

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Administración

“Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de La Pampa,
Argentina.”

“Women and the transfer of leadership in family businesses in La Pampa,
Argentina”

Autor: Christensen, Eina

Profesor: Vittar, Carlos

Legajo: VADM20837

DNI: 39.932.74

La Pampa. Noviembre 2021

Índice de Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	10
<i>Diseño</i>	10
<i>Participantes</i>	11
<i>Instrumentos</i>	11
<i>Análisis de datos</i>	12
Resultados	13
Discusión	18
Referencias	26
Anexos	29
<i>Anexo I: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista Virtual)</i>	29
<i>Anexo II: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista Presencial)</i>	30
<i>Anexo III: Consentimientos de los participantes</i>	32
<i>Consentimiento participante 1</i>	32
<i>Consentimiento participante 2</i>	32
<i>Consentimiento participante 3</i>	33
<i>Consentimiento participante 4</i>	33
<i>Consentimiento participante 5</i>	34
<i>Consentimiento participante 6</i>	34
<i>Consentimiento participante 7</i>	35
<i>Consentimiento participante 8</i>	36
<i>Consentimiento participante 9</i>	37
<i>Anexo IV: Modelo de entrevista</i>	37
<i>Anexo V: Entrevistas realizadas a mujeres</i>	39
<i>Entrevista empresa 1 – participante 1 (mando medio)</i>	39
<i>Entrevista empresa 2 – participante 2 (mando medio)</i>	48
<i>Entrevista empresa 3 – participante 3 (mando medio)</i>	54
<i>Entrevista empresa 4 – participante 4 (directiva)</i>	61
<i>Entrevista empresa 5 – participante 5 (mando medio)</i>	66
<i>Entrevista empresa 6 – participante 6 (directiva)</i>	71
<i>Anexo VI – Entrevistas realizadas a hombres</i>	75

<i>Entrevista empresa 7 – participante 7 (directivo)</i>	75
<i>Entrevista empresa 8 – participante 8 (directivo)</i>	78
<i>Entrevista empresa 9 – participante 9 (directivo)</i>	81
<i>Anexo VII: Tablas de frecuencia</i>	84

Índice de Figuras

Figura 1.	14
Figura 2.	15

Índice de Tablas

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	85
Tabla 3.....	85

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo conocer si existe un sesgo de género a la hora del traspaso del liderazgo en empresas familiares en la provincia de La Pampa, Argentina. Se investigó si efectivamente las mujeres son discriminadas por sus predecesores o si son estas quienes no pretenden ocupar ese lugar. Se realizaron entrevistas a directivos y mandos medios, tanto mujeres como hombres, además del estudio de investigaciones relacionadas y bibliografía de especialistas. Luego del análisis de los resultados, se logró determinar que hoy en día, el liderazgo en las empresas familiares sigue siendo ejercido mayormente por hombres. Sin embargo, los directivos actuales no consideran el género como algo de relevancia a la hora de elegir un sucesor. Se descubrió también, que la maternidad es una cuestión que influye en el liderazgo femenino. Si bien hay mujeres que deciden no ejercer el liderazgo, la realidad es que el porcentaje de mujeres líderes sigue siendo menor al de los hombres. Aunque en el último tiempo han ocurrido muchos cambios y hay una apertura hacia la inclusión, los prejuicios sociales y el machismo siguen vigentes. Aún no se ha logrado una verdadera igualdad de oportunidades y son las mismas mujeres quienes están más involucradas en conseguirlo que los hombres.

Palabras clave: liderazgo – empresa familiar – mujeres – igualdad de oportunidades

Abstract

The aim of this study was to find out if there is a gender bias when it comes to the transfer of leadership in family businesses in the province of La Pampa, Argentina. It was investigated whether women are indeed discriminated against by their predecessors or if they are the ones who do not intend to occupy that position. Interviews were conducted with managers and middle managers, both women and men, in addition to the study of related research and specialist's bibliography. After analysing the results, it was determined that today, leadership in family businesses is still mostly exercised by men. However, current managers do not consider gender as relevant when choosing a successor. It was also discovered that motherhood is an issue that influences female leadership. While there are women who decide not to exercise leadership, the reality is that the percentage of women leaders is still lower than that of men. Although in recent times many changes have occurred and there is an opening towards inclusion, social prejudices and machismo remain. True equality of opportunity has not yet been achieved and it is women themselves who are more involved in achieving it than men.

Keywords: leadership – family business – women – equality of opportunity

Introducción

El presente trabajo de investigación busca indagar en un intrincado cultural cada vez más llamativo que intenta cambiar la mirada sobre las mujeres y su posición en el mundo en general, y en los negocios, en particular, analizando la arista del liderazgo. El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 412). En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías. En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

De esa manera las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino. Ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros (Rosener, 1990).

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo, existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Ante ello;

Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género. Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder (Justo, 2008).

Luego de redactar sobre la temática anterior; es momento de hablar sobre las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbres y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el

objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda, & Iturralde, 2013).

Estudios internacionales analizan el rol de la mujer en las empresas familiares y determinan la importancia de su participación, así es el caso de la investigación de Ceja Lucía (2008):

“La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol (vital) está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, pese a su papel clave en la educación de los futuros líderes de la empresa (la siguiente generación) y en la transmisión de valores, entre otros aspectos críticos en la trascendencia de la empresa familiar. Sin embargo, hoy en día el rol de la mujer en la empresa familiar evoluciona hacia una participación más completa dentro de la empresa. Las mujeres realizan contribuciones importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar.” (pág. 2).

Teniendo en cuenta estos resultados y connotaciones redactadas anteriormente; el presente trabajo tiene como finalidad conocer si existe un sesgo de género a la hora del traspaso del liderazgo en empresas familiares en la provincia de La Pampa, Argentina. Se busca responder si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de la selección y preparación para asumir la dirección de la empresa familiar, o si es la mujer la que no pretende cumplir ese rol y prefiere ceder el espacio.

Por otro lado, y en complemento con lo anterior; se toman como antecedente los siguientes informes. Como primer antecedente podemos citar el artículo “El poder de la mujer en la empresa familiar: un cambio generacional en el propósito y la influencia” elaborado por KPMG Private Enterprise junto con el Consorcio Global del Proyecto

STEP, donde se ha descubierto que, debido a los prejuicios sociales o tradiciones culturales, las mujeres pueden ser relegadas al papel de “jefa emocional” por sus características propias femeninas como la preocupación, la sensibilidad y la resolución de conflictos. Pero, en realidad, esas características reflejan un estilo de liderazgo holístico y transformador que puede ser una ventaja competitiva, especialmente en una empresa familiar. En consonancia, se ha demostrado que el hecho de tener mujeres en puestos de liderazgo conduce a un mejor desempeño de la empresa. Por otra parte, el estudio indica que algunas mujeres siguen desafiando los estereotipos de roles y se resisten a ser designadas sólo como cuidadoras de la familia. Sucede también que muchas no reciben las mismas oportunidades que los hombres y por ello la participación en puestos directivos sigue siendo difícil de alcanzar. Además, en ocasiones las mujeres se sienten invisibles o incapacitadas para desarrollar esas tareas. Pero, si bien siguen existiendo prejuicios y tradiciones familiares que influyen en la elección de las mujeres como sucesoras, el artículo insinúa que los líderes de la próxima generación elegirán cada vez más a sus sucesores basándose únicamente en el mérito (KPMG Private Enterprise; Consorcio Global del Proyecto STEP, 2020).

Como segundo antecedente se cita un estudio realizado en la Universidad Autónoma de Nayarit, México; donde el mismo estudio expresa que es necesario eliminar las barreras que se han impuesto al liderazgo femenino a lo largo de los años ya que la participación de la mujer con sus características propias puede ser un impulsor de crecimiento para las empresas. Además, el estudio expresa que la toma de decisiones gerenciales por parte de las mujeres tiene la oportunidad de generar políticas empresariales más amigables hacia las mujeres y beneficiar al desarrollo familiar (Beltrán Gomez, Haro Beas, & Bernal Rodríguez, 2019).

En paralelo; será fundamental plantear los siguientes interrogantes, los cuales nos ayudarán a obtener los resultados de la investigación, como por ejemplo: En la

sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres ¿cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: no ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?; ¿Cuál es el rol de la mujer en la empresa familiar?; ¿Los líderes predecesores están sesgados por cuestiones de género?; ¿Se sigue creyendo que la mujer no es capaz de ocupar puestos de liderazgo?; ¿La mujer se cree inhabilitada para desempeñar funciones directivas o no tiene interés en hacerlo?; ¿Cuál es la opinión sobre el liderazgo femenino en empresas familiares?

Objetivo general de la Investigación

Conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la provincia de La Pampa, Argentina con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Objetivos específicos de la Investigación

- Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.
- Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares de La Pampa, Argentina.
- Indagar sobre los motivos que movilizan a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.
- Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar.

