



# EL ROL DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



**Cámara  
de Comercio  
y Servicios  
del Uruguay**



**OMEU**  
Organización de Mujeres  
Empresarias del Uruguay



**ciedur**  
Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo - Uruguay



**Centro de  
Empresas  
Familiares**  
Cámara de Comercio y  
Servicios del Uruguay

Abril 2021



## Autoría

Centro de Empresas Familiares (CEF)  
Mág. Verónica Balestero y A/M Micaela De Mello,  
convocatoria y autoría de caracterización general  
del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Ec. Soledad Salvador (CIEDUR), relevamiento de  
testimonios y análisis de los principales hallazgos.

Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay  
Lic. Cra. Andrea Bastianini,  
coordinación del proyecto.

Imprenta / Gráfica Natural SA

Abril  
2021

## CONTENIDO

- 5 Presentación
- 6 Introducción al tema
- 8 Estudio exploratorio sobre el rol  
de las mujeres en las empresas  
familiares
- 16 Reflexiones finales
- 18 Referencias bibliográficas
- 19 Agradecimientos



Este trabajo surge ante la inquietud de conocer más sobre las mujeres en la empresa familiar, especialmente su rol y contribución tanto al negocio, como a la familia. Es la primera investigación en la temática específica de empresas familiares llevada a cabo en Uruguay, y surge como iniciativa de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay y el Centro de Empresas Familiares. El proyecto contó con la colaboración de OMEU (Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay), en el marco del Programa “Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio” creado en alianza entre OIT, ONU Mujeres y la Unión Europea, con el objetivo de promover la igualdad de género en el sector empresarial.

En este marco, se propuso analizar el rol de la mujer en la empresa familiar, siendo que este tipo de organizaciones representan cerca del 80% de las empresas uruguayas, y que cuentan con características que las distinguen de las no familiares debido, principalmente, al componente emocional y vincular de sus miembros. Este acercamiento se realiza a través del Centro de Empresas Familiares, de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, donde se diseñan y realizan actividades tendientes al cuidado de la empresa familiar y familia empresaria, y entre ellas, de investigación.

Por lo tanto, este informe presenta el testimonio de mujeres en empresas familiares que comparten generosamente su historia, para contribuir a concientizar sobre la necesidad de hacer visible su rol, en ocasiones desconocido.

## PRESENTACIÓN

# INTRODUCCIÓN AL TEMA

Para comenzar a introducirnos en el tema de empresas familiares, se hace necesario nivelar su conceptualización, para ello, se expone lo desarrollado por Trevinyo (2010), quien las define “precisamente por el factor familia, por el involucramiento de ésta en el negocio y por la visión de continuidad que el fundador y la generación al mando han establecido y transmitido a las siguientes generaciones”. Además, cumplen con los siguientes aspectos:

- Poseer mayor participación en la compañía (es decir, que más del 51% esté conformado por el núcleo familiar, permitiendo asumir mayor poder en la toma de decisiones) y control de la misma.
- Los integrantes de la familia deben tener la capacidad de actuar activamente en las áreas o funciones establecidas en la empresa y promover la continuidad generacional en la organización por parte de sus miembros.
- Poseer la capacidad de mantener y generar riqueza en la empresa, entendiendo por ésta todos aquellos factores base de la misma, entre ellos el capital, los valores, buen nombre de la familia y los lazos afectivos que la conforman.

Las empresas familiares se han creado siguiendo los roles existentes en la familia tradicional, donde la mujer ocupaba puestos secundarios y eran infravaloradas, cuando en la realidad han hecho un papel muy importante en dichas empresas. (Ceja 2008)

Las mujeres han sido pilares fundamentales para la empresa familiar por cuanto se ha asociado su rol en la preparación de las nuevas generaciones que trabajen y tomen el mando de la misma. En este sentido, su papel se ha identificado como

quien transmite los valores, las tradiciones familiares y la cultura a sus hijos, lo cual repercute en su preparación para el trabajo en la empresa, desde que son pequeños, incidiendo y formando sus actitudes y compromiso con respecto al trabajo.

En este marco Ceja (2008) señala que las mujeres suelen dedicarse a tareas que tienen que ver con la transmisión del compromiso de la familia al negocio, como por ejemplo, sería la planificación de reuniones de varias generaciones, fomentar la unión y la armonía y además éstas presentan un gran sentido de la lealtad a la empresa y a la familia, lo que se atribuye a que el sexo femenino tiene más desarrollada la inteligencia emocional.

Además, algunos estudios muestran que las mujeres tienen la capacidad de ejercer el rol de “líder emocional” o “Chief Emotional Officer” en la empresa familiar, por su habilidad en el desarrollo de tareas relacionadas con la promoción de la familia hacia el negocio, velar por su unión y crear un buen clima familiar. A veces también tienen un papel clave en los procesos de cambio en la empresa familiar desde un papel de apoyo, como líderes emocionales al cambio.

Ceja (2008) concentra las funciones que realizan las mujeres en las empresas familiares en tres bloques:

**1. La mujer transmite los valores**, este primer punto es muy relevante ya que es la mujer la persona que transmite más valores y creencias dentro de la familia como mujer, como madre, como hermana, como abuela etc.

**2. Las mujeres influyen en la siguiente generación**, ya que como madre introducen los valores necesarios de trabajo y prosperidad a las siguientes generaciones desde la niñez.

**3. La mujer como líder emocional**, es punto clave en los procesos de sucesión, esto se debe a que ofrece un punto de vista diferente al del varón, a su vez ejerce un papel de intermediaria entre generaciones y que no se considere a las hijas invisibles a la hora de tomarlas en cuenta como sucesoras de la empresa familiar.

Según un estudio realizado sobre las mujeres en micro emprendimientos familiares, la definen como “La mujer imperceptible” y se distingue por las siguientes características y comportamientos:

- Llevan labores del hogar y de la empresa familiar de manera simultánea, algunas sin remuneración tanto económica como simbólica, sin importar los costos que deban asumir.
- No son tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones finales, ni consideradas como indispensables para el reconocimiento y dirección de la microempresa familiar.
- No se auto-reconocen como un miembro fundamental para la empresa.
- Mantienen y fomentan la unión familiar por medio de la comunicación, convirtiéndose en el puente de información entre los miembros de la organización y la familia.
- Desarrollan y mantienen relaciones favorables externas e internas.
- Promueven la participación dentro de la empresa con dinamismo e innovación.
- Frente a momentos de adversidad tanto a nivel empresarial como familiar, se convierten en una fortaleza permanente y como fieles escuderos se mantienen firmes en todo momento y nunca se olvidan de sus vivencias; el estar unidos es la mayor fortaleza.

