). "El concepto de Empresa Familiar". Comunicación presentada al XIII Congreso de AECA, Oviedo.
- Astrachan, J.H. (2003). "Commentary on the special issue: the emergence of a field". Journal of Business Venturing, vol XVIII nº5.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002). "The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problema". Family Business Review, vol XV nº1.
- Balestra, Luigi. (2009). "Attività d'impresa e rapporti familiari". Wolters Kluwer. Italia.
- Bird, B., Welsch, H. & Astrachan, J. (2002). "Family business research: the evolution of an academic field". Family Business Review, vol XV.
- Blondel, Christine. (2005). "Les femmes et l'entreprise familiale: rôles et évolution". Wendel International Centre for Family Enterprise (WICFE).
- Brush, C. (1992). "Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions". Entrepreneurship, Theory and Practice.
- Burin, Mabel. (1996). "Una hipótesis de género: el techo de cristal en la carrera laboral". Género, psicoanálisis y subjetividad. Ed. Paidós. ISBN 950-12-4192-0.
- Cappuyns, Kristin. (2006). "Women behind the scenes in family businesses". Cátedra de Empresa Familiar del IESE.

- Ceja, Lucía. (2008). "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible". Cátedra de Empresa Familiar del IESE.
- Chávez Carapia, Julia del Carmen (2004). "Perspectiva de Género". Plaza y Valdes. p. 179. ISBN 978-97-0722-257-1.
- Clark, Nicola. (sábado 19 de noviembre de 2011). "El empuje de las mujeres alemanas no basta". The New York Times.
- Coleman, S. (2000). "Access to capital and terms of credits: a comparison of men and women owned small business". Journal of Small Business Management, vol XXXVIII nº3.
- Crutzen, Nathalie. (2012). "Quelle place occupent les femmes dans les entreprises familiales?". Institut de l'Entreprise Familiale (IEF) en colaboración con la Universidad de Liège.
- Davis, J. & Taiguri, R. (1982). "Life stages and father-son relationship". Working Paper, Harvard Business School Division.
- Dawley, D., Hoffman, J. & Smith, A. (2004). "Leader succession: does gender matter?". Leadership and Organization Development Journal, vol XXV nº8.
- Donnelley, Robert. (1964). "The family business". Harvard Business Review, vol XLII nº4.
- Dumas, C. (1989). "Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business". Family Business Review, vol II nº1.
- Dumas, C. (1998). "Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm". Family Business Review, vol XI nº3.
- Gilligan, Carol. (1982) "In a Different Voice". Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Gomel, Silvia. (1997). "Transmisión generacional, familia y subjetividad". Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Haynes, D.C., Avery, R.J. & Hunts, H.J. (1999). "The decision to outsource child care in households engaged in family business". Family Business Review, vol XII nº3.

- Hirsch, R & Brush, C. (1984). "The women entrepreneur: implications of family, educational and occupational experience". *Journal of Small of Business Management* 22 (1): 30-37.
- Hirsch, R. & Brush, C. (1983). "The women entrepreneur: implications of family, educational, and occupational experience". *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 255-270.
- Iannarelli, C.L. (1993). "The socialization of leaders: a study of gender in Family Business". *Dissertation Abstracts International*, 53 (9-A): 3283-3284. University Microfilms International.
- Irigoyen, Horacio; Puebla, Francisco. (1997). "Pymes - su Economía y Organización". Editorial macchi grupo editor. Argentina.
- James, Lea. (1993). "La sucesión del management en la empresa familiar". Granica.
- Lansberg, Ivan. (1995). "The Power of the Chief Emotional Officer". *Family Business Magazine*. Spring.
- Lansberg, Ivan. (2000) "Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad". Ediciones Granica S.A.
- Leach, Peter. (1993 y 1996). "La empresa familiar". Ediciones Juan Granica S.A., Barcelona, España.
- Leach, Peter. (1995). "La empresa familiar". Ediciones Granica S.A.
- Martínez Jiménez, R. (2009). "La investigación sobre la mujer en las empresas familiares. Estado actual y direcciones futuras". *Family Business Review*, vol XXII nº1.
- Miller, N. (2006). "Do strategic business networks benefit male and female-owned small-community business?" *Journal of Small Business Strategy*, vol XVII nº2.
- Movimento Italiano Casalinghe, MO.I.CA. (2015). "La donna nella società e nella famiglia." Recuperado el 27 de Mayo de 2015 de Percorsidipace. Disponible en línea: <http://www.percorsidipace.eu/approfondimenti/item/611-la-donna-nella-societa-e-nella-famiglia#.V2G00iPhDMz>

- Myers, David G. (2006). "Psicología". Ed. Médica Panamericana. p. 980. ISBN 978-84-7903-917-2.
- Neubauer, Fred; Lank, Alden. (2003). "The family business is governance for sustainability." Inglaterra.
- OIT (2004). "Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección." Actualización 2004. Disponible en línea: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>
- OIT, PNUD. (2009). "Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación, con corresponsabilidad social." Disponible en línea: [http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab\\_familia\[OIT-PNUD\].pdf](http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab_familia[OIT-PNUD].pdf)
- Olson, Patricia D. & Danes, Sharon M. (Marzo de 2003). "Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success." Family Business Review, vol. XVI, no.1.
- Ottorino, Oscar. (2008). "Empresas familiares: funcionamiento e identidad." Universidad Nacional de Mar del Plata. EUEM.
- Pérez, Aurora. (1996). "Grupo familiar: su estructura y funciones." Rev. Derecho de Familia. Ed. Abeledo Perrot.
- Pizarro, Olga & Guerra, Massiel. (2010). "Rol de la Mujer en la Gran Empresa." Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Programa Chile Emprendedoras.
- Powell, G.N. (2012). "Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership." Gender in Management: An International Journal, vol XXVII nº2.
- Ramos, Amparo (2003). "Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir".
- Rodríguez Zapatero, M.; Rodríguez Jiménez, M. & Rodríguez Alcaide, J.J. (2010). "Interpretación de la familia empresaria". Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Córdoba.
- Rosenblatt, P. (1985). "The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face". Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