Métodos

Diseño

La presente investigación se centrará en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos a través de una investigación de tipo exploratoria. Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria. El diseño de esta, entendido como el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), será no experimental de tipo transversal. Se centrará en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional, teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede.

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

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

Participantes

La investigación primaria se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma. El criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en 9 empresas de tipo familiares de la provincia de La Pampa, particularmente de las localidades de Santa Rosa y General Pico. Los participantes serán tres hombres y dos mujeres con puestos directivos y cuatro mujeres que ocupan mandos medios. Se les solicitará el Consentimiento Informado (ver Anexo I y II, pág. 16 y 17) previo a su participación.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y sus derivadas, se recurrirá a los directivos/as actuales de empresas para conocer su opinión respecto a la determinación de futuros líderes. Por otro lado, se abordará a mujeres que, ocupando hoy un cargo medio, son posibles futuras líderes de sus empresas. De esta manera se logrará conocer los factores que tuvieron y tienen peso al momento del traspaso del liderazgo en las empresas familiares y, particularmente, si el género femenino es un factor especial que repercute en esa decisión.

Instrumentos.

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista través de un cuestionario guía; siendo esta ideal para obtener descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones sobre la persona que actúa en la realidad que queremos analizar. Las entrevistas podrán ser del tipo entrevista en profundidad o semiestructuradas ya que como dice José Yuni (2014) estas se caracterizan por ser:

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

guion indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.”. (pág. 82).

Análisis de datos

Los datos a analizar serán de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de datos será el siguiente: obtención de la información a través de la búsqueda documental y los cuestionarios; capturar, transcribir y ordenar la información, a través de la recolección de material original, y las entrevistas a través del registro electrónico de las mismas; codificar la información, codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin & Rubin, 1995), integrar la información mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

Resultados

Durante la elaboración de la introducción del presente manuscrito científico, se planteó un objetivo general que derivó de cuatro objetivos específicos, los cuales, a su vez, surgieron de las preguntas de investigación desarrolladas. El primer objetivo hizo referencia a comprender la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer en base a estudios y bibliografía especializada por lo que este apartado se enfocó en los tres objetivos restantes. Se buscó dar respuesta a los mismos y se llegó a los resultados presentados a continuación.

El segundo objetivo específico hacía referencia a caracterizar el liderazgo actual de las empresas familiares. En base a este y con la intención de enriquecer el primer objetivo mencionado, a partir de las entrevistas realizadas, se pudo observar que ocho de las nueve empresas analizadas fueron fundadas por hombres y una por un matrimonio de un hombre y una mujer. Seis de las nueve empresas siguen siendo lideradas por el fundador, dos se encuentran lideradas por la segunda generación y una por la tercera. Dentro del segundo grupo mencionado, la transición de la empresa 3 se dio por la enfermedad del fundador y no había mujeres como posibles sucesoras ya que los dos hijos eran hombres. En el caso de la empresa 6, los herederos eran un hombre y una mujer y esta última, por decisión propia, se hizo cargo cuando falleció su padre. Por último, la empresa 8 tuvo una primera transición hacia la hija del fundador y su esposo y luego pasó al hijo e hija de estos.

Tabla 1.

Características de los participantes entrevistados. (n=9)

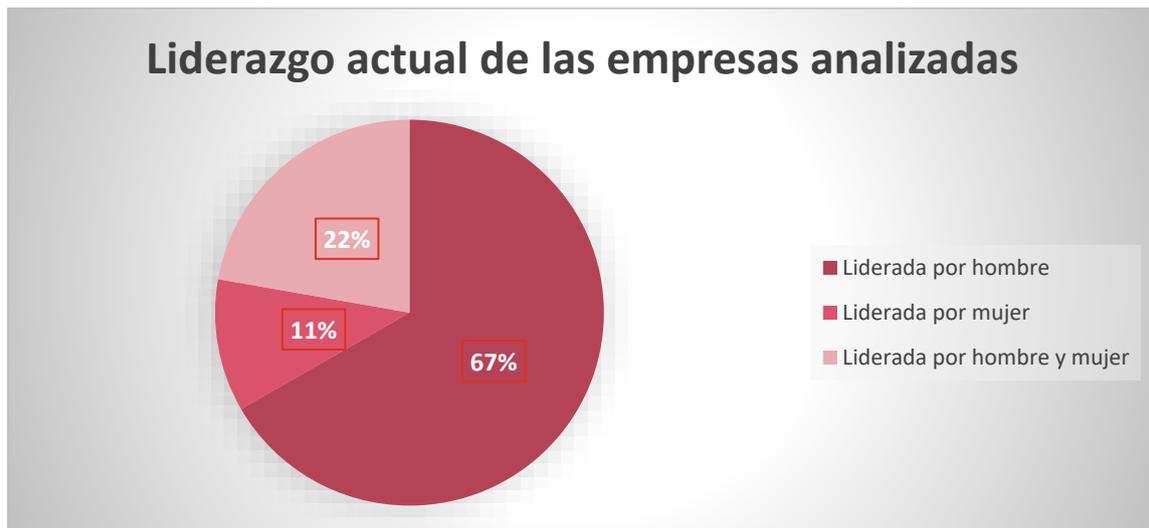
Rango	Género	Mujer	Hombre	Total
Puesto directivo		2	3	n=5

Mando medio	4	0	n=4
Total	n=6	n=3	n=9

Fuente. Elaboración propia. (2021).

Figura 1.

Composición del liderazgo de las empresas analizadas. (n=9)



Fuente. Elaboración propia. (2021).

Por otra parte, se pudo observar que, cuando se les preguntó a los nueve participantes qué consideraban que era importante a la hora de elegir un sucesor, se nombraron diversas cualidades como las capacidades, el compromiso, la visión general, el conocimiento de la empresa, las ganas, pero ninguno de los participantes mencionó el género como algo de relevancia. La participante 2, por ejemplo, expresó: *“Las capacidades, el conocimiento general de la empresa. Mas allá de que uno tenga mucha experiencia en determinado sector creo que para liderar una empresa es muy importante la visión general, el conocer todo, saber un poco de todo lo que se hace.”*. A su vez, la participante 4 comentó: *“Habría que ver solo las capacidades y no solo si es hombre o mujer. Para ser líder se necesitan ciertas capacidades y no todos lo tienen. Y también tienen que tener ganas de liderar. Tiene que ser objetiva la elección, debería ser imparcial y relativo al puesto.”*

Por otro lado, dentro del subgrupo de directivos (n=5), dos de ellos cederían el liderazgo a sus hijas mujeres, dos no quieren que la empresa siga siendo dirigida por la familia y el otro sólo tiene un hijo varón, quien quedará a cargo. En cuanto al subgrupo de mujeres en mandos medios (n=4), todas las participantes creen que podrían acceder al liderazgo de la empresa si así lo desearan. A su vez, manifestaron que la decisión de trabajar en la empresa familiar fue propia y que, siendo responsables de sus áreas, sienten que su opinión es escuchada y respetada.

Se pudo conocer también que tres de los nueve entrevistados consideran que existe una diferencia entre el liderazgo masculino y femenino mientras que los seis restantes consideran que no es así. Citando a la participante 6: *“Si hay una diferencia o no, yo creo que no depende de si sos hombre o mujer sino de la persona que sos.”*

Con respecto a la pregunta sobre si se considera importante incluir más mujeres, las participantes mujeres (n=6) respondieron afirmativamente exceptuando la participante 5 quien mencionó que para ella importan sólo las capacidades. Por su parte, sobre la misma pregunta, los participantes hombres (n=3) coincidieron en que para ellos era indistinto contratar un hombre o una mujer.

Figura 2.

Opinión sobre el aporte diferente de la mujer. (n=9).



Fuente. Elaboración propia. (2021).

En cuanto al tercer objetivo, que hizo referencia a indagar sobre los motivos que movilizan a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo, tres de las cuatro mujeres entrevistadas que hoy ocupan mandos medios mencionaron no saber si quieren liderar la empresa en un futuro. Una de las razones fue la maternidad. La participante 1, por ejemplo, mencionó: *“tengo un montón de cosas más para sumar a mi área que hoy no las hago por una decisión personal de no sumarme proyectos de envergadura que después no pueda conciliar con mi maternidad. Pero es una decisión mía como mujer, no quiere decir que todas las mujeres puedan tomar esa decisión”*. La participante 2 hizo referencia al tiempo que conlleva liderar una empresa y expresó: *“Me encanta trabajar en la empresa, pero también me encanta hacer otras cosas. Disfruto todo y yo no sé si me veo en ese lugar de que mi vida sea solo la empresa”*. Y la participante 3 manifestó tener un emprendimiento personal y querer dedicarse a eso en un futuro.