- La experiencia hace que se conviertan en excelentes consejeras y mediadoras en la resolución de conflictos a la hora de tomar decisiones tanto de la empresa como de la familia, así no sean tomadas en cuenta, nunca dejan de aportar sus ideas.

Se aprecian puntos de contacto con el rol y características de la mujer en la empresa familiar, aportando algunos aspectos relacionados con la necesidad de nutrir a las empresas familiares con una mirada de género, que redunde en incorporar espacios de toma de decisión y dirección con participación de varones y mujeres, aportando diferentes miradas y enriqueciendo así el intercambio, las decisiones, y por ende los resultados de la empresa.

En este sentido, algunos autores (Ortiz y Olaz, 2014) señalan que la participación de la mujer en puestos directivos en la empresa familiar es todavía minoritaria. Sin embargo, la presencia de la mujer en los puestos directivos de las empresas familiares es más frecuente que en las empresas que no tienen dicho carácter (Mateos et al., 2006), explicándose posiblemente a que la pertenencia a la familia, elimina las barreras de acceso a este tipo de posiciones.

El desafío queda planteado: continuar reconociendo y priorizando el rol de la mujer en las empresas familiares, más allá de las tareas propias de la familia, como motor de crecimiento y buen relacionamiento en la empresa familiar.

<sup>1</sup> “The Power of the Chief Emotional Officer”. *Family Business Magazine*, Spring 1995. Lansberg, Ivan.

<sup>2</sup> *The Woman of the Family Business, The endurance of family business: A global overview*. Cambridge University Press. 2013. Blondel, C y Niforos, M.

<sup>3</sup> *La Empresa Familiar y la Mujer Imperceptible* - Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad Central de Colombia. 2015. Velandia Soto, María Camila y Herrera Pineda, Nicolás.

# ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL ROL DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

El estudio realizado en base a entrevistas en profundidad busca explorar si en esos casos se verifican las cualidades que se consideran más relevantes en el rol de las mujeres en la empresa familiar. Se entrevistaron a ocho mujeres, de las cuales seis pueden considerarse mujeres empresarias y dos no lo son; cinco pertenecen a la industria, dos al comercio y una a los servicios. Cuatro pertenecen a empresas donde ellas jugaron un rol relevante en su creación (son empresas de la primera generación), tres pertenecen a la segunda generación de la familia y sólo una a la tercera.

En términos generales, se puede afirmar que varias de las premisas no se identificaron, principalmente aquellas relacionadas a cuestiones más tradicionales, como:

- el rol de la mujer como transmisora de los valores de la empresa a las siguientes generaciones,
- el rol conciliador a la interna de la familia por asuntos de la empresa,
- el rol de líder emocional para mantener un buen clima laboral en la empresa.

Mientras otras premisas se confirman, como el hecho de que las mujeres impregnan una mayor mirada de género en la gestión de la empresa, tornan el ambiente laboral más amigable con las propias mujeres y las responsabilidades de los cuidados, y que la empresa familiar facilita el ascenso de las mujeres a posiciones jerárquicas.

De todas formas, al ser un estudio exploratorio no se pueden sacar conclusiones firmes sobre el tema, sólo se pueden avizorar cambios y relevar hipótesis para futuros trabajos de investigación.

## 1. ¿Cómo ingresaron las mujeres a la empresa familiar?

En las empresas donde son la primera generación, ellas han sido creadoras e impulsoras de la idea. En las empresas donde son la segunda o tercera generación, el ingreso se da por la vía de los hechos, ya sea por ser hija o nuera, y algún acontecimiento impulsa su inserción en roles significativos, tomando el timón de la empresa o acompañándola.

Entre las que emprenden el negocio:

*“A mí siempre me gustó mucho emprender, soy de familia emprendedora e hicimos algunos emprendimientos chiquitos, no siempre en todos nos fue bien, pero en uno... Yo no era de acá, vine de un lugar más chico y vine con propósitos muy firmes de lo que quería lograr para que no achicara, con autoestima y firmeza lo fui logrando. Estaba convencida que el proyecto tenía que ir adelante y que la familia dependía de eso.” (E2)*

*“La empresa la fundamos con quien era mi novio, empezamos de la nada, vivíamos con mis padres, él tenía tres trabajos y además estudiaba. Yo hacía dos carreras, ingeniería y bellas artes y además trabajaba en un bazar. Él un día me dice que tenía que cobrar un dinero que le debían de un trabajo y que quería poner una empresa si yo lo ayudaba. Yo tenía 20 años, consultamos a mis padres hicimos un galponcito, literalmente nosotros con mis padres, con ayuda también del padre de él que ya tenía una empresa y ya conocía la dinámica, en el mismo rubro, y fue increíble ver como crecía esa empresa. Yo hice un curso de dactilografía y contabilidad, era de todo (administrativa, cadete, recursos humanos). Ellos hacían la parte técnica”. (E3)*

*“Yo le estimé los costos para desarrollar la idea. Es una empresa a nombre de él, yo trabajaba como empleada, pero nunca recibí retribución. Lo pienso ahora, era cajera, atendía el teléfono. Iba de 8 a 12hs a estudiar, de 13 a 19 al Banco y de 19 a 2am al negocio a atender el teléfono”.* (E5)

*“Cuando arranque fue por ser hija de... pero fui por más, creía que mi padre y mi tío no avanzaban y busqué un socio (que es mi actual pareja) y formamos una empresa.”* (E8)

Las que ingresan a la empresa familiar porque se fue dando “naturalmente”:

*“Estudie economía por elección propia, pero mi padre se imaginaba desde que fundó la empresa que teníamos 10 años que ingresaríamos, siempre que pudo nos dio la oportunidad. Empecé repartiendo volantes, y en alguna tarea de cafetería. Se fue dando bastante natural, estudie ciencias económicas, soy economista, y en los primeros años de la carrera ya sabía algo de la parte contable. Ni bien empecé en facultad, empecé en la parte administrativa de la empresa, luego fui avanzando...”* (E4)

Aquellas que ingresan a la empresa familiar porque algún hecho las condujo a hacerlo:

*“Mi novio se tuvo que hacer cargo del negocio familiar porque mi suegro tuvo un accidente vascular y quedó por unos meses inhabilitado. A partir de ahí quedó vinculado a la empresa del padre. Yo empecé a ayudarlo en las cosas administrativas, a hacer los presupuestos, etc. En un momento que teníamos que hacer la importación de un equipo abrí una empresa a nombre mío y empecé a vincularme más con la empresa, con la parte financiera, y como me había quedado trancada en la carrera porque*