- Rowe, Barbara R. & Hong, Gong-Soog. (Marzo de 2000). "The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women". *Family Business Review*, vol. XIII, nº 1.
- Rubinsztein, Jorge; Rubinsztein, Javier. (2011). "La sucesión en las Empresas Familiares". *Revista Alta Gerencia*, N° 49.
- Salganicoff, M. (1990). "Women in family business: challenges and opportunities". *Family Business Review*, vol III nº2.
- Schein, E. H. (1985). "Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View". San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharma, P. (2004). "An overview of the field of family business studies: current and directions for the future". *Family Business Review*, vol XVII nº1.
- Taracena, R. (2004). "El techo de cristal. Mujer Ejecutiva". Octubre 2004. México, DF.
- U.S. Department of Labor, Federal Glass Ceiling Commission. (1995). "Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital."
- UNIFEM. (2000). "Progress of the World's Women 2000". Biennial Report. Disponible en línea: <http://www.unpac.ca/wagegap4.html>
- United Nations Office of the Special Advisor on Gender Issues, "Gender Mainstreaming". Disponible en línea: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>
- Vera, C.F. & Dean, M.A. (2005). "Las hijas en la sucesión de empresas familiares". Págs. 321-345.
- Walters, M.; Carter, B.; Papp, P. & Silverstein, O. "The Invisible Web: Gender Patterns in Family Relationships". Nueva York: Guilford Press, 1988.
- Ward, J. & Aronoff, C. (1994). "Managing family-business conflict". *Nation's Business*, vol LXXXII nº11.
- Ward, John. (1988). "The special role of strategic planning for family businesses". *Family Business Review*, vol I nº2.
- Ward, John. (2006). "El éxito en los negocios de familia". Editorial Norma.

- William Spriegel. (1947). "Management: función de una empresa que se ocupa de la dirección y control de las diferentes actividades para lograr los objetivos del negocio". Industrial management. New York, J. Wiley. 4th ed.
- Wirth, L. (2004). "Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management." International Labour Organization. Geneva. Disponible en línea: <http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/lindaw04.htm>
- World Economic Forum (2005). "Women's empowerment: measuring the global gender gap".
- Zapalska, A. (1997). "A profile of woman entrepreneurs and enterprises in Poland". Journal of Small Business Management, vol XXXV n°4.

## **ANEXO I.**

### **Instrumento. Entrevista semidirigida.**

Dimensiones a relevar:

#### **1) HISTÓRICA.**

- ¿Cuándo y cómo nació la empresa? ¿Quién fue el fundador/a o fundadores de la empresa?
- ¿Cuándo y cómo te incluiste a la empresa? ¿Qué cargo ocupas en ella actualmente?

#### **2) ANALISIS ORGANIZACIONAL.**

- ¿Cómo es el diseño de la empresa, en lo que refiere a puestos, jerarquía...?
- En base a tu experiencia, ¿cómo podrías describir la relación de los familiares que trabajan en la empresa?
- ¿Podrías describir la constitución de la familia, sus nombres, relaciones de parentesco, quienes trabajan en la empresa, quiénes no, qué áreas o sectores ocupan?
- ¿Podrías describir la relación entre las personas de la empresa? ¿Cómo es el trato entre los miembros de la empresa (no familiares) y tu familia?

### 3) DECISIONES GERENCIALES/ROL DE LA MUJER.

Mujer.	Hombre.
¿Podes describir cómo crees vos que los demás valoran tu trayectoria? <sup>24</sup>	¿Te parece que la mujer posee un rol particular, diferente del que posee el hombre en los cargos de media/alta dirección? ¿Por qué?
¿Cómo te sentís vos respecto a un hombre en un cargo similar? <sup>25</sup>	A tu juicio, ¿qué factores limitan la mayor participación de la mujer en estos puestos?
¿Podrías describir el momento de la toma de decisiones? ¿Cómo es la relación con tus pares en ése momento?	¿Existen políticas dentro de la empresa que favorecen la incorporación de la mujer en cargos medios y altos? ¿Cuáles?
Según tu criterio, ¿qué factores dificultan que la mujer llegue a ocupar cargos de alta dirección en la empresa?	

### 4) SEGUNDA GENERACION.

- ¿Sos profesional?

*En caso que la respuesta sea si:*

- ¿Aplicas tus conocimientos profesionales en la empresa?
- ¿Consideras que el ser profesional te permite acceder a algún puesto gerencial?<sup>26</sup>
- ¿Consideras que el ser profesional te benefició a acceder al puesto gerencial?<sup>27</sup>

<sup>24</sup> Pregunta dirigida únicamente a mujeres de la primera generación.

<sup>25</sup> Esta pregunta se enfoca en términos de salario y reconocimiento explícito o implícito, etc.

<sup>26</sup> Pregunta dirigida a mujer que NO ocupe cargo gerencial.

<sup>27</sup> Pregunta dirigida a mujer que manifestó anteriormente ocupar cargo gerencial.

*En caso que la respuesta sea no:*

- ¿Consideras que si fueses profesional, tendrías más acceso a ocupar un puesto gerencial?

*Las siguientes preguntas se retoman a toda la segunda generación:*

- ¿Qué sentís vos que pudiste incluir, desde tu lugar, en relación a tu antecesor/a?  
¿Podrías describir esas diferencias?
- ¿Qué visualizas como futuro respecto al modo de trabajo que llevas actualmente? ¿Cómo lo ves?