Por su parte, los hombres entrevistados (n=3), quienes tienen hijas mujeres, mencionaron que ellas tienen sus emprendimientos o profesiones y que no saben si van a querer continuar con la empresa familiar.

Por último, el cuarto objetivo de tipo específico se refería a conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar (n=4). Cuando se les preguntó por qué creían que el porcentaje de mujeres líderes era menor al de los hombres mencionaron el machismo, los prejuicios y la dificultad para balancear la maternidad con la vida laboral. La participante 4 expresó: *“hay una cultura mundial, un estereotipo de que el hombre era el que traía la comida a la casa, el que estudiaba y tenía que tener más oportunidades y eso es lo que uno debería intentar cambiar. Pero yo creo que es mandato, historia, prejuicios de que la mujer no lo puede hacer así que estamos intentado poder de a poquito cambiar esas cuestiones, pero existen socialmente y no dependen de la voluntad*

femenina”. Por su parte, la participante 2 refirió: “*creo que la maternidad es un tema importante. Por lo que fui viendo estos años sé que a muchas mujeres les pasa que se te va el día, te perdés un montón de cosas; me pasó con una mujer que tenía un puesto importante acá que el día que fue mamá se perdía todo, la vuelta del colegio, el almuerzo, y más de una han decidido trabajar media jornada o se han ido*”.

En cuanto a la pregunta que se les realizó sobre no tener las mismas oportunidades que los hombres, tres de las seis mujeres entrevistadas respondieron no haberlo sentido y tres expresaron que sí les pasó en algún momento. A su vez, cuatro de las seis hicieron referencia a la desigualdad que tiene la mujer frente al hombre con respecto a la maternidad. La participante 1, por ejemplo, expresó: “*Nosotras tenemos que elegir y los hombres no, ellos viven su paternidad sin la presión de qué va a pasar con su trabajo o su carrera. Y hoy la mayoría de las mujeres no tenemos esa opción. Todavía hoy nos preocupa qué va a pasar con nuestra carrera cuando seamos madres.*”. La participante 3 indicó: “*creo que el hombre la tiene más fácil porque no se ocupa de los chicos, no los va a buscar a la escuela, no les da de comer, no los atiende. Ellos cumplen su horario y se van a su casa, para ellos es mucho más fácil. La mamá es la que está cuando se enferman, la que los lleva al médico y demás. El hombre no entiende que la mujer también tiene la necesidad de tener una carrera profesional y crecer*”.

En consonancia, los tres hombres entrevistados expresaron no haber tenido dificultades para balancear su vida personal o familiar y laboral. El participante 8 mencionó: “*la vida laboral de un hombre no está marcada por eso como la de la mujer. Hoy todavía hay empresas que preguntan, pensás tener hijos en los próximos años y si una mujer pone, no lo sé, te van a rechazar. Las mujeres por ser gestantes tienen una desigualdad y por eso hay una generación que no va a tener hijos.*”

Discusión

El presente trabajo tiene como finalidad y objetivo principal conocer si, en la sucesión y traspaso del liderazgo en las empresas familiares en la provincia de La Pampa, existe un sesgo de género y por ende una discriminación hacia la mujer o si es la mujer quien no tiene interés o no pretende ocupar ese lugar. Dicho objetivo es el resultado del planteamiento de ciertos objetivos específicos que se buscan responder en este apartado. Para afrontar cada uno de estos objetivos se realizaron entrevistas a mandos medios y directivos/as actuales de empresas familiares de la provincia de La Pampa.

Cabe aclarar que existen diversos estudios sobre la participación empresarial de la mujer, la brecha de género y otras temáticas relacionadas. Sin embargo, no se encuentran hoy en día una gran cantidad de investigaciones con el foco sobre las empresas familiares y la región pampeana.

Si se observa la realidad de las empresas familiares, estas tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, lo que es entendible dado que están compuestas por miembros de una misma familia. El tipo de gestión, la relación entre sus miembros, las reglas, las costumbres y la cultura son diferentes a las de una empresa tradicional. Es así como uno de los puntos de especial interés es el traspaso generacional del liderazgo. La decisión de elegir un sucesor presenta el desafío de mantener la continuidad de la empresa y su competitividad, teniendo en consideración a su vez las particularidades recién mencionadas (Sanchez-Famoso, Maseda, & Iturralde, 2013).

Con respecto al rol de la mujer, durante mucho tiempo se le ha restado importancia o han sido relegadas al papel de cuidadoras de la familia sin siquiera la oportunidad de participar en el negocio familiar. Si bien hoy la participación es mayor,

sigue siendo menor a la de los hombres; aun cuando, como se mencionó en la introducción de este trabajo, estudios demuestran que la presencia de las mujeres otorga beneficios para el desempeño empresarial y el desarrollo familiar.

La histórica baja participación de la mujer puede deberse, en parte, a que los fundadores de las empresas eran en su mayoría hombres y la mujer ocupaba un lugar de acompañante y debía quedarse al cuidado de la casa y de los hijos. Hoy en día, en base a los resultados obtenidos, el liderazgo sigue siendo ejercido mayormente por el género masculino. Esto se condice con el estudio realizado por la consultora Grant Thornton, donde se conoció que sólo el 31% de los puestos directivos a nivel mundial y el 36% en América Latina es ocupado por mujeres (Grant Thornton, 2021). Si bien el número ha crecido en los últimos años, el porcentaje sigue siendo inferior al de los hombres.

Sin embargo, cuando se le pregunta a alguien con un mando medio o alto de una organización qué es lo que consideran importante al momento de elegir un futuro líder, el género no se menciona. Se hace referencia, por ejemplo, a las capacidades, el conocimiento, la visión general de la empresa, las ganas de liderar, pero en ningún momento el género es algo relevante. A su vez, los actuales líderes dicen no tener problemas con ceder el liderazgo a una mujer y las posibles futuras líderes mujeres consideran que podrían acceder al mismo si así lo quisieran.

Por otra parte, son pocos los que consideran que existe una diferencia entre el liderazgo masculino y femenino. No obstante, la mayoría coincide en que la mujer aporta algo diferente. Ahora bien, la importancia de incluir más mujeres la recalcan las mujeres; los hombres, por su parte, consideran que es indistinto contratar a un hombre o una mujer.

En cuanto a los motivos que pueden movilizar a las mujeres a no tener interés o no querer ocupar un lugar de liderazgo, la maternidad es uno de los principales. Hay mujeres que deciden dedicarle menos horas al trabajo cuando son madres y tienen hijos pequeños. Así lo refleja también el artículo “Maternidad, trabajo y familia: reflexiones de madres-padres de familias contemporáneas”, donde se llegó a la conclusión de que muchas mujeres, por decisión propia, renuncian a su desarrollo profesional para criar a sus hijos (Covarrubias Terán, 2012). Otro de los motivos, también, es el deseo de tener un emprendimiento propio y no querer continuar con la empresa familiar e, incluso, el no querer dedicar el tiempo que se requiere para liderar una empresa y preferir utilizarlo en otras actividades.

Ahora bien, en cuanto a la opinión de las mujeres sobre el bajo porcentaje de líderes femeninas, lo primero que se menciona es el machismo y los prejuicios sociales. A su vez, algunas mujeres expresan no haber tenido las mismas oportunidades que los hombres. Así lo indica también el artículo “Análisis de la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en la toma de decisiones en la región centro sur de Tlaxcala” donde se concluyó que aún hoy existe una desigualdad de oportunidades para que las mujeres participen en la toma de decisiones y en los órganos de gobierno y puestos directivos de las empresas familiares (Flores & Cuahquentzi, 2018).

La maternidad también vuelve a ser un tema importante, ya que existe una dificultad para balancear la vida familiar y laboral que el hombre no enfrenta. Las mujeres deben realizar una serie de elecciones en cuanto a su maternidad y su desarrollo profesional que los hombres no. Esto se condice con la existencia de una creencia social y tradicional donde la mujer es la encargada del cuidado de los hijos y de las tareas domésticas y el hombre cumple una función de padre proveedor (Covarrubias Terán, 2012). Las presiones socioculturales siguen estando vigentes para que las mujeres

asuman el rol de amas de casa y dejen a un lado su trabajo y su desarrollo y crecimiento profesional (Covarrubias Terán, 2012). Se puede sumar aquí, la información presentada en un artículo de Harvard Business Review, que alude a que muchas mujeres luchan por encontrar el equilibrio entre su carrera y la de sus parejas y que cuando sus compensaciones comienzan a ser mayores no reciben el mismo apoyo que solían recibir (Wittenberg-Cox, 2017).