*una materia no la podía salvar, no era que quería ser ingeniera ...hacia ingeniería por descarte, decidí dejar la carrera y dedicarme de lleno a la empresa.”* (E6)

*“A fines 2002 la empresa estaba bastante complicada por la crisis, y ahí se dio una conversación con mi padre donde nos dijo: ‘si alguno de ustedes quiere agarrar la posta, vale la pena seguirlo’. Había un equipo gerencial con gente bastante Senior cercano a la edad de jubilación y luego más jóvenes, con una brecha generacional y yo con 25 años. Yo ya quería cambiar de trabajo, me habían ofrecido trabajo en otro lado, y ahí mi padre siempre con la idea de no obligarnos, darnos libertad para hacer el camino que queramos, me dice: ‘a la empresa le vendría bien alguien joven con tu perfil’, y me dijo: ‘si estás pensando irte a otro trabajo, déjame hacerte una oferta’. Yo me estaba por casar, no tenía hijos y pensé: ‘bueno para hacer una quijotada es el momento’. También me pesó que era la empresa de mi padre y que yo sentía el compromiso de que, si podía hacer algo para sacarla adelante, lo tenía que hacer.”* (E7)

## 2. La trayectoria laboral en la empresa

La trayectoria laboral de las mujeres en la empresa familiar, tiene relación con la forma de gerenciamiento. En dos de ellas, se evidencia un perfil más patriarcal, mientras en el resto la relación es más igualitaria o equilibrada.

Las que poseen una forma de gerenciamiento más patriarcal son aquellas donde las mujeres no se sienten valoradas y la organización del trabajo está centrada exclusivamente en la empresa. En este caso se dan dos reacciones opuestas: aquella que busca mantener un perfil bajo, por no com-

partir esa forma de gerenciamiento, y aquella que la desafía, buscando jerarquizar su tarea, obtener un reconocimiento e intentar transformar esa realidad en la medida de sus posibilidades.

En la opción 1 (mantener el perfil bajo): *“preferí no integrar el Directorio de la empresa porque no quería tomar responsabilidades en aquellas cosas que no iba a tener voz ni voto, además no comparto la forma de llevar la empresa”.* (E1)

En la opción 2 (hacerse valer y obtener reconocimiento): *“Mi socio y pareja venía de tener empresas en un nivel más alto que yo en términos de experiencia y para mí llegar a arrimarme para estar a su nivel fue todo un desafío. También para que me respetaran en cierto lugar de decisión y liderazgo de la empresa. Hoy ya lo logré, lo superé en algunas cosas y hoy tengo un liderazgo de mi gente y de mí frente a él que para mí es muy importante.”* (E8)

Una gestión más igualitaria o equilibrada de la empresa, se asocia a un perfil más femenino y brinda mayores oportunidades de crecimiento a las mujeres:

*“Si trabajas con gente tienes que estar actualizándote para generar consenso, lo mismo que aplicamos en el ámbito de la familia, lo hacemos en el vínculo con el otro. Porque si la gente no está convencida de lo que les pides que hagan, no lograrás los resultados.”* (E2- Emprendedora mujer)

*“En el momento que yo entré estaba más en la gestión y mi pareja en la parte más operativa. Yo soy gerente financiera y mi marido todo lo comercial. Por mi formación en ingeniería, en algunas áreas operativas me interesaba interiorizarme y eso lo hacíamos juntos.”* (E6)

*“Ingresé en un cargo bastante indefinido porque las circunstancias eran de economía de guerra. La mayoría del personal estaba en seguro de paro. Yo siempre cuento que caminaba por la fábrica y sentía mis tacos, hoy tienes que entrar con protección auditiva. Trabajaba mucho con el*

*jefe de planta para tratar de entender el negocio. Aprendí todo desde cero, era igual que haber entrado a trabajar en cualquier empresa. Cobraba 12.000 pesos y en cuotas a lo largo del mes, primero se les pagaba a los operarios, la planilla de abajo para arriba. Mi sueldo no era de los altos, pero sí cobraba última.”* (E7)

En algún caso se relata esa trayectoria laboral como un hecho natural que se va dando por la acumulación de conocimiento y experiencia. Pero, claramente, además de las capacidades personales y el compromiso con la empresa, el hecho de ser una empresa familiar habilita todo ese proceso que se ve tan natural:

*“Ni bien empecé en facultad empecé en la parte administrativa de la empresa, luego en el área comercial, seguimiento a vendedores, apoyos en cotizaciones. Ahí ya estaba más avanzada en la carrera y tenía más formación en números y costos. Me metí en la parte de importaciones, costeo, presupuestación, en el área comercial seguimiento a vendedores y después naturalmente se fue dando que empecé a tener información de todas las áreas y empezaron a juntarse en mi persona todas las áreas de la empresa los distintos trabajos y etapas por las que pasa un proceso de venta, un proceso de compra, empecé a conocer todas las áreas de la empresa y junto con mi formación analítica por la carrera de Economía, se juntó que me gustaba mucho el análisis y conocía a fondo la empresa por conocerla desde el principio.”* (E4)

*“Fue pasando el tiempo, nos fue bien y yo fui subiendo en la empresa. Sentía que tenía que seguir formándome porque siendo contadora me faltaba algo más, me puse a hacer un MBA. A los dos meses quedo embarazada de mi primer hijo y el gerente se va... Mi padre estaba de viaje, y nos organizamos porque la gente me miraba como diciendo ¿y? por ser hija de... y luego de esa reorganización cuando mi padre volvió dijo: la cosa va bastante bien, sigamos así y ahí quedé como gerente general con un director financiero*



*muy fuerte. Yo siempre digo que yo no doy un paso adelante, sino que todos dan un paso atrás y yo quedo solita adelante!!!” (E7)*

### 3. ¿Se valora su trabajo y su formación?

Cuando la empresa tiene una gestión más patriarcal y tradicional, se valora más la dedicación al trabajo que al estudio, y ello puede conflictuar con las generaciones más jóvenes y el desarrollo del potencial de cada uno para contar con herramientas que les permitan independizarse o reconvertirse en un futuro.