*A modo de cierre y dirigidas a todos los miembros:*

- Más allá de lo ya charlado, ¿podes comentar cuáles son los aspectos positivos más relevantes de trabajar en una empresa familiar? ¿Y negativos?

**¡Gracias!**

## ANEXO II.

### ENTREVISTAS.

#### P<sup>28</sup>. - Empresa de cámara de congelados.

##### Dimensión histórica.

La empresa nace, hace cinco años atrás, como una tercera opción, vinculante a otras dos empresas con las que ya contaba la familia.

Nace del afán expansivo del padre de la entrevistada, a quien lo ha caracterizado como un *"visionario"*<sup>29</sup>. Se destaca de su relato la utilización del plural, en lo que al proceso de creación de la empresa refiere, pero rápidamente se interpela mencionando *"'quisimos, hicimos'; en realidad nosotros lo acompañamos y lo padecemos, todo se hace a capricho de él"*.

P tiene 31 años, y trabaja con su padre desde los 19 años, en las otras empresas que poseen. Actualmente, y gracias al trabajo con una consultora dedicada a la Psicología Laboral, han logrado dividir las tareas a realizar, habiendo quedado P como encargada de Compra, dado que anteriormente *"todos hacían todo"*.

##### Análisis organizacional.

La familia de la entrevistada está compuesta por madre, padre, y dos hermanos (uno de 33 años, el otro de 26 años). A excepción de la madre, quien nunca participó en los negocios familiares, todos trabajan en la empresa, a quienes se les suma un tío, quien cumple la función de cadete.

En lo referido a la relación familiar, comenta que son *"complicados"*, que su padre es un hombre *"muy autoritario, que piensa que la mujer debe estar en la casa"*, y

---

<sup>28</sup> Todos los nombres utilizados a continuación, son ficticios, a los fines de cumplimentar con las legislaciones vigentes acerca del uso de datos sensibles.

<sup>29</sup> Todas las citas figuradas a continuación, refieren a palabras textuales de las entrevistadas, a modo de ilustración del discurso redactado.

también comenta que su relación con el mismo es *"conflictiva, porque no concibe que el hijo mayor no esté a cargo"*.

En relación a los miembros de la empresa que no son familia, relata que son 80 empleados, y que se *"lleva bien con todos"*, aunque *"es una relación laboral, no son amigos"*; pero más allá de esto, comenta que no le gusta el ambiente con *"jefe malo"*.

#### Decisiones gerenciales / Rol de la mujer.

La entrevistada considera que se valora su trayectoria dentro de la empresa, lo cual es inferido a través de los empleados que le *"preguntan qué hacer, cuando tienen sus dudas"*.

En lo referido a la toma de decisiones, comenta que *"en el momento, y si no está la familia"* las evalúa ella misma; pero que de ser decisiones que tienen su impacto a largo plazo *"se toman en reunión de directorio, entre padre e hijos"*.

Si se toma como punto comparativo, su posición actual, con un hombre en un cargo similar, cuenta que siente *"más presión por ser mujer"*, que su *"padre es muy machista"* y que *"en tiempo de elecciones para las reuniones importantes, mi papá llamaba a mis hermanos que tenían menos tiempo en la empresa y menos conocimientos que yo, solo porque eran hombres"*.

En relación a las dificultades de acceso, por parte de una mujer, en cargos de alta dirección, considera que *"ya ser mujer es una limitante, por cosas como la maternidad, la menstruación, las carpetas médicas...y también la fama de quilombero"*. Asimismo, relata que *"en la relación con otras empresas, siempre hay una preferencia por hombres, no se esperan negociar con una mujer"*; pero destaca que *"la personalidad de la mujer, que es más detallista y humana, hace que brille más"*.

#### Segunda generación.

P, no es profesional, en algún momento empezó a estudiar veterinaria, sin concluirlo, y en relación a esto refiere que *"quizá hubiese podido hacer lo mismo, pero con información más técnica"*.

Considera que su rol familiar es el de *"unir: mis hermanos también son machistas, yo soy la que humanizo, por eso llamé a la consultora, porque nos faltaba dirección, no se sabía a quién responder, y eso se traducía en malestar entre los empleados, necesitábamos orden (...) No teníamos rumbo, ni ideas; pero ahora almorzamos todos juntos, los empleados se ríen."*

En relación a los aspectos positivos de la empresa familiar, destaca la rapidez en las decisiones. En contrapartida, los aspectos negativos refieren a que *"se mezcla todo, las peleas pelotudas se trasladan acá, saltan las grasitas ésas"*, y que *"hay un mayor tono de informalidad"*.

Además, cuenta que *"siempre tuve más carga horaria en la empresa que mis hermanos, porque no estudiaba, mientras que E (el más grande), por estudiar, estaba menos horas, y un poquito en cada área; y M sigue estudiando"*.

Igualmente comenta que ella quiere *"estar para ver los resultados, que vean la presencia de un dueño para controlar"*; aunque relata que *"ahora ya no, gané respeto y el trato es más humano"*, lo que la diferencia del padre, a quien califica de *"nefasto"*.

En consonancia con esto último, se caracteriza a sí misma como *"caprichosa, de carácter, por eso tengo muchos choques con él (padre), aunque soy su 'princesita', por eso yo le pego una cepillada de gritos y me concede lo que le pido"*. Más allá de esto, cuenta que *"a veces con eso no alcanza, entonces estratégicamente, me alió con mis hermanos, y mi papá quiere deshacer esa alianza"*.

Para finalizar, refiere que le gustaría cambiar que *"mi papá no sea tan antiguo y machista, que me escuche"*.