Después de la discusión realizada anteriormente, cabe mencionar que el presente trabajo posee ciertas limitaciones. La muestra (n=9) es relativamente pequeña y las generalizaciones realizadas a partir de los resultados obtenidos pueden no ser precisas. A su vez, la falta de heterogeneidad en la misma puede provocar que los resultados estén condicionados a las características de los participantes. Estas dos situaciones pueden provocar que la presente investigación no sea representativa de todas las realidades que existen.

Sin embargo, cabe destacar también que, si bien existen diversos estudios sobre la temática de la mujer y la brecha de género en el ámbito laboral, el recambio generacional en el liderazgo y la situación de la mujer específicamente en las empresas familiares no es un tema que haya sido estudiado en profundidad. Además, si se observa la región elegida, la provincia de La Pampa tampoco es un espacio que haya sido objetivo de muchas investigaciones.

Por otro lado, como se puede apreciar, los objetivos específicos planteados en la introducción de este manuscrito han sido respondidos. A su vez, en cuanto al objetivo general, se puede plantear, en base a los resultados, que no existe un sesgo de género de parte de los directivos actuales de las empresas familiares y que, en ocasiones, es la mujer quien no tiene interés en ejercer dicho liderazgo. Esto demuestra, en parte, una

apertura hacia la igualdad e inclusión. Sin embargo, no se pudo determinar la causa exacta del bajo porcentaje de mujeres líderes en empresas familiares.

En base a los resultados obtenidos y a los diversos estudios que existen sobre el tema, considero que se puede mencionar que, si bien han ocurrido muchos cambios, el machismo sigue impregnado en nuestra sociedad, aunque tal vez no como antes, pero sí se encuentra oculto en las costumbres y tradiciones que inconscientemente aún conservamos hoy en día. Aunque los directivos actuales no mencionen el género como algo importante a la hora de elegir un sucesor, es una realidad que los líderes, tanto de empresas familiares como las que no lo son, son en su mayoría hombres.

Es una realidad también, que son las mujeres quienes están más involucradas con la lucha por la igualdad de género en el ámbito laboral. Como se pudo ver en las entrevistas realizadas, tanto hombres como mujeres coinciden en que la mujer aporta algo diferente, sin embargo, me resulta extraño que los integrantes del grupo masculino sean quienes consideran que es indistinto el género y sólo las mujeres crean que es importante incluir más mujeres. Tal vez, los hombres aún no sean del todo conscientes o no quieran aceptar las dificultades que atraviesan las mujeres sólo por su género y la necesidad de lucha que eso implica. En cambio, las mujeres sí piensan que hay acciones por tomar para reducir la brecha de género.

A su vez, si bien hay mujeres que por distintos motivos pueden elegir no ser parte de la empresa familiar o no querer liderarla, la mención de la maternidad como uno de esos motivos también me hace pensar en esa falta de consciencia por parte del género masculino. No hay razones para que se interprete o se asuma que la mujer es quien debe hacerse cargo de los hijos o que va a hacerlo mejor que el hombre, es sólo parte de la cultura en la que vivimos y los prejuicios o costumbres que tenemos. La falta

de apoyo de las parejas de las mujeres que tiene una ambición profesional también demuestra la vigencia de cierto machismo.

A modo de cierre, creo que si bien la lucha por la igualdad de género, tanto en el ámbito laboral como en tantos otros, ha tenido muchos avances en el último tiempo, aún queda mucho por hacer y por cambiar. Queda demostrado en el desarrollo de esta investigación que, luego de los resultados obtenidos, las mujeres se siguen enfrentando con desigualdades frente a los hombres. Tal vez los directivos actuales de las empresas familiares no posean un sesgo de género a la hora de elegir un sucesor y tal vez hay un número de mujeres que por decisión propia no quieran liderar esas empresas, pero el bajo porcentaje de mujeres líderes es un reflejo del machismo, los prejuicios sociales y la desigualdad de género que aún hoy existe.

Considero que es importante continuar con las investigaciones sobre temáticas relacionadas, para indagar más en profundidad sobre los motivos que hacen que el número de mujeres líderes sea tan inferior al de los hombres. Algunas de las próximas preguntas de investigación a plantear pueden ser, ¿cuál es la causa de la aún existente desigualdad de género en el ámbito laboral?, ¿por qué el porcentaje de mujeres líderes sigue siendo inferior al de los hombres?, ¿a pesar de la evolución de los últimos tiempos, el machismo sigue presente inconscientemente en nuestras costumbres y actitudes?, ¿qué acciones son necesarias para lograr la igualdad de género en el trabajo?, entre otras.

Aunque algunas de estas futuras líneas de investigación exceden la temática y los objetivos abordados en este trabajo final, luego del desarrollo de este, he llegado a la conclusión de que es importante estudiar estos temas para poder entenderlos y así plantear acciones para lograr cambios o encontrar soluciones. Transitando el siglo XXI,

es momento de que las desigualdades de género queden en el pasado y la igualdad de oportunidades sea parte de nuestra sociedad.

Por otra parte, invito a las empresas de todo tipo, no solo las familiares, a incentivar la contratación de mujeres y otorgar la posibilidad de obtener un puesto de liderazgo, eliminando cualquier sesgo inconsciente de género. Los resultados obtenidos en este estudio han demostrado que la mujer puede aportar algo diferente y beneficiar al desarrollo empresarial. Así lo describe también el artículo de Harvard Business Review donde se determinó que las mujeres califican más alto que los hombres en la mayoría de las capacidades relacionadas con el liderazgo y que son percibidas por sus directivos como un poco más eficaces que los hombres (Zenger & Folkman, 2019). Este artículo también menciona que lo que frena a las mujeres es la escasez de oportunidades y no la falta de capacidades, y que cuando reciben las oportunidades, tienen las mismas probabilidades de éxito en puestos de mayor nivel que los hombres (Zenger & Folkman, 2019).

Considero que es importante que todos los sectores aporten desde su lugar para lograr la igualdad de género que aún no se ha conseguido. Las mujeres deberían tener las mismas oportunidades y condiciones que los hombres. En el ámbito laboral sólo deberían considerarse las capacidades y no quitarle a alguien una oportunidad sólo por su género.

Invito también a las mujeres a seguir luchando por sus derechos y sus oportunidades. Como mujer, creo que nosotras también debemos despojarnos de ciertas creencias o pensamientos inconscientes que llevamos arraigados desde nuestra niñez. Las elecciones en cuanto a la maternidad y el desarrollo profesional deben ser

completamente individuales, y solo influenciadas por la ambición, objetivos y deseos de cada una.

Por último, invito a cualquier persona que lea este trabajo, a observar si posee algún sesgo de género inconsciente y, de ser así, a intentar eliminarlo. Considero que una sociedad donde las oportunidades sean igualitarias será una sociedad beneficiosa para todos sus integrantes. Y, en el ámbito empresarial y laboral, considero que la diversidad aporta grandes beneficios que deben ser aprovechados por todas las organizaciones. No creo que un género sea superior al otro, creo que cada persona es diferente y, gracias a eso, contará con diversas capacidades que ayudarán al logro de los objetivos con mayor eficiencia y eficacia, y a plantear metas cada vez mayores.

Referencias

- Beltrán Gomez, L. L., Haro Beas, J. F., & Bernal Rodríguez, F. F. (2019). Impacto del liderazgo femenino de la mujer en la empresa familiar. *Revista EDUCATECONCIENCA*, 22 (23). Universidad Autónoma de Nayarit. Obtenido de <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/57>
- Ceja, L. (2008). *El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible*. España: IESE Businedd School. Universidad de Navarra.
- Covarrubias Terán, M. A. (2012). Maternidad, trabajo y familia: reflexiones de madres-padres de familias contemporáneas. *La ventana. Revista de estudios de género*, 4 (35), 183-217. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362012000100008
- Flores, E. H., & Cuahquentzi, M. P. (2018). Análisis de la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en la toma de decisiones en la región centro sur de Tlaxcala. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 829-841. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/141/14156175002/html/index.html>
- Grant Thornton. (2021). *Mujeres directivas 2021*. Obtenido de <https://www.grantthornton.com.ar/globalassets/1.-member-firms/argentina/mujeres-lideres-2021---una-ventana-de-oportunidad.pdf>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación (5.a ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Justo, R. (2008). *La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*. Tesis Doctoral Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo. Madrid, España: Universidad de Madrid.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.
- KPMG Private Enterprise; Consorcio Global del Proyecto STEP. (2020). *El poder de la mujer en la empresa familiar: un cambio generacional en el propósito y la influencia*. Obtenido de <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/02/el-poder-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar.pdf>
- Morrison, A., White, R., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?* New York: Addison-Wesley.
- Rosener, J. B. (Noviembre de 1990). Ways women leads. *Harvard Business Review*, 68 (1), 119-125. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (1 de septiembre de 2013). Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22 (4). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>

Wittenberg-Cox, A. (2017). If You Can't Find a Spouse Who Supports Your Career, Stay Single. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2017/10/if-you-cant-find-a-spouse-who-supports-your-career-stay-single>

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar 2*. Córdoba: Brujas.

Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

Anexos

Anexo I: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista Virtual)

Nombre del Participante:

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

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

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

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Christensen, Eina. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es investigar el Recambio Generacional en el Liderazgo en Empresas Familiares en La Pampa.

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email einachristensen@hotmail.com o teléfono 2954549217.

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

Anexo II: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista Presencial)

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

La presente investigación es conducida por Christensen, Eina, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar el Recambio Generacional en el Liderazgo en Empresas Familiares en La Pampa.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Christensen, Eina. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es investigar el Recambio Generacional en el Liderazgo en Empresas Familiares en La Pampa.

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Eina Christensen al teléfono 2954 549217 o mail einachristensen@hotmail.com.

Nombre del Participante

Firma

del

Participante

Fecha

Anexo III: Consentimientos de los participantes

Consentimiento participante 1

Respondió el Vie 3/9/2021 09:35.



Paula Bonessi <paula.bonessi@fedea.com.ar>

Jue 2/9/2021 16:35

Para: Usted

listo Eina, muchas gracias! Mañana nos contactamos

El jue, 2 sept 2021 a las 15:11, Eina Christensen (<einachristensen@hotmail.com>) escribió:

Buenas tardes Paula,

Adjunto el consentimiento informado para la entrevista de mañana.

Saludos!

Eina.

Consentimiento participante 2



Emilia Pelayo

últ. vez hoy a la(s) 17:59



6/9/2021

Buenas tardes Emilia, quería avisarte que te mandé un mail con el consentimiento informado y el link para la entrevista de hoy 😊

13:10 ✓✓

Hola! Sisi lo recibí! Perfecto

13:12

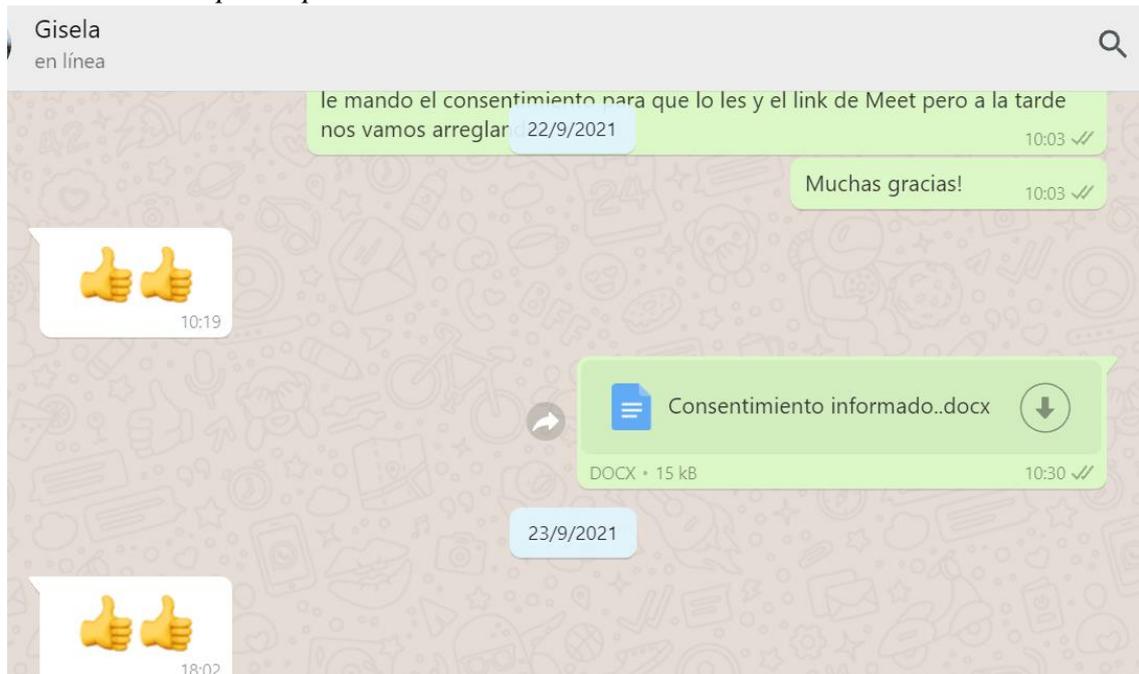
Capaz me demoro 10, 15 minutos. No tenes problema?

14:06

No, no hay problema!

14:06 ✓✓

Consentimiento participante 3



Consentimiento participante 4

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista DIGITAL)

Nombre del Participante: Viviana Flores

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

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

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

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Eina Christensen. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es investigar el Recambio Generacional en el Liderazgo en Empresas Familiares en La Pampa.

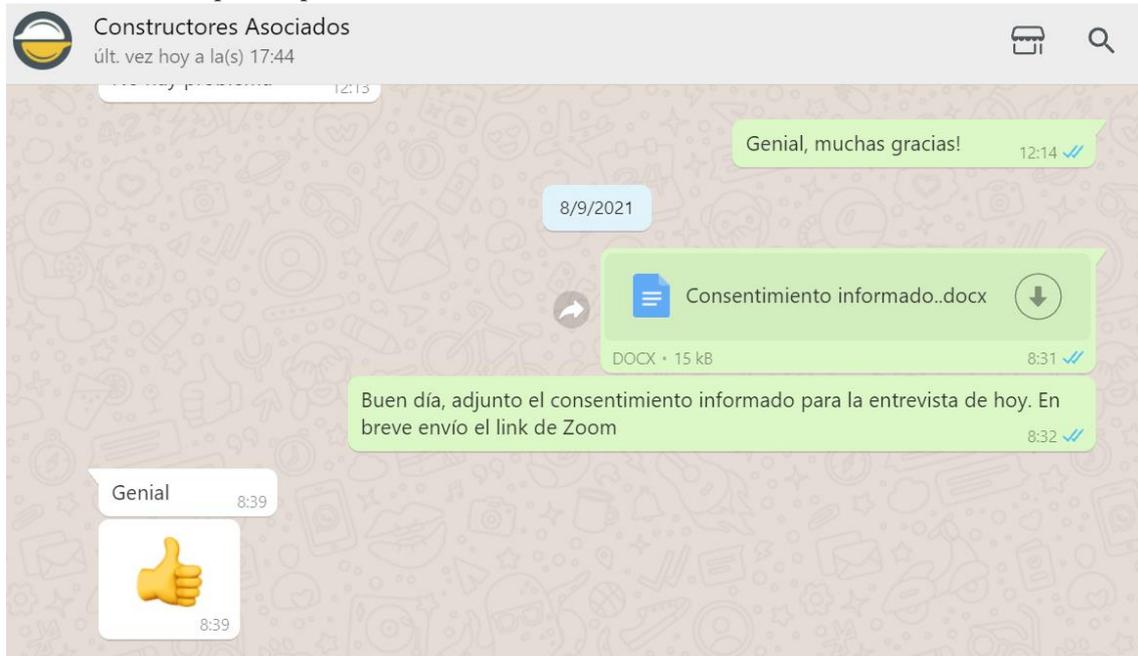
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email einachristensen@hotmail.com o teléfono 2954 549217.

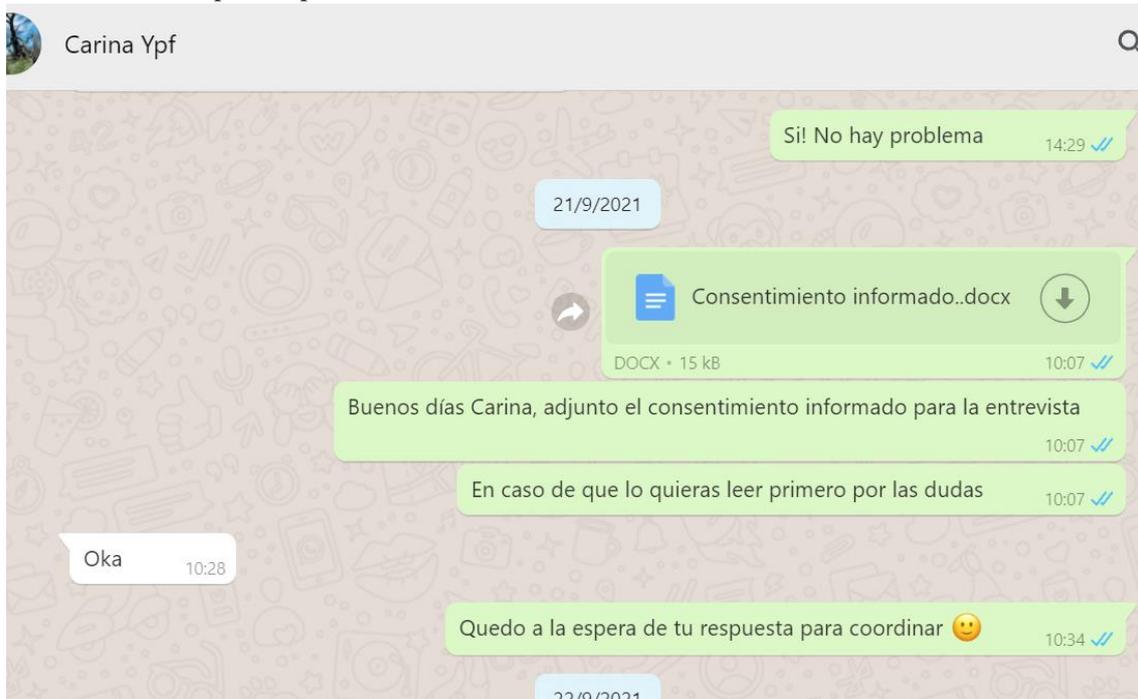
Entiendo que al reenviar este mail al entrevistador doy mi consentimiento para usar el material y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al teléfono o mail del mismo.