*“No se valoraba la formación sino el tiempo y compromiso al trabajo, por eso mis hermanas no pudieron estudiar a pesar de que lo intentaron, pero estaban más vinculados a la producción y al hacer, entonces no tuvieron la posibilidad de hacer trabajo a distancia como hice yo para poder estudiar. Yo abandoné la Facultad de Química, pero hice una tecnicatura (tecnólogo químico) Eso ahora mi madre se lo echa en cara a mi padre, porque no terminamos de estudiar y nos damos cuenta de que no tenemos muchas herramientas por la edad y porque siempre estuvimos ahí.” (E1)*

También, en ese marco de empresas de gestión más patriarcal, están las mujeres que logran rebelarse y el desafío las empodera:

*“Cuando arranque fue por ser hija de... pero muy desde abajo, como un favor para que aprenda lo que es la vida. Nunca desde un marco de darme herramientas profesionales para que pueda avanzar o de confianza. Me lo fui ganando, fui yo misma queriendo ocupar espacios y cada vez queriendo evolucionar más y así lo fui haciendo. Desde mi área que es la comercial, hice negocios importantes y ahí capté la atención y dijeron mira que bien esta mi hija por qué no te venís a encargar de la empresa. Y ahí le digo, bueno ¿y ahora me vas a pagar un sueldo? Volví, adquirí más herramientas, pero luego me fui a crear mi propio negocio.” (E8)*

A su vez, el reconocimiento de la tarea que ejerce o para la cual está formado puede ser lento o tardío:

*“Siempre estuve a cargo del Dpto. Técnico del Laboratorio, pero recién en 2008 nos equiparan el sueldo a los tres como encargados de una sección, a raíz que a una compañera la responsabilizan de una sección y por supuesto que no le servía seguir con el sueldo que tenía antes y ahí nos equiparan a todos.” (E1)*

*“El cargo de gerente general lo tuve varios años después de estar ejerciendo la función. El contador que estuvo trabajando 7-8 años entró cuando yo me fui como encargada general, cuando yo volví, trabajábamos muy en conjunto, yo me dediqué más a la parte de costeo y análisis, y armado de informes, y cuando él se fue quedó como natural que yo era la que conocía más a fondo todas las áreas de la empresa.” (E4)*

El perfil más femenino de gestión de la empresa en algún caso se asocia a cierta preocupación por profesionalizar la empresa:

*“Yo he sido quien le ha puesto más el foco a la empresa de profesionalizarla, que estén formados y capacitados para ser mandos medios. A él le interesa más la parte que hace el padre.” (E6)*

A pesar de ser reconocido su trabajo y su lugar en la empresa, al ser un rubro altamente masculinizado se manifiestan los estereotipos de género en los clientes:

*“A mí me pasa que a veces no me ven mucho, una vez me pasó que fuimos a una reunión donde nos presentamos todos, yo llevaba la batuta, y a pesar que al inicio nos habíamos presentado todos, un señor dice “pero ¿quién es esta? ¿es tu secretaria?” y yo quedé helada. Se reía y todos se reían como si fuera una gracia, esas cosas son comunes, luego cuando volvemos y yo manifiesto mi enojo, ahí entienden y reconocen que estuvieron desubicados.” (E3)*

También estos estereotipos de género pueden estar impregnados en la familia y ser fuente de desencuentros y conflictos:

*“En un momento a mis suegros les costaba verme ahí. Me querían ver en la cocina, no manejando, haciendo la caja, o tratando con proveedores y repartidores. Somos muy distintos, mi suegra hizo hasta 4to de escuela, ella y mis cuñadas no manejan. Yo hago todo sola, ellas esperan que las vengan a buscar para hacer las cosas, no tienen amigas. Mi marido es muy como yo.” (E5)*

En algún caso se mencionó que en la empresa de un rubro altamente masculinizado se valoran especialmente las características de las mujeres:

*“Mi socio opina que las mujeres son más confiables, por eso está de acuerdo en contratar mujeres”. (E3)*

#### 4. Por el hecho de ser mujer

El rol conciliador de la mujer en la empresa se mencionó en un caso:

*“Yo creo que entre mi hermano y mi padre yo cumpla ese rol de conciliadora porque tienen carácter fuerte los dos y yo tengo que mediar para sacar algo adelante. Mi madre también tiene un perfil super conciliador, y tratando de equilibrar la balanza.” (E4)*

En otros casos no se identifica el rol conciliador de la mujer en la empresa familiar. Una entrevistada opinaba que:

*“Yo creo que no importa el género, lo que importa es tener la camiseta puesta” (E3)*

Otro tema es la exigencia o sobreexigencia para demostrar que estás al nivel de las circunstancias:

*“Siempre me he estado exigiendo mucho, creo estar sobre calificada para el puesto porque termine haciendo un doctorado y todo. Tal vez por el hecho de haber ingresado muy joven en un ambiente con gente muy senior, todo tenía*

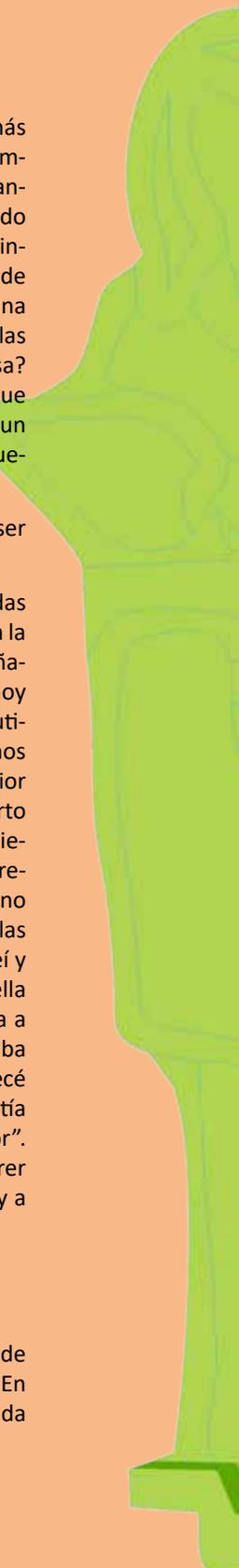
*que ser muy conciliado, participativo, era más un director de orquesta. Después cuando empiezas a tener pequeños éxitos me fui ganando confianza y sentí que no solo fui ganando poder, sino también autoridad. Lo noté al principio y me enojaba que la gente de afuera de la empresa dijera “sos hija de...” mujer en una industria estas en el directorio limándote las uñas, pero ¿quién es que maneja la empresa? Eso si lo notaba y me enojaba mucho porque las ojeras, las angustias las tenía yo. Pero en un momento hice un clic de pensar que yo no puedo cambiar lo que piensen los demás.” (E7)*