## S. - Empresa de tejidos.

### Dimensión histórica.

La empresa nació en los años '60, con la inmigración de padre italiano, quien sabía el oficio de tejer a fasón, el mismo se casa, y en conjunto con su esposa, articulan una dupla *"muy dedicada al trabajo, sosteniendo la empresa, que siempre mantuvo la misma calidad"*.

La entrevistada empezó en Atención al público, y actualmente está encargada del área de Diseño y Relaciones Públicas, mientras que su ex pareja, se encuentra en el área de la Fábrica. Tuvieron dos hijos, A quien es contador; y N que hace actividades varias, asemejándose a la labor del fundador. Comenta que la incorporación de sus hijos, *"se fue dando de a poco, pero ambos están hace cinco años"*.

### Análisis organizacional.

S, hace mención a la relación familiar, caracterizándola como *"muy difícil, tenemos la fábrica, el negocio, la casa...todo en el mismo lugar, se hace imposible no trasladar los problemas"*.

En lo referido a la relación con los empleados no familiares, relata que *"es muy raro, porque siento a los empleados como mi familia...está todo muy mezclado"*.

### Decisiones gerenciales / Rol de la mujer.

La entrevistada, considera que su trayectoria es valorada, a raíz de que *"es muy respetado mi liderazgo"*.

En relación a la posición de un hombre en un cargo similar, comenta que, a pesar de que *"tengo el ego allá, soy súper segura, y soy Presidente de la Cámara textil"*; las mujeres *"tenemos que pasar por muchas pruebas...todo te cuesta más"*. Ante el cuestionamiento sobre qué "pruebas a pasar" considera, comenta que *"tenemos que estar más preparadas para llegar al mismo lugar, rendir permanentemente examen, además que siempre hay una preferencia por tratar con pares masculinos... ¿Por qué? Es cultural"*.

En lo referido a la toma de decisiones, relata que *"algunas las tomo sola; pero en general, consulto. Igual todo se decide entre los cuatro (ex pareja, ella e hijos)"*.

### Segunda generación.

S relata que solo tiene el secundario completo, que quiso ir a la Universidad, alrededor del año 1978, pero ante el contexto epocal del país<sup>30</sup>, *"me lo saqué de la cabeza"*, y empezó a trabajar. A pesar de esto, refiere que *"más allá de lo que estoy, no podría estar; los estudios me hubiesen servido, pero no para llegar más alto"*.

En relación a sus aportes a la empresa, cuenta que *"al empezar atendiendo gente, sabía mucho de lo que el cliente quería, era el nexo entre la producción y la gente"*.

Sobre los aspectos positivos de trabajar en una empresa familiar, comenta que *"la ventaja principal es que sabes con quién estás tratando, los otros te cuidan las espaldas, y hay mucha confianza entre las partes"*. También refiere que, para mantener esto así, y dada la inclusión de los hijos a la empresa, *"hay que hacer protocolos, poner las cosas claras de entrada"*. Como aspectos negativos, relata que *"es imposible separar la vida privada de los negocios"*.

Para concluir, cuenta que *"cambiaría no haber estado trabajando con mi esposo, porque eso nos llevó a la separación"*.

---

<sup>30</sup> Proceso de Reorganización Nacional: nombre con el que se autodenominó la dictadura cívico-militar que gobernó la Argentina desde el golpe de Estado del 24 de marzo de 1976, que derrocó al gobierno constitucional de la presidenta María Estela Martínez de Perón, hasta el 10 de diciembre de 1983, día de asunción del gobierno elegido mediante sufragio de Raúl Alfonsín.

## C. – Logística de alimentos.

### Dimensión histórica.

La familia de C está compuesta por madre, padre, un hermano mayor, la entrevistada, y una hermana menor.

La empresa nace en el año 2003, ubicándose como fundadores: padre, madre y hermano; aunque luego posiciona al padre como único dueño y fundador. La antecede a ésta, un micro emprendimiento de fiambrería y quesería.

El marido de C se incluye en el diagrama familiar en el año 2004, y la entrevistada relata que ella empieza *"por lo 'bajo', mientras trabajaba, estudiaba la Licenciatura en Economía"*. Asimismo, comenta que durante un tiempo no fue parte de la empresa familiar, e ilustra: *"las capacidades me daban para más, pero esto era un boliche"*.

Una vez recibida, se posiciona como la encargada de administrar los recursos económicos de la organización, implementando un sistema de control, que sirva a tales fines.

### Análisis organizacional.

En cuanto al organigrama empresarial, relata que el padre está encargado del área de Compras y Ventas, como del área masculina de Recursos Humanos; la madre está al mando del área femenina de Recursos Humanos, pero ante las constantes inasistencias de ésta, producto de la tramitación de la jubilación, y una enfermedad que la aqueja, es C quien ocupa su lugar, además de las labores de control y organización que gestiona. Según refiere, *"mi mamá tiene un cargo administrativo, yo le sumo lo financiero"*. Su hermano, se ubica en el área de Compras; mientras que su hermana, recientemente ingresada en la empresa familiar, es la Encargada de Depósito.

Sobre la relación familiar, comenta que la misma mejoró mucho, a raíz de haber trabajado con una consultora especializada en Psicología Laboral; pero que, más allá de esto, *"trabajamos en áreas distintas, y no nos coordinamos. Por ejemplo, mi hermano compra, y a mí me caen las cuentas. Estamos mejor, pero todavía falta"*.