Dr. Viviana Flores
Gerente Administrativa
ABERTECNO S.R.L

Consentimiento participante 5



Consentimiento participante 6



Consentimiento participante 7

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Christensen, Eina, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar el Recambio Generacional en el Liderazgo en Empresas Familiares en La Pampa.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Christensen, Eina. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es investigar el Recambio Generacional en el Liderazgo en Empresas Familiares en La Pampa.

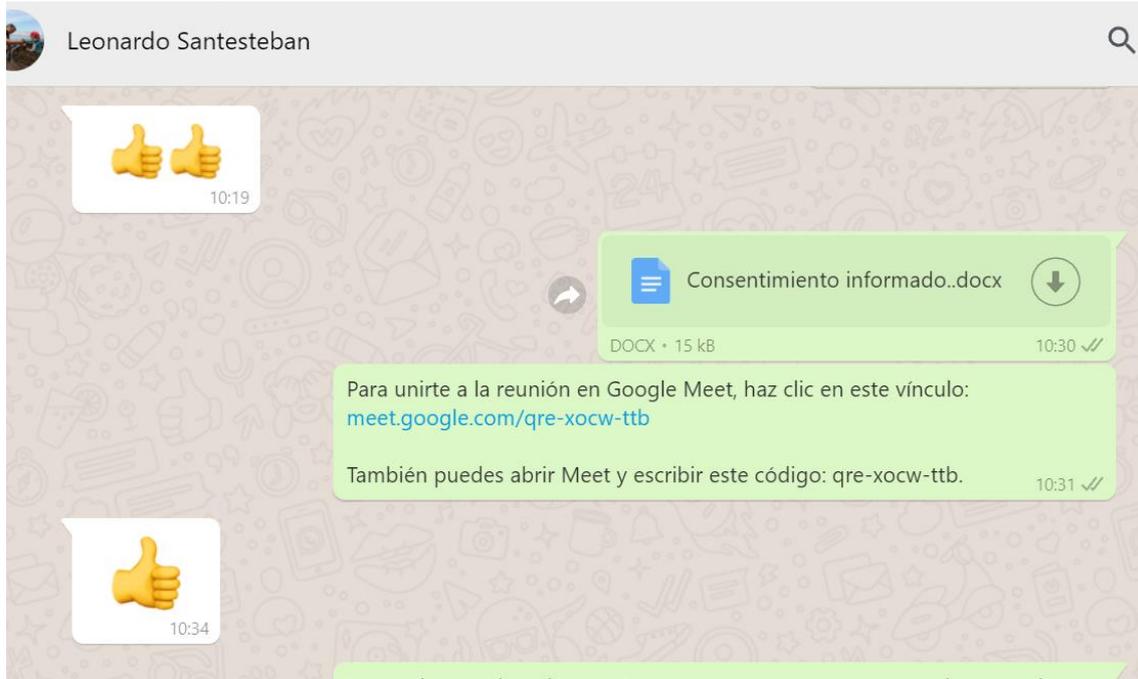
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Eina Christensen al teléfono 2954 549217 o mail einachristensen@hotmail.com.

Nombre del Participante:

Firma del Participante:

TRANSPORTE PONT
ENRIQUE MARGO

Consentimiento participante 8

Consentimiento participante 9

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Christensen, Eina, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar el Recambio Generacional en el Liderazgo en Empresas Familiares en La Pampa.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

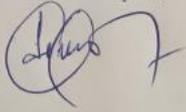
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Christensen, Eina. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es investigar el Recambio Generacional en el Liderazgo en Empresas Familiares en La Pampa.

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Eina Christensen al teléfono 2954 549217 o mail einachristensen@hotmail.com.

Nombre del Participante: *Alberto César Hernández*

Firma del Participante: 

Anexo IV: Modelo de entrevista

1. Datos del entrevistado:

- (1) ¿Podría indicarnos su edad y su género?
- (2) ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?
- (3) ¿Cómo es la familia empresaria? ¿Qué relación posee con el fundador o con su líder predecesor?
- (4) ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente? ¿Cómo obtuvo el puesto?
- (5) ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ser parte de la empresa? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún

momento interés por querer liderar la empresa? ¿Si no es así, conoce los motivos?

(6) ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, el género, la experiencia, o algún otro motivo. ¿Por qué?

(7) ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

2. Datos generales de la empresa:

(1) ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?

(2) ¿Quién fundó la empresa?

(3) ¿Cómo es el mecanismo de sucesión? ¿Quién lidera hoy la empresa?

(4) ¿Hubo mujeres al mando en algún momento o en alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Notó diferencias entre el liderazgo masculino y femenino? ¿Cómo caracterizaría el liderazgo femenino?

(5) Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?

3. La empresa y su futuro:

(1) ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?

(2) Si tuviera que elegir hoy a alguien para que lo reemplace, ¿sería alguien de su familia? ¿Sería una mujer o un hombre? ¿Por qué?

(3) ¿Por qué cree que el porcentaje de mujeres líderes en empresas es menor al de hombres?

(4) ¿Le parece importante incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo?

4. Si es mujer:

(1) En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?

(2) ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?

(3) ¿Alguna vez sintió que no tenía las mismas oportunidades que los hombres?

(4) ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?

- (5) ¿Cree que a veces las mujeres se auto perciben inferiores o incapaces?
¿Alguna vez consideró que no estaba a la altura de las circunstancias?
- (6) ¿Aspira a llegar a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Cree que será posible? ¿Por qué?
- (7) ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral? ¿Cree que es igual para los hombres?
5. Si es hombre:
- (1) En caso de que usted no haya sido uno de los fundadores de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?
- (2) ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?
- (3) ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?
- (4) ¿Cree que a veces las mujeres se auto perciben inferiores a los hombres?
- (5) ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?
- (6) ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?
- (7) ¿Cree que hay un cambio de paradigma con respecto al rol y la participación de la mujer en las empresas en la actualidad? ¿Qué opina al respecto?

Anexo V: Entrevistas realizadas a mujeres

Entrevista empresa 1 – participante 1 (mando medio)

Entrevistador: Me comentaste que sos encargada de Marketing y Comunicación, ¿no?

Entrevistado: Si, en realidad soy responsable del área de Marketing y Comunicación. Yo llegué a la empresa en mayo de 2012 e ingresé a crear el área. En realidad, el área no estaba creada, había funciones de marketing y comunicación que estaban repartidas en un montón de otras personas y de otras funciones entonces con mi llegada generamos el área de marketing y comunicación.

Entrevistador: ¿Tenés relación con la familia empresaria o llegaste externamente?

Entrevistado: Mi papá es el socio mayoritario y el gerente general.

Entrevistador: ¿Decías que hace 10 años ya sos parte de la empresa?

Entrevistado: Si, llegué en 2012, 9 años y medio más o menos. Yo me recibí de Licenciada en Ciencias Políticas. Estudié en Capital Federal y después ya trabajando en el área de comunicación pública trabajé en el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Yo ya sabía que me gustaba la comunicación y un poco pensando en volver a la parte privada hice un Máster en gestión de la comunicación en las organizaciones. Una vez que terminé la maestría me vine para acá.

Entrevistador: ¿O sea que tuviste otras experiencias laborales fuera de la empresa familiar?

Entrevistado: Si, tuve dos experiencias previas antes de volver. Yo me recibí muy jovencita, a los 21 años más o menos y entre a trabajar acá a los 27 así que en esos 6 años trabajé en comunicación. Recién recibida entre en el área de comunicación y marketing universitario en la universidad donde yo estaba. Estuve ahí un año y después estuve 4 años trabajando en comunicación publicitaria pública.

Entrevistador: ¿Y qué te llevó a querer volver para ser parte de la empresa familiar?