Pero, también la intuición femenina puede ser usada en su favor:

*“También me pasaban cosas muy divertidas como ir a las ferias y que pensarán que yo era la secretaria de los ingenieros o la que acompañaba. No me quemaba mucho, hasta el día de hoy me pasa, pero empecé a usar la picardía de utilizarlo a mi favor. Me pasó de ir a visitar a unos proveedores, y el representante en el exterior desde que nos pasó a buscar por el aeropuerto me ninguneaba hasta el punto que los ingenieros se sentían incómodos con la situación. Preguntaba si era la esposa o secretaria de alguno de ellos, y cuando fuimos a almorzar dice: “las mujeres van en la mesa de al lado”. Yo me reí y me fui al baño, ahí alguno le dijo: “mirá que ella es la directora de la empresa es la que te va a firmar el cheque”. Cuando volví, el tipo estaba colorado y hasta se puso cargoso y lo empecé a usar a mi favor, le saqué descuento, garantía y pensé: “si sos tonto lo voy a usar a mi favor”. Ahí me di cuenta que hay que dejarlos correr y en algún momento no sabes cuándo lo voy a usar a mi favor.” (E7)*

#### 5. Vínculo entre trabajo y familia

El vínculo entre trabajo y familia es un tema de difícil resolución en las empresas familiares. En general termina interfiriendo el trabajo en la vida familiar o la familia en el trabajo.



En algunos casos se establecen límites para que ello no perturbe la vida familiar, como definir que no se tratan temas laborales en los ámbitos de la familia:

*“El tema del vínculo entre empresa y familia lo trabajamos mucho, estamos solo nosotros, no los familiares políticos. Lo llevamos bastante bien y también que las cosas de la empresa se manejen en el ámbito de las empresas y no en la casa. A veces nos hemos reunido en el auto”.* (E2)

En otros casos es más difícil cuando se establece una relación jerárquica en la empresa entre la misma generación, más aún si es la posición de la mujer está por encima del varón.

*“Somos tres, yo soy la mayor, mi hermano se incorporó en el 2012, antes había estado en dos o tres etapas y cuando ingresó estuvo más enfocado a la parte más comercial y las relaciones públicas. Nunca estuvo tan inmerso en la parte operativa, por eso yo fui heredando la coordinación general, más por iniciativa propia y por perfil que porque mi padre nos indicara en qué tareas enfocarnos cada uno. Es distinto cuando es padre e hijo, o en distintos niveles generacionales, pero en iguales niveles como hermanos es difícil compatibilizar distintos niveles de jerarquía en la empresa, genera conflicto.”* (E4)

Los valores de la empresa familiar:

*“Para mí lo positivo de trabajar con la familia es desde el lugar que ven la empresa que no hay otra persona que la vea desde ese mismo lugar.”* (E4)

*“Creo que hay una impronta familiar muy fuerte en la forma de hacer las cosas. Los valores de la familia se impregnan en la empresa. Si yo mañana me voy un mes de viaje y vuelvo las cosas van a seguir igual porque eso lo dijo mi abuelo, lo dijo mi padre y también lo voy a repetir yo. Son valores que están entrelazados y es más fácil mantenerlos sólidos.”* (E7)

*“Nosotros nos vemos todos como una gran familia, a pesar que no lo somos, y se da esa relación de comprensión y apoyo, más que como compañeros es como familiar”.* (E3)

## 6. Reconocimiento de los cuidados

En el perfil más patriarcal de gerenciamiento de la empresa, el tema de los cuidados está totalmente ausente:

*“Mi madre también trabajaba y dejó cuando nació yo, y ahora le dice que se precisa gente y por qué ella no va. Ella le dice que en realidad para vivir se precisan otras cosas que cuando se gasta la ropa hay que comprar y hay que comer, lavar la ropa y pagar las cuentas. Si mi madre no estuviera en casa él no podría trabajar esas horas que trabaja. Cuando yo quise ser madre, hubo todo un cuestionamiento porque creía que había que dejarlo para después, pero si lo sigues dejando la vida pasa.”* (E1)

En las empresas con perfil más igualitario o equilibrado, con un rol femenino más fuerte, el tema de los cuidados está presente:

*“Actualmente una de nuestras arquitectas fue mamá, y otra fue mamá hace 7 meses y respetamos sus tiempos y sus lugares. Eso a veces da lugar a cierta protesta por parte de mi socio, “uh otra vez me olvidé que no venía”, pero bien o mal lo aceptó porque lo vivió conmigo. Es diferente en una empresa familiar porque a veces con las mujeres con las que trabajan tienen otra relación no solo la ven como empleada o subordinada, sino que esa empleada es su esposa, su hija o su nuera. Yo me llevaba el tejido al trabajo y mi suegro cuando me veía me decía ¡ay qué lindo te está quedando! Yo creo que tal vez en la Empresa Familiar se ve a la mujer en otra relación y con otro cariño.”* (E3)

*“Con el personal a veces cuesta más entender ese papel en el hombre, si tiene que faltar por tener un hijo enfermo y dices ¿por qué tiene que faltar él? ¿por qué no falta la mujer? Si son*

los dos se turnan. Lo pensás y luego lo racionalizas y te das cuenta que no. Yo creo que el hecho que haya una mujer en la dirección de la empresa colabora para que esas situaciones se canalicen mejor. Tú como mujer como madre te pones en el lugar y tratas de hacer entender a los demás que es parte de la realidad. Hay cosas que las tienes como construcciones culturales que, a pesar que las pienses, en el espontaneo te sale, tienes que racionalizarlas.” (E6)

“No lo trabajamos, pero se da naturalmente, los padres nos pedían hacer teletrabajo para cuidar a sus hijos, ambos nos piden para ir al pediatra con los hijos estar en la fiesta de fin de año. Se da muy naturalmente nadie se siente culpable porque nació tu hijo y te quieres tomar licencia sea hombre o mujeres. Se conversa permanentemente como estás haciendo con tu hijo. Creo que generacionalmente los padres están tomando un rol más protagónico que antes. Lo hacemos porque es lo que corresponde, la motivación de la empresa no es porque si soy flexible contigo después me vas a querer más, la motivación es porque es lo que está bien. Sin duda que la corresponsabilidad trae compromiso, fidelidad, etc. Pero lo hacemos porque es lo que corresponde, no voy a cambiar de actitud si no me sos fiel.” (E7)