Refiere que dicha relación ha mejorado, dado que *"las diferencias ahora quedan en lo laboral, pero antes se mezclaba todo"*. En consonancia con el aspecto laboral, relata

que *"te das cuenta de todo lo mal y no puedes cambiar (...) Tenemos que aprender a defender lo nuestro. Por ejemplo, veo que las cuentas corrientes se disparan, porque vendemos y compramos a criterio de los otros. Accedemos a todo de los demás. Falta más coordinación y tomar políticas comerciales, algo que mi hermano, no respetó"*.

Sobre la relación de la familia con los empleados, comenta que *"hay dos áreas de Recursos Humanos, la femenina, que la comando yo, soy muy estricta y espero responsabilidad; y la masculina, que la dirige mi papá, y perdona todo, es demasiado empático...todo es lo mismo, todo es la bondad"*.

#### Decisiones gerenciales / Rol de la mujer.

En lo referido a la valorización de su trayectoria empresarial, comenta que la misma, *"se valora dentro y fuera"*, dado que *"ven los cambios con el sistema de gestión"* que la entrevistada ha implementado, siendo ella la que *"más conoce sobre esto"*. Asimismo, relata que le *"tienen respeto y confianza, porque no dejo cabos sueltos, soy consultada por muchas cosas, o me dicen 'quiero que esto lo mires vos', lo que genera derivaciones constantes, que ahora están más reguladas"*.

Respecto a un hombre en un cargo similar, C comenta que *"los hombres son más sencillos, pero las capacidades son iguales, aunque ellos son menos vuelteros"*.

En relación al acceso a un cargo gerencial, por parte de la mujer, la entrevistada interpreta que las dificultades refieren a *"la maternidad y la poca constancia que genera, hay que pelear la maternidad, y poner el trabajo por encima de todo. Te condiciona. Yo lo sostengo porque soy responsable, pero en el mercado laboral...es una cagada...porque sos mujer y sos madre. Estás expuesta constantemente"*.

Sobre el aspecto de toma de decisiones, C comenta que *"para tomar una decisión, se consulta; pero depende de qué. Mucho de mi trabajo, es autónomo; pero, por ejemplo, si tiene que ver con proveedores, se consulta. Hay sincronización"*.

#### Segunda generación.

C, como se especificó previamente, es Licenciada en Economía, y aplica sus conocimientos a la empresa; aunque comenta que la no obtención del título, no la

hubiese excluido de la empresa familiar dado que su *"hermana no tiene título, y es la actual Encargada de Depósito"*, pero *"que perdure y me sostenga en el puesto, sí"* hace a la diferencia.

Sobre su inclusión de cambios, respecto de la línea fundadora, explica que los mismos tienen que ver con gestión, control y tecnología. Igualmente, destaca que, como cambios a futuro, es menester la visión de futuro y que *"se ordenen todas las áreas...hay muchas cosas dibujadas, mi papá hace lo que quiere, resuelve cosas poniendo dinero de su bolsillo, pero esto es pérdida de ganancia para la empresa"*. Asimismo, refiere que *"quisiera tener más comunicación con ambos padres"*.

En relación a los aspectos positivos de trabajar en una empresa familiar, C comenta que *"hay un solo dueño; y con el tiempo, los hijos le dan lugar al disfrute de los dueños"*. Sobre los aspectos negativos, refiere *"el manejo de los vínculos...expone más todo (...) lo íntimo de cada uno queda expuesto, y esto genera más conflicto. Nosotros compartimos tiempo, pero acá...y eso no es bueno. Hay muchos quilombos, y se vienen más."* Asimismo agrega, *"no quiero que mis hijos sean parte de la empresa, lo que la haría decaer, por falta de sucesión, pero hay mucho rollo, muchos conflictos"*.

Para concluir, cuenta que *"si no trabajaran todos juntos, la vinculación sí sería diferente"*.

## L. – Supermercado.

### Dimensión histórica.

Su creación data de hace 50 años, con la llegada de la familia a una zona aledaña a la ciudad de Mar del Plata, en donde el padre y abuelo de la entrevistada, comienzan con una carnicería, que a medida que transcurre el tiempo, le adicionan otros productos, dando inicio a la compra de mayor cantidad de terrenos, con los fines de expandir el negocio familiar. Una vez logrado esto, la carnicería queda en manos del padre y madre de L; mientras que el área de almacén, al mando de sus abuelos paternos.

Ya para el año 1989, se consolida el actual Supermercado, en el cual trabajarán el padre y madre de la entrevistada en soledad, hasta el año 1995.

La empresa continúa su crecimiento, hasta el año 2001 que, producto del contexto socio – epocal del país<sup>31</sup>, llama a convocatoria de acreedores, con la intención de no sucumbir a la quiebra. Una vez logrado esto, y sumado a un trabajo en conjunto con una consultora especializada en Psicología Laboral, articulan una serie de cambios empresariales que le permitieron sostenerla en el tiempo, hasta el día de la fecha.

### Análisis organizacional.

La familia de L está conformada por: madre, padre, un hermano mayor, la entrevistada, y dos hermanas que le siguen.

En referencia a las áreas que éstos ocupan, L comenta que su padre está a cargo del sector financiero; mientras que la madre, del sector administrativo; su hermano mayor tiene *“la tarea fuerte, porque está a cargo de la logística, del sector de Compra y Venta”*; por su parte, L está al mando del área de Recursos Humanos, y refiere que desde el año 2004, y producto de haber trabajado con la consultora anteriormente mencionada, ella y su hermano armaron una dupla donde están *“más involucrados, pudiendo conformarnos como un equipo de trabajo, como empresa familiar. Fue un gran cambio, que nos permitió sostener la empresa”*; debido a que la mayoría de las decisiones, hoy por hoy, son entre ellos dos, siendo el núcleo que tiene el trabajo más

---

<sup>31</sup> Crisis de 2001, también referida como el Cacerolazo o el Argentinazo, fue una crisis política, económica, social e institucional, potenciada por una revuelta popular generalizada.

fuerte, y esto a raíz de la paulatina ausencia de sus progenitores, quienes planean abrir paso a las nuevas generaciones. Asimismo, comenta que *“se hace difícil con mi papá, porque tiene que ceder mucho espacio”*. Cabe destacar que, los integrantes anteriormente mencionados, conforman el Equipo Gerencial de la empresa.