Entrevistado: Mira, no fue algo que fue un mandato desde siempre. Nosotros somos 3 hermanos y los 3 trabajamos en la empresa en distintas áreas, los tres volvimos a trabajar acá, nunca fue un mandato familiar ni en mi casa se habló mucho de la empresa nunca. La empresa es un joint venture que el 50% es de socios locales y el 50% de una multinacional. Y nunca se vio a la empresa como una empresa familiar en sí, si bien trabajamos en familia y somos muchos acá adentro es una empresa que es bastante grande y eso hace que nosotros no nos choquemos en el día a día de nuestro trabajo, de hecho, esta mi papá, mis dos hermanos, mi jefe es mi primo hermano incluso hasta mi cuñado que es ingeniero agrónomo también trabaja acá con nosotros, pero es una empresa que hoy tiene 185 empleados entonces ni siquiera estamos dentro de una misma oficina.

Entrevistador: ¿Entonces hoy liderando en la empresa esta tu papá?

Entrevistado: Si, todavía esta.

Entrevistador: ¿Y crees que si el tuviera que elegir un sucesor hoy en día podría hacerlo? ¿Tendría a quien elegir?

Entrevistado: Si, en realidad todavía no se está formalizando la transición, pero bueno mi papá cumplió 70 años y si bien sigue en actividad entiendo que ya hay un plan de sucesión dentro como para ser armado, no necesariamente somos sus hijos los que vamos a ocupar su lugar, eso no se maneja así acá adentro.

Entrevistador: ¿Vos tenés hijos?

Entrevistado: Si, tengo dos. Una tiene 4 años y el otro 18 meses.

Entrevistador: Ah, son chiquitos. ¿Y tus hermanos?

Entrevistado: Si tienen hijos. Mi hermano mayor, su hijo mayor tiene 6 años y su hija menor tiene 4 y mi hermana tiene un bebe de 4 meses así que todos niños.

Entrevistador: ¿Y te gustaría que incursionen en la empresa familiar o preferís que hagan su camino?

Entrevistado: Mira, yo no tengo mucho prejuicio respecto a la empresa familiar porque tengo una buena experiencia. Ya te digo, es una empresa familiar particular, no compartimos casi ninguna función ni espacio físico que eso, conociendo empresas familiares y del agro, es lo más complicado; cuando compartís tareas, espacios físicos y se mezcla un poco más el trabajo con la familia. No me da miedo, me gustaría que elijan libres lo que quieran hacer. Me gustaría poder no influir en las decisiones de su formación ya sea universitaria o no universitaria. Me encantaría que estudien algo, pero no me saca el sueño si se quieren dedicar a otra cosa así que espero que no sientan la presión, que lo vivan como yo y que, si les gustaría volver a trabajar que lo hagan, lo decidan de grandes como me sucedió a mí que lo decidí después de haberme recibido de mi primera carrera.

Entrevistador: ¿Hay otras mujeres en puestos de liderazgo o de responsabilidad en la empresa?

Entrevistado: Hoy por hoy si, por ahí no son gerencias puntuales, pero sí. En el área de administración, de logística y de recursos humanos hay mujeres. No en primera línea de decisión.

Entrevistador: ¿Sentís que hay una diferencia entre tu liderazgo o el de tus compañeras y el de los hombres? Es decir, ¿entre el liderazgo femenino y masculino sentís alguna diferencia?

Entrevistado: Lo que pasa acá tenés que verlo dentro de un contexto de que las empresas agropecuarias son de por sí muy machistas, vienen de ese palo y no solo en las decisiones, sino que viene de un contexto familiar donde las hermanas mujeres no se podían dedicar al campo como sí los hermanos hombres, las mujeres no tenían ese lugar. Eso está cambiando mucho, es una cuestión lenta. Más allá de eso es una cuestión de proporcionalidad, de 180 empleados somos 30 y pico de mujeres, seguimos siendo minoría, pero cada vez hay más mujeres en puestos comerciales, de ingenieras, administrativas, contadores. Diferencias en el liderazgo siempre se ven, más que nada porque las mujeres tenemos otro tipo de manejos, nos tomamos las cosas de manera más personal. Yo entiendo que, por lo menos acá, tenemos un liderazgo de una mayor cercanía, y pensamos qué es lo que necesita la persona y no en la resolución del problema puntual que viene a plantear, entonces en ese sentido sí noto diferencias.

Entrevistador: Mencionaste que en cuanto a proporción siguen siendo menos las mujeres.

Entrevistado Si, más que nada por el trabajo, de las 180 personas alrededor de 60 están en el área de logística que implica trabajo de fuerza, cargar mercadería, que no quiere decir que no lo pueda hacer una mujer, pero es un trabajo pesado, de poner el cuerpo y hoy hay más hombres. A nivel general, en el área comercial todavía hay pocas mujeres, pero porque hay poca demanda, nosotros contratamos ingenieros agrónomos y no sé cómo será la proporción de la recibida pero seguramente siguen siendo mayoría hombres los que eligen esa carrera entonces cuando llegan los curriculum siguen siendo más hombres que mujeres que se presentan a determinados trabajos.

Entrevistador: ¿Por qué crees vos que el porcentaje de mujeres líderes sigue siendo menor al de los hombres?

Entrevistado: Yo creo que tiene que ver con una evolución nuestra, primero de formación y también tiene que ver con una cuestión generacional. Hoy los puestos de liderazgo siguen estando en personas mayores de 50 años, por lo menos en el área del agro y de nuestros clientes. Si bien se viene un recambio generacional, hoy nuestros clientes el que toma la decisión siguen siendo personas de arriba de 50 años. Y ese tipo de formación, esa edad, todavía hay un dejo de que el hombre es el que toma las decisiones y la mujer todavía está en su casa. Yo creo que recién la generación nuestra, de 40 para abajo está un poco más mezclado y sí podemos ver hijas trabajando con sus

papás, gerenciando sus empresas o participando de alguna manera. Yo creo que faltan muchos años para que haya más mujeres en el lugar de liderazgo.

Entrevistador: ¿Y te parece importante que haya cada vez más mujeres? ¿Sentís que la mujer tiene algo diferente para aportar y más que nada en las empresas familiares?

Entrevistado: Yo creo que sí y creo que va a hacer falta que haya más mujeres. Como todo, más en las empresas familiares, vamos a seguir siendo minoría bastante tiempo. Particularmente lo que me pasa es que tengo nenes muy chiquitos todavía y entiendo que, lamentablemente, te hace estar sumamente diversificada entonces es difícil estar en una posición de liderazgo con niños pequeños. Pero no es imposible, hay que lucharla y hay que ponerle todas las ganas que uno quiera si realmente tu proyecto profesional es sumamente importante, pero teniendo en cuenta que hoy por hoy siempre estamos en desigualdad de condiciones. La mujer hoy quiere desarrollarse profesionalmente pero no puede despegarse de su rol de madre y en el hogar. Hoy lamentablemente sigue siendo así, sigue siendo completamente desigual, por lo menos en mi caso. Mi marido trabaja, y estoy yo con los chicos, y voy al pediatra y a la reunión y por más que tengo el apoyo, tengo red de contención, que para mí lo más importante es tener una red y que el Estado y los organismos nos ayuden a que haya más guarderías, más lugares donde dejar a nuestros hijos para poder trabajar tranquilas, que los sueldos de las mujeres líderes sean al mismo nivel que los hombres, que eso te permite contar con ayuda en tu casa y contratar gente que cuide a tus hijos cuando vos estas liderando y trabajando dentro de una empresa. Si vos tenés un sueldo que es menor al del hombre y tienen las mismas funciones, esa porción económica no se la podés destinar al cuidado y ahí está como muchas mujeres estamos tratando de dar lo mejor en nuestro trabajo y no podemos dar el 100% porque no tenemos cubierta las necesidades de nuestros hogares.

Entrevistador: Hablando de esto de las desigualdades, ¿sentís que alguna vez no tuviste las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: No, yo sinceramente no siento que tenga que ver con el género. Me parece que hay capacidades, hay que demostrarlas, llevarlas adelante. Nunca sentí que algo me frenara por ser mujer dentro de la empresa, ni diferencia entre puestos o proyecciones con mis hermanos, hoy no lo siento. Más adelante veremos, pero todavía nosotros no estamos en transición, mi papá sigue siendo el gerente general y sigue tomando las decisiones más importantes.

Entrevistador: A la hora de elegir un sucesor, ¿qué pensás vos y que crees que piensa tu padre que es lo más importante?