“En mi caso, y luego de todo lo que yo pasé promuevo que, si quieren ir a la fiestita, todas van, el día se les paga igual, si necesitan ir al médico van. Y me parece que valorar el esfuerzo de lo que ellas hacen pasa por ahí y es bueno para la sociedad porque tenemos el rol de generar personas que sean para mañana productivas y buenas personas. En los hombres cuesta mucho que les nazca, las empresas toman iniciativas que luego no se terminan realmente instalando en el hombre como una responsabilidad y me parece que no estamos llegando al objetivo que corresponde. Yo les hablo, los participo en el centro de cuidados hacemos un futbol entre madres, padres y los niños, hacemos cruzar a los hombres a ver cómo están sus hijos en el

centro de cuidados, que se familiaricen y sientan como están en su realidad cotidiana, no obligarlos porque si no logras que lo sientan ese dato no va a cambiar.” (E8)

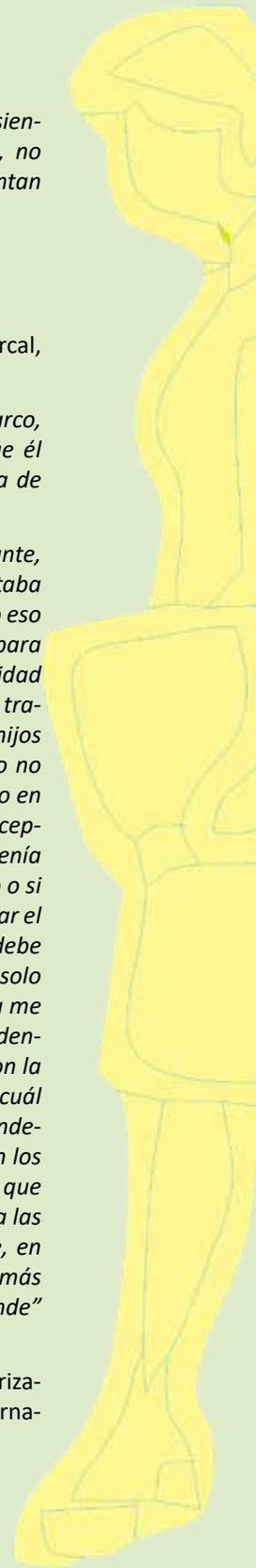
## 7. Organización de los cuidados

En los casos de un gerenciamiento más patriarcal, esa relación se vivencia también en el hogar:

“Yo estoy separada, él es capitán de un barco, en realidad nunca estuvo. El trato era que él trabajaba y traía plata, y yo me encargaba de los niños”. (E1)

“Ser perseverante me permitió salir adelante, mis hijos nacieron y yo a los dos días ya estaba trabajando acá con mis hijos al lado. Critico eso de mí, tener que trabajar 16 horas por día para demostrar que soy capaz, cuando en realidad también tenían que haberme permitido trabajar 6 horas y haberme ocupado de mis hijos y ser respetada de la misma manera y eso no sucedió... siempre algún rol termina dañado en esa carrera que a uno lo reconozcan y lo acepten. Me disminuían o me veían débil si yo tenía que salir de la empresa para ir a un médico o si mi hijo se enfermaba, eso nunca me pude dar el derecho porque perdía espacio. Ese es el debe que hoy tengo con mis hijos, mi marido no solo me lo permitió, sino que de alguna manera me lo exigía. Ese rol es como que ellos no se identifican te dicen están bien, están en casa con la empleada, en ningún momento entienden cuál es el rol que tenemos como padres que es independiente de tener la suerte de tener quien los cuide es algo que es nuestro y lo tenemos que ejercer. Con los años ahora en vez de irme a las 11 de la noche me voy a las 6 de la tarde, en vez de trabajar los sábados, no trabajo, la más chica ha tenido más suerte que el más grande” (E8)

En esos casos la institucionalización o tercerización del cuidado infantil también se da en jornadas extensas:



*“A la mañana llevo a los niños a un jardincito y guardería, y a la tarde van a un colegio Así que solo estoy presencial en la empresa, en el horario que ellos están en las instituciones. Sumado a que vivimos fuera de la ciudad, si están enfermos o es feriado los cuida mi mamá. En verano siguen en la guardería y van a una colonia de vacaciones Si ella no puede, realizo trabajo remoto. Han ido a CAIF también pero el que nos toca tiene horarios restringidos y días cerrados al mes por planificación, así que no me solucionan”.* (E1)

De la misma forma, cuando la gestión de la empresa es más igualitaria, el rol de la pareja en el hogar también lo es:

*“Siempre fuimos muy compañeros y trabajamos muy a la par en las tareas de la casa y mis hijos lo mamaron bien porque en la casa de ellos también funciona así. Mi hijo varón se hace cargo de todo, y el día que él no trabaja, pero su esposa sí, él se hace cargo de los hijos.”* (E2)

*“Yo trabajé en un puesto gerencial en el banco cuando mi hijo era chico y la decisión fue que mi marido se quedaba en casa. Yo no quería que al bebe lo cuidara mi suegra, mi mama no podía. A mis hijos les dio de comer y los atendió siempre mi marido.”* (E5)

*“La empresa estaba debajo de la casa de mi suegra y los llevaba conmigo al trabajo y ella se encargaba de cuidarlos. Nosotros trabajamos a la par, nunca hubo una diferenciación. Cuando la maternidad, fueron complicadas porque en términos de rol, yo era la que asumía y a mi marido tuvo que educarlo.”* (E6)

*“Con el primero mi marido se ocupó, ya sabía que iba a ser un padre presente, le di de mamar hasta el año, pero los cuidados muy compartidos con mi marido, yo hice el máster. En el caso del segundo fue más complicado porque nació con una cardiopatía congénita tenía que viajar al exterior, y decidí salir de la operativa y ahí dejé de ser gerente general para ser*

*directora ejecutiva, estuve más en la estrategia y menos ejecutiva.”* (E7)

Pero, los mandatos de género siempre están presentes:

*“Soy casada y tengo dos hijos de 11 y 13 años. En la organización de los cuidados pesa la dedicación horaria y creo que es responsabilidad mía no haberme podido desprender (entro a las 8 y salgo 18 o 18.30) y eso pesa más en la mujer que en el hombre porque se espera más de mí que resuelva las tareas de la casa, los deberes, y pesa también el reclamo de mis hijos. Me llaman a mí y pienso ¿por qué no llaman al padre que lo tienen ahí y no tienen para comer? Supongo que también depende de la impronta que le da uno en la casa. Mi marido va a buscar a la más chica a la escuela, pero yo soy la que se encarga de la comida, los deberes, los uniformes. Y la combinación de eso con una demanda de trabajo bastante extensa y con responsabilidades que no he logrado delegar, a veces genera conflicto. Estoy cerca, voy y vengo, me arreglo, tengo flexibilidad, para llevarlos a cumpleaños u otras actividades. De más chicos cortaba siempre al mediodía los buscaba, los traía a casa, almorzaba y me volvía a la empresa. Ahí tenía una persona en casa que se encargaba de todo. Ahora ya hace como dos años que no la tengo.”* (E4)