La hermana que le sigue a L, decidió irse del proyecto familiar para estudiar Medicina; pero la entrevistada cuenta que, cuando la misma se encontraba trabajando con ellos, ambas eran *“empleadas de lujo, porque ocupábamos puestos de mucha confianza”*. Por último, la hermana menor, recientemente ingresada, se incorpora como administrativa, a cargo del sector de Comunicación y Marketing.

Sobre la descripción de la relación familiar, L relata que *“aprendimos, es diferente de cómo era al principio, que había peleas muy fuertes, porque cada uno defiende su área, entonces se hace difícil. Hay que sostener el lugar, y decir algo al otro, duele...porque es tu mamá o tu papá”*.

En lo referente a la relación con los empleados, la entrevistada comenta que *“teníamos un vínculo muy familiar, hasta el año 2001, pero esto se modifica con el trabajo de la consultora, para generar mandos medios”*. Asimismo aclara que, *“hay un vínculo súper fluido entre mandos medios y gerente”*. Relata que actualmente está encargada de la capacitación de los empleados, en lo referido a cuestiones teóricas y normativas; y que anteriormente, a esto también se le sumaba un enfoque desde la Psicología Laboral, pero evaluó que dicha labor, debía realizarla una psicóloga especializada en dicha área, dado que sus intervenciones no surtían efecto, producto de que *“bajaban de la jefa”*.

#### Decisiones gerenciales / Rol de la mujer.

Ante el cuestionamiento sobre la valorización de su trayectoria en la empresa, L refiere que considera que la misma sí es valorada; pero que igualmente *“me falta pararme desde mi lugar. Mi puesto depende mucho de otras decisiones, por ejemplo, yo quiero llevar a cabo cierta actividad, pero si no cuento con presupuesto...siempre alguien dice no”*. A raíz de esto, se invita a la entrevistada a profundizar sobre ese ‘alguien’, a lo que responde, *“mi hermano y mi papá. Me falta actitud, ando ahí pidiendo permiso...mi puesto es lo más notorio, lo más criticable, por ser el más expuesto de todos”*.

En referencia a su puesto particular, comenta que lo obtiene debido a que *“fallecieron distintos familiares, lo que generó que mi mamá se ausente producto de esas situaciones, entonces llegué yo y le ocupé el lugar. Me encontraba terminando la carrera de marketing, y mechaba algunas cosas de eso. Después hice un posgrado en Recursos Humanos, entonces lo que empezó como algo obligado, me terminó gustando”*.

Se indaga sobre la toma de decisiones, a lo que relata que *“se cruzan las áreas...pero las decisiones que hacen a Recursos Humanos, las tomo sola”*.

Sobre su sensación en relación a un hombre en un cargo similar, L comenta que *“con cualquier hombre, me siento igual; pero con mi papá y mi hermano no. Tengo una posición a tomar...sé que valoran mi trabajo, pero en el día a día no. Los cuatro (madre, padre, hermano, ella) somos muy temperamentales, y muchas veces me callo para evitar conflictos”*.

Respecto a si halla dificultades en que la mujer ocupe cargos de alta dirección en la empresa, la entrevistada refiere que *“tenemos que demostrar que sabemos aunque los saberes sean iguales, el hombre no tiene nada que demostrar, solamente se impone y eso es cultural”*.

### Segunda generación.

L es Licenciada en Marketing, y cuenta con un posgrado en Recursos Humanos. Comenta que es reciente su aplicación de dichos conocimientos en la empresa, y esto a partir de la incorporación de su hermana menor, quien comanda la Comunicación externa, a través del trabajo en Diseño y Marketing. A pesar de la tarea conjunta, L refiere que tienen obstáculos en su labor, dado que *“necesitamos del área de Compras y Ventas (hermano) y no acepta, entonces no hay acuerdo”*.

En relación a los aspectos positivos de trabajar en una empresa familiar, la entrevistada destaca que *“sos tu propio jefe, conoces al otro, hay un vínculo y confianza. También sabes el pensamiento del otro. Podes decirle lo que sea e igualmente se sigue sosteniendo el vínculo...esto también es una desventaja. Tenés más libertades, otros tiempos. Y es tuyo, la empresa es de uno, entonces cuidamos el patrimonio de hermanos e hijos, lo que es diferente de cuando hay socios”*. L, no refiere aspectos negativos, a excepción del ya mencionado como desventaja.

## H. – Cadena de restaurantes.

### Dimensión histórica.

En el año 1977, el padre y madre de H, iniciaron su pequeño emprendimiento gastronómico, dando origen a una rotisería. Con el transcurso del tiempo, se adhieren a éste proyecto, H, su hermano y su hermana; conformando, producto del desarrollo del mismo, una cadena de restaurantes.

### Análisis organizacional.

Los progenitores de H, se posicionan como los dueños de la empresa, aunque actualmente, solo se ubica en ése lugar al padre, dado que la madre de H, ya ha fallecido. Es de destacar que la misma, era la Gerente General de la empresa, puesto que actualmente ocupa H.

La entrevistada es la mayor de los tres hermanos; su hermano, está al mando de los sectores de Compra, Marketing y Proveedores; mientras que la hermana menor, no tiene un puesto definido, siendo su labor más identificable, la compra de uniformes. También se encuentra la hija de H, quien se ubica en el área Administrativa, siendo sus funciones la de control de caja, y su asignación en dos locales de la cadena de restaurantes.

Sobre la relación familiar, manifiesta que la misma es *“complicada, porque la relación laboral tapa lo familiar. El negocio es un nexo, y lo vincular se subsume al negocio”*. Asimismo, comenta que su hermano y su padre *“se llevan mal, por lo que yo me ubico como mediadora familiar, para calmar las aguas”*. Relata que tiene algunos *“encontronazos”* con su hija, dado que *“lo que le digo, viene de la jefa y de la madre...entonces te fastidias con la persona, no con el puesto que ocupa”*.

La relación con los empleados, la destaca como positiva a raíz de que *“son muchos años, se renovó bastante, pero la base sigue siendo la misma. Hay confianza para charlar e impera la buena relación”*.

### Decisiones gerenciales / Rol de la mujer.

H considera que su trayectoria es valorada, aunque menciona que *“en mi familia, no son muy expresivos”*.

Sobre la comparación con un hombre en un cargo similar, la entrevistada comenta que *“me siento en igualdad de condiciones, pero considero que es mejor una mujer como líder, porque somos más empáticas y comprensivas”*.

En relación a la toma de decisiones, H es quien dirige la empresa, siguiendo la línea de mando materna, comentando que el padre *“va y visita los locales, pero no tiene injerencia”*.

Ante el cuestionamiento sobre las dificultades de acceso de las mujeres a cargos de alta dirección, la entrevistada refiere que *“no veo dificultades, porque yo siempre estuve acá, y siempre se hicieron cargo las mujeres de la empresa, pero en otras...sí, es difícil que una mujer ocupe un cargo gerencial, porque hay muchos prejuicios sobre sus capacidades, es un mundo de hombres y ellos piensan así”*.

### Segunda generación.

En relación a los cambios que pudo incluir desde su lugar, la entrevistada comenta que brindó *“espacio a profesionalizar las áreas, antes se traía gente a trabajar que tenga voluntad de hacerlo, ése era el pensamiento de mi papá; pero ya estamos modernos, hay que traer gente que sepa lo que hace, que haya más definición en los puestos. La empresa creció, y hay que encararla diferente. Considero que ordené un poco”*.

Sobre el futuro empresarial, refiere que *“no veo visualización porque el trabajo es el mismo, se vuelve rutinario, y no tengo más posibilidad de ascenso”*.

En referencia a los aspectos negativos del trabajo en una empresa familiar, cuenta que *“se confunden los roles, no ves al otro como un par en el trabajo, no se puede disociar. Tampoco tenés compañeros de trabajo reales, porque sos parte de la familia...siempre vas a ser ‘la hija de’ “. Como aspectos positivos, destaca que “no tenés miedo a equivocarte porque no te van a echar, entonces estás más suelta para trabajar,*

*te predispone diferente. También tenés más libertades, no tenés horarios fijos, te organizás de otra manera”.*

## **R. – Empresa agropecuaria.**

### Dimensión histórica.

La madre y padre de R, son ambos contadores, quienes contaban con un estudio particular donde desempeñar su profesión; y, sumado a un espacio de campo del abuelo de R, dan inicio a la actual empresa agropecuaria.

La entrevistada comenta que es una organización *“más cerrada”*, dado que la maneja solo la familia, siendo ésta dividida en siembra y ganado. Relata que, suelen tener un empleado temporal para el área de siembra, pero que igualmente, todo es regido por el entorno familiar.

### Análisis organizacional.

La familia está compuesta por madre, padre y cuatro hijos; de los cuales R es la mayor, es Licenciada en Economía, realizando actualmente una Maestría en Agropecuaria, y se encarga de *“los papeles y todo lo administrativo”*; le sigue una hermana, quien nunca formó parte de la empresa, y se ha ido a vivir al sur; un hermano, recibido de Ingeniero, el cual ha participado poco del proyecto familiar, y actualmente reside en Nueva Zelanda; por último, un hermano a punto de recibirse de Ingeniero, quien se ubica *“más en lo agrícola, más la parte técnica”*.

R comenta que *“no está distinguido la familia de la empresa, ahora estamos en una etapa de reorganización, los puestos no están delimitados”*.

Haciendo referencia a la relación familiar, la entrevistada relata que es una *“buena relación”*, pero que *“se desdibujan los límites, por eso se trata de llegar a un punto medio”*. Cuenta que *“la base de todo es la confianza y que todos tiremos para el mismo lado”*.

### Decisiones gerenciales / Rol de la mujer.

En relación a su trayectoria, R refiere que sí es valorada, dado que *“siempre fuimos responsables: estudiamos, trabajamos”*, y adiciona que *“siempre se trata de aportar algo desde nuestro lugar, pero mi papá es un poco reacio, hay cambios que lo*

*superan, pero no quiere irse, le cuesta delegar...no quiere ser borrado, quiere hacer cosas (...) siempre estuvo en actividad”.*

Sobre la toma de decisiones, la entrevistada relata que *“cotidianamente, son autónomas; pero si es importante, se toman entre todos”.*

En referencia a cómo se siente respecto de un hombre en un cargo similar, R comenta que *“es lo mismo, no hay diferencias. En mi familia, todos hacen todo. Hay cosas que, por ejemplo, solo hace mi hermano...cosas que tienen que ver con los motores y eso”.*

Haciendo mención a las dificultades con las que se enfrentan las mujeres, a la hora de acceder a un cargo gerencial, la entrevistada cuenta que *“en mi familia no hay, pero el sector agropecuario es bastante machista, es un ambiente más masculino, no esperan encontrarse con una mujer”.*