## 8. Temas de género en la empresa

Con relación al financiamiento para instalar una empresa, la más emprendedora respondió:

*“Yo creo que depende de cómo uno se plante. Para obtener el financiamiento de los emprendimientos yo nunca he tenido problema ni pudor, mi marido no le gusta, nunca fue porque no le gusta esa parte. Siempre la que emprendí fui yo, él ha sido muy buen compañero, me acompaña incondicionalmente, pero la que va al frente y la que le gusta negociar y convencer de la idea soy yo.”* (E2)

En empresas con gestión más igualitaria entre sexos y en sectores altamente masculinizados, los temas de género pueden estar más trabajados, pero el problema se puede presentar en el trato con los clientes o proveedores:

*“Tenemos varias mujeres haciendo trabajo de campo, de oficial eléctrico y en obra como albañiles. Pero no tenemos más porque el ambiente a veces es un poco conflictivo. Entre la gente nuestra no, porque tenemos implementadas cláusulas de acoso sexual, laboral, pero se vive mucho desde afuera.” (E3)*

*“En los clientes, el 98% son hombres. Cuando llaman si no me conocen, si es por primera vez, escuchan a una mujer y están esperando que le pases con el vendedor para ver que le dice. En las empresas familiares, el lugar de las mujeres se da por herencia, no se si en todos” (E6)*

Con relación a las políticas de género a nivel empresarial:

*“Con el tiempo, cada tanto aparece alguna situación. En la empresa no es un tema, para nada, de hecho, la mitad de los cargos en la empresa son mujeres sin política a favor, se da naturalmente.” (E7)*

*“Mi madre está conmigo trabajando porque ella siempre fue mi gran impulsora porque siempre luchó por sus derechos y los de sus hijos. Siempre fue una mujer muy segura de sí misma, nunca puso en tela de juicio lo que le correspondía o no, yo tengo ese mismo formato, no me dejo aplastar. Que es lo que encuentro hoy cuando ayudo a la mujer (porque tengo una fundación que se dedica a eso) encuentro que la mujer es tan denigrada verbalmente a nivel del hogar y de la empresa que el techo se lo pone ella misma, no se lo ponen los demás porque de hecho se disminuye antes de que tenga capacidad de salir adelante. Y me ocupo en ayudarlas a que sientan lo contrario.” (E8)*

## 9. El imaginario de las futuras generaciones

En general no se verifica un anhelo porque las futuras generaciones asuman el mando de las empresas. Se manifiesta una aspiración más libre, donde elijan si quieren ir a trabajar a la empresa o seguir otros sueños:

*“Sí, ambos hijos estudiaron y luego desarrollaron sus propios emprendimientos. Ahora nos apoyamos entre todos” (E2)*

*“No ven posibles sucesores en sus hijos, la hija parecía que sí, pero se casó, tuvo familia, está en otra... el varón se dedicó a otra cosa y las dos hijas posteriores tampoco pintan para la empresa.” (E3)*

*“Mis hijos son los más grandes de la siguiente generación, pero aún son chicos (11 y 13 años). Yo me imagino 20 años más de trabajo por delante. No me imagino la próxima generación.” (E4)*

*“Yo no quiero que mis hijos estén en el negocio. Sí los veo en el gimnasio (un nuevo emprendimiento), pero van a un colegio bilingüe lejos de acá, y creo que su vida será otra cosa, lo que ellos deseen.” (E5)*

*“La chica está estudiando ciencias económicas y le gustaría trabajar en la empresa, pero también está estudiando educadora inicial, por lo que tiene la opción de no venir a la empresa. Los dejamos que decidan. La del medio ya dijo que no le interesa. El varón ya trabaja con nosotros.” (E6)*

*“Mi hijo más grande tiene 14 años y pienso que hagan de su vida lo que quieran ser, si alguno quiere terminar trabajando en la empresa bárbaro.” (E7)*

## REFLEXIONES FINALES

El análisis de los testimonios de estas ocho mujeres nos invita a reflexionar sobre la necesidad de trabajar con las empresas familiares para contribuir no sólo con su trascendencia generacional,





sino que ello busque promover y sostener condiciones de igualdad para las mujeres.

Probablemente sea necesario profundizar con una exploración similar en empresas donde las mujeres no necesariamente tengan un rol tan relevante, para obtener otra mirada. Tal vez en esos casos, las premisas que en éstas no resultaron relevantes se expresan de otra forma o surjan nuevas evidencias.

En principio, como conclusión de este estudio podemos decir que las mujeres que han alcanzado un rol significativo en la empresa familiar no se identifican con las premisas más tradicionales. Ellas son las que presuponen que las mujeres son trasmisoras de los valores de la empresa a las siguientes generaciones, que tienen un rol conciliador a la interna de la familia por asuntos de la empresa, y que son las líderes emocionales para mantener un buen clima laboral en la empresa.

Por otra parte, se confirman otras según las cuales ellas impregnan una mirada de género en la gestión de la empresa, tornan el ambiente laboral más amigable con las propias mujeres y las responsabilidades de los cuidados, y probablemente el hecho de ser una empresa familiar facilitó el ascenso de ellas y otras mujeres a posiciones jerárquicas.

Un dato interesante es que en las empresas donde son la primera generación ellas fueron las impulsoras del negocio y, entre las otras, ellas han jugado un rol significativo en resolver situaciones que se presentaron de forma inesperada.

Las entrevistas también muestran que la trayectoria laboral de las mujeres en la empresa familiar tiene relación con la forma de gerenciamiento. En las que se evidencia un perfil más patriarcal la situación es más difícil y puede llevar a la sobreexigencia para demostrar sus capacidades. Pero, en las que tienen una gestión más igualitaria o equilibrada se les abren más oportunidades a las mujeres y se sienten más valoradas.

A su vez, las mujeres muestran una preocupación especial por profesionalizar la empresa mientras

entre las que poseen un perfil más patriarcal el objetivo está más centrado en la dedicación al trabajo que al estudio. Ello limita las oportunidades de expansión y reconversión de sus miembros en un futuro.

También el perfil más femenino en la gestión de la empresa contribuye con una mirada más integral de las personas que trabajan, considerando el conjunto de sus responsabilidades y no sólo las estrictamente laborales. Ello se corresponde con un mayor compromiso que asume el personal con la empresa.

De todas formas, los estereotipos de género están siempre presentes, si no es en la gestión de la empresa, está en los socios del negocio o demás integrantes de la familia, o en los clientes o proveedores. Algunas han aprendido a utilizarlo a su favor, o sea, a usufructuarlo.

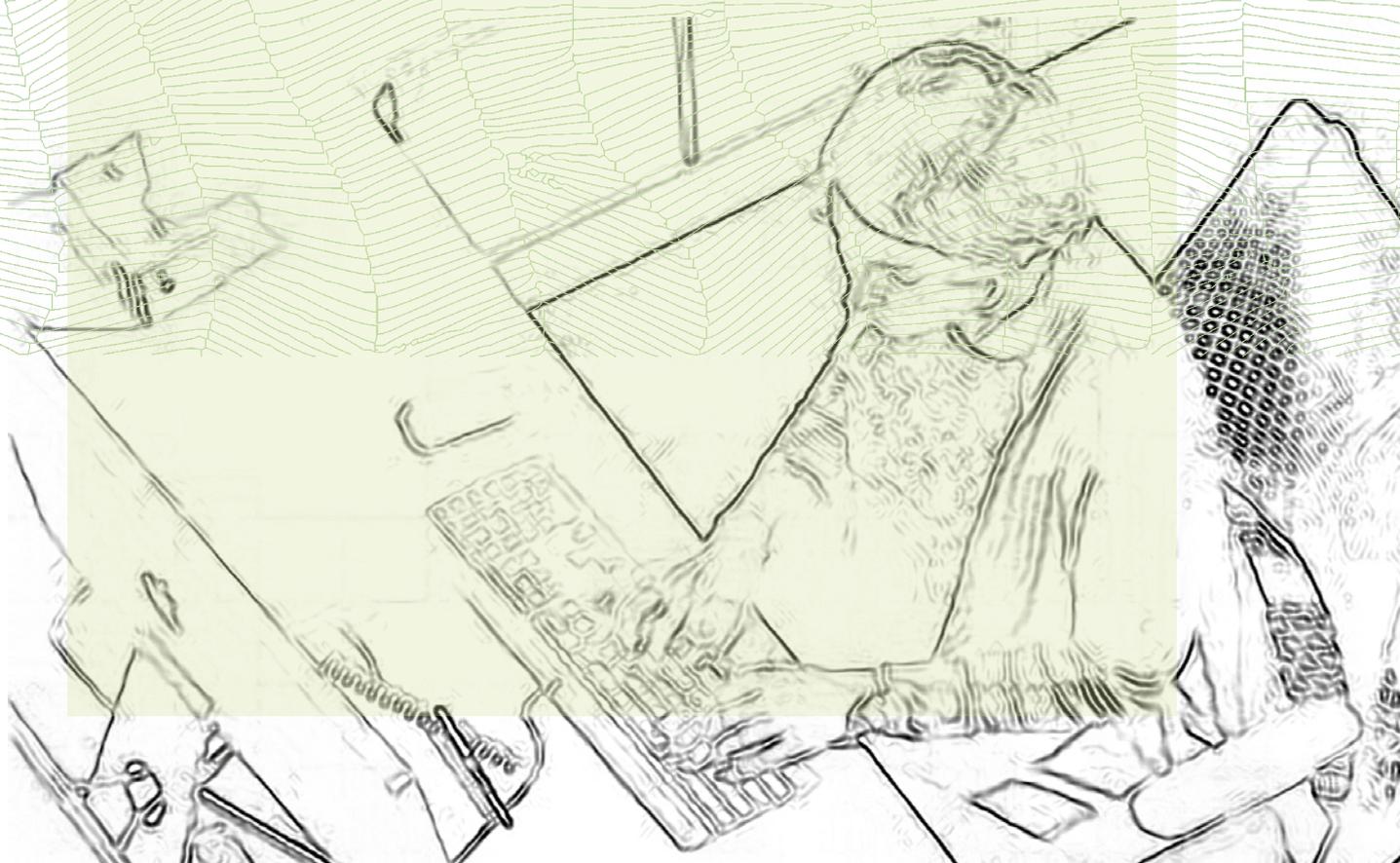
Los límites entre familia y trabajo son difíciles de determinar para que no genere interferencias. En algunos casos se establecen límites en los espacios para tratar ambos temas, lo cual puede ser una muy buena recomendación para otras empresas. Pero, otros límites son más difíciles de manejar cuando hay una relación jerárquica en la empresa entre miembros de una misma generación de la familia y, más aún, cuando la mujer debe ejercer un rol de jerarquía sobre el varón.

Algunas particularidades de las empresas familiares son: el valor de sentirse una gran familia, el hecho de que la corresponsabilidad en los cuidados puede estar más presente porque lo ven o viven en sus propias familias (ello acompañado de una gestión más igualitaria o equilibrada de la empresa, en la gestión más patriarcal no está presente), las oportunidades para ascender para las mujeres porque se valora que sea de la familia, más allá de ser mujer.

En definitiva, se evidencian cambios trascendentes y positivos para la igualdad de género en las empresas familiares donde las mujeres tienen un rol significativo, habría que investigar qué sucede en aquellas donde las mujeres aún no han logrado ese posicionamiento.

### Referencias bibliográficas

- Ortiz García, P., Olaz Capitán, A.J. (2014). "La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del familiness". *Política y Sociedad*, Vol 51, Núm. 2: 481-506
- Mateos, Ruth, Javier Iturrioz y Ricardo Gimeno. 2009. "La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración", *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(3): 65 – 82.
- Ceja, L. (2008), "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible", en *Newsletter* no 28, septiembre 2008, Cátedra de Empresa Familiar, IESE.
- Treviño, R. N. (2010). *Empresas Familiares (Visión Latinoamericana)*. Monterrey, México: Prentice Hall.



## Agradecimientos

Queremos agradecer infinitamente por su generosidad en compartirnos su experiencia de vida a cada una de las mujeres empresarias que fueron entrevistadas, visibilizando la importancia del rol de la mujer dentro de la empresa familiar.



*Alicia Besnati*



*Isabelle Chariquiand*



*Virginia Staricco*



*Mariela De Armas*



*Carolina Rodríguez*



*Patricia Troupkos*



*Ximena Del*



*Cristina Lanzós*