### Segunda generación.

Como se ha mencionado previamente, R es Licenciada en Economía, y se encuentra realizando una Maestría en Agropecuaria. Relata que sus estudios, le permiten *“trabajar independientemente, me da apertura mental, siento más libertad, lo que congenia mejor con mi rol independiente”.*

Asimismo, refiere que ser profesional sí facilita el acceso a un cargo gerencial, dado que *“suma siempre, tenés que ser capacitado, más allá del género, para sacar fruto a tu trabajo”.*

En relación a si pudo incluir algo novedoso en la empresa, comenta que *“ayudé en el aspecto virtual, actualicé los archivos empresariales...también, mi hermano y yo al ser más jóvenes, cada uno acopla su propia red de contactos, que es diferente de la de mis padres, favoreciendo a la expansión”.* Sobre si hay algo que quisiera cambiar, refiere que le gustaría que *“las cosas vayan más rápido, acelerar algunos tiempos...agilizar”.*

En referencia a los aspectos positivos de trabajar en familia, R destaca la *“libertad, hacer el bien para vos y tu familia, poder organizarte tus tiempos. Nunca te van a echar, siempre tenés el trabajo”.* Sobre los aspectos negativos, comenta que *“me gustaría tener compañeros jóvenes, compartir...ahora estoy más sola. El salario está desdibujado, no está la rutina de todos los meses, no cobras un sueldo”*, a lo que agrega

que *“al discutir cosas de la empresa, todo se mezcla; pero te animas a decir más cosas, que a un jefe cualquiera”*.

## J. – Empresa de seguridad.

### Dimensión histórica.

La empresa data de hace 20 años, donde los padres de J, en contacto con gente de Buenos Aires, coordinan el emprendimiento, que da inicio al actual servicio privado.

### Análisis organizacional.

La familia de J está conformada por su madre, quien es Traductora y la actual Directora de la empresa; su padre, Licenciado en Relaciones Públicas, es el encargado del contacto con los clientes; y cuatro hermanas. J, de 33 años, es la mayor, está hace 10 años en la empresa, y comanda el área Administrativa, siendo también la Directora suplente, ante algún viaje o ausencia de su madre; la hermana que le sigue, de 29 años, trabaja como administrativa; mientras que las dos hermanas restantes, no trabajan en la empresa, siendo una Traductora y la otra, Maestra.

Sobre la relación familiar, refiere que *“es muy buena”*, aunque aclara que *“no nos vemos mucho, y tampoco hablamos de trabajo. Es secreto”*.

En referencia a la relación con los empleados, la caracteriza como *“muy bien, con los vigiladores no tengo tanto trato. Hay roces como en todo trabajo, pero hace mucho que están los mismos”*.

Indagando sobre cómo fue la obtención de su cargo, J comenta que *“me incorporé por ser familia, yo no quería trabajar, quería seguir de joda...pero me dijeron: o trabajas o estudias...y la verdad que no tengo recuerdos de haber buscado otra cosa, salvo alguna que otra promoción, así que por comodidad fui quedando”*.

### Decisiones gerenciales / Rol de la mujer.

En relación a si los demás valoran su trayectoria, primero comenta que *“no, porque no hago nada específico”*, pero luego de repensarlo, relata que *“sí, cuando mis padres no están, soy yo quien toma las decisiones, soy la Directora suplente...así que sí, porque delegan todo en mí”*.

Sobre sus sensaciones, respecto a un hombre en un cargo similar, J menciona que *“me siento igual. Acá tenemos, en supervisión y vigilancia, todos hombres. Económicamente es lo mismo, me gustaría conseguir una mujer supervisora, pero dados los horarios rotativos, que casi siempre son de noche, los hijos, el que tenga 45 años...se hace difícil”*.

En referencia a los obstáculos que encuentran las mujeres en su camino hacia un puesto gerencial, la entrevistada responde que *“no hay...mi mamá es Directora, no tenemos gerentes; aunque sí es un rubro masculino, siempre hay hombres, acá está más repartido; pero el trabajo es el mismo, se puede. Si es verdad que siempre se prefieren hombres, porque se considera un trabajo más duro, con más fuerza, pero para mí sería genial que entre una mujer”*.

En relación a la toma de decisiones, J relata que *“si mis padres están, les consulto...yo prefiero consultar siempre; pero cuando no están, las tomo sola, o resolvés con los que están, para tener otra opinión”*.

### Segunda generación.

J es Acompañante Terapéutico, estudió la Licenciatura de Psicología, sin concluir, y comenta que, anteriormente, al haber cursado la materia de Psicología Laboral, solía aplicar dichos conocimientos a su trabajo.

Ante el cuestionamiento de si ha podido incluir algo, desde su lugar, J refiere que no, dado que sus padres *“son bastante modernos, son prácticos, y se siguen capacitando. Además que el rubro siempre es el mismo: gente parada vigilando”*.

Sobre los aspectos positivos de trabajar en una empresa familiar, la entrevistada detalla que *“todas, es un golazo. Te vas de vacaciones cuatro meses, y tu puesto te sigue esperando. Tenés más libertades, más flexibilidad. Aparte nosotros nos llevamos bien. Siempre nos vemos, y charlamos de otras cosas, porque todos hacemos otras cosas que nos gustan, que ayuda a descomprimir, todos tenemos otras actividades o trabajos, por fuera de la empresa. También ayuda que no vivimos juntos hace tiempo”*. Por su parte, los aspectos negativos, los visualiza *“cuando ellos (padres) se jubilen, yo no me veo continuando, pero soy la que sigue en la línea de mando. Mi hermana es muy buena,*

*muy tranquila. No hemos tenido problemas. Siempre se mantuvieron los mismos cargos...el año que viene se mueven las fichas”.*