Entrevistado: Esta empresa es una sociedad anónima y hay un directorio. No es que se va a elegir un sucesor y lo va a poner mi papá a dedo. Tengo la sospecha de que va a tener que ver con las capacidades, con la historia en la empresa y a la vez con todo lo que se va dando y va fluyendo dentro de la empresa. Hay que dividir, una cosa es ser dueño de una empresa, parte de un directorio y otra cosa es estar gestionando la empresa. No necesariamente la persona que gestiona tiene que ser el dueño, no se va a dar en este caso. Se da porque mi papá es el gerente general, pero podría ser el presidente del directorio y representar a la parte societaria que le corresponde y no estar en la operatividad diaria. Incluso puede ser un gerente general contratado de otro lado que cumpla esa función y que no tenga nada que ver con la familia.

Entrevistador: ¿Entonces crees que el día que llegue la transición no podría llegar a existir un sesgo de género?

Entrevistado: De género no, familiar puede ser, pero género no.

Entrevistador: ¿Hay mujeres de tu familia que no hayan tenido interés en participar en la empresa?

Entrevistado: Es una empresa que tiene 25 años, las primeras mujeres fuimos nosotras, nuestra generación de mi hermana y yo. Mi mamá no porque cuando se fundó la empresa ya tenía su profesión y su trabajo, es profe de inglés y no es una profesión para ingresar a la empresa. En realidad, la empresa está generada por mi papá, pero mi papá ya estaba casado con mi mamá entonces parte de la empresa también es de ella. Nosotras somos las primeras, no hay mujeres que hayan elegido no trabajar en la empresa.

Entrevistador: ¿Aspiras a un puesto de mayor responsabilidad?

Entrevistado: Lo que pasa con el área en la que estoy es que ya es un puesto de responsabilidad, ya tiene un nivel gerencial. Si, obviamente, aspiro a poder sumar funciones de responsabilidad y de más trascendencia dentro del área. Yo dependo del director operativo y él depende del gerente general, podría escalar más, pero no mucho más, no es que tengo mucho más para arriba para subir. Sí tengo un montón de cosas más para sumar a mi área que hoy no las hago por una decisión personal de no sumarme

proyectos de envergadura que después no pueda conciliar con mi maternidad. Pero es una decisión mía como mujer, no quiere decir que todas las mujeres puedan tomar esa decisión. Yo hablo por mí, pero sé que hay un montón de mujeres que les encantaría que les den la oportunidad, más allá de tener hijos chicos, que no la tienen y hay otras mujeres que les encantaría trabajar menos y tener menos responsabilidades para dedicarse a sus hijos y tampoco tiene esa opción. Yo tengo la suerte de estar en este momento en un lugar gerencial donde puedo delegar en mi equipo las funciones más operativas y poder dedicarme a proyectos más de largo plazo que en algún momento sé que voy a tener mayor cantidad de tiempo para poder realizarlos. Yo fui mamá en pandemia y mis hijos no están ninguno de los dos escolarizados entonces entiendo que cuando vayan a la escuela y tengan otras cuestiones voy a poder tener un poco más de tiempo para poder llevar adelante esos proyectos, pero dentro del área, no tengo expectativa de tener un puesto de ascenso mayor.

Entrevistador: En este puesto gerencial en el que estás hoy, ¿qué desafíos tuviste que afrontar?

Entrevistado: Lo primero que me pasó es tener que demostrar que no estaba acá por ser la hija de sino por mis capacidades, que yo me había preparado, que había estudiado. Siempre me fue muy bien en los trabajos anteriores, ya tenía un puesto gerencial antes de venir acá, ya tenía personas a cargo entonces al no ser este mi primer trabajo sabía lo que podía dar. Me costó mucho eso, el desafío de tener que demostrar más de lo que me pedía la empresa porque era una autoexigencia mía y era parte de mi personalidad, decir yo quiero que vean que valgo por lo que soy y no por ser la hija de. Una vez que entendí que eran cosas mías me relajé y pude trabajar mucho más tranquila. Ese fue el mayor desafío los primeros tres años. Y después de los siete que vengo atravesando tengo desafíos constantes, de la empresa, de productividad, de cambios tecnológicos.

Entrevistador: ¿Y sentiste que tuviste algún desafío sólo por ser mujer?

Entrevistado: Si, siempre nos piden más por ser mujer, pero no lo siento propio de la empresa. Es como una cuestión general. Es el entorno y a la vez somos nosotras las que tenemos que atravesar esa manera de pensar y demostrar que todo lo podemos, que a pesar de ser mujer podemos ser excelentes profesionales y dedicarle tiempo y escalar y la verdad que eso nos genera una presión tan grande que no la pasamos bien. Muchas de nosotras, incluso yo, no la pasamos bien porque decís, esta carrera a quien le tengo que ganar, por qué me ponen en este lugar, o por qué me pongo yo en este lugar, o sea no

siempre echándole la culpa al afuera, el afuera no está bueno para la mujer en el mundo laboral. No tengo estadísticas, pero estoy segura de que son muy pocas las mujeres en gerenciamiento de multinacionales que hayan llegado a ese puesto y estén casadas. También tiene que ver con eso, en poder sostener el proyecto familiar y que tengas un compañero que te banque el crecimiento profesional. Por eso te digo que me parece que estamos en el arranque, pero falta todavía. Lamentablemente no es algo que se va a dar de un día para otro.

Entrevistador: ¿Sentías que tenías que demostrar más por ser la hija de, pero por ser mujer también?

Entrevistado: No, en ese sentido no, tenía más que ver por ser la hija de más que por otra cosa. La presión de sentir que tengo que dar más por ser mujer la empecé a sentir a partir de la maternidad. La empecé a sentir una vez que fui mamá y pensé, tengo que demostrar que a pesar de que tengo un hijo puedo tener todas las responsabilidades que tiene un hombre cuando tiene un hijo, que en mi caso es una falacia. Pero bueno, por ser mujer no, me pasó por ser madre. Yo hasta que no fui madre me quedaba hasta las 2 de la tarde, tenía reuniones por todos lados. Ahora cuando tenés una reunión importante, tiene que ser planificada, tengo que ver donde dejo los nenes, además de que todavía estoy amamantando. De hecho, acá hay dos reuniones importantes en el año, la primera donde se hace toda la planificación, mi hijo tenía un mes y medio y la reunión era en otra ciudad, en un hotel durante un día y medio. Yo fui, pero fui con mi bebé y con mi mamá y pude participar de todo teniendo ese sostén y porque esta empresa me lo permite. Yo cumplí mi función porque yo quería, porque en realidad estaba de licencia, pero yo sentía que tenía que estar. Pero nos pasa a todas que cuando tenés algo importante no importa si tu bebé tiene un mes, hay mamás que dicen yo este año no voy a participar porque estoy de licencia, pero yo no la quería perder. Pero necesité todo ese acompañamiento.

Entrevistador: ¿Crees que las mujeres necesitan esa red de contención que los hombres no?

Entrevistado: Si, y que sale mucho dinero, no es gratuito porque tu mamá te lo puede cuidar un ratito, pero yo para trabajar full time cuento con niñeras que me cubren los horarios que trabajo y tengo a mi mamá que me cubre cuando tengo cosas fuera del horario. Los puestos gerenciales tienen esto, no tienen horario, si tengo un almuerzo o una cena importante hay que estar. Mi marido trabaja full time y su trabajo no es

flexible entonces sé que cuento con él en determinados horarios, pero hay otros que tengo que buscar esta red de contención que ya te digo, sale mucha plata. Porque el Estado no está presente tampoco, y más en ciudades como esta que no hay doble escolaridad. Muchas veces los puestos gerenciales implican viajes o reuniones fuera de horario y eso no solo tiene que ver con el género porque yo creo que una mujer que decide no tener hijos es completamente diferente las oportunidades de dedicación que puede tener para crecer en su carrera, para mí ahí está el quiebre. Nosotras tenemos que elegir y los hombres no, ellos viven su paternidad sin la presión de qué va a pasar con su trabajo o su carrera. Y hoy la mayoría de las mujeres no tenemos esa opción. Todavía hoy nos preocupa qué va a pasar con nuestra carrera cuando seamos madres. Todavía sigue siendo una decisión de blanco o negro.

Entrevistador: ¿Sentís que lo que te resulto más difícil entonces o donde hay más desigualdad no es tanto el ser mujer si no el ser mujer madre?

Entrevistado: Los hombres tienen a la mujer atrás que tiene el mismo laburo, pero se carga el doble. Normalmente la mujer gana menos que su marido entonces eso le da la prerrogativa de que su trabajo es más importante porque es el que más aporta a la casa, no es mi caso igual. Pero a mí la flexibilidad me la da estar en un puesto gerencial en una empresa familiar, sino no sé si la tendría. De todas maneras, nuestra empresa es súper flexible, es un modo de trabajo acá adentro. Pero lamentablemente hoy hay muchas mujeres que deciden no ser madres porque su profesión les demanda demasiado y no quieren vivir esto de la dicotomía y poner en riesgo algo que tanto les costó conseguir.

Entrevistador: Es una elección que los hombres no se plantean.

Entrevistado: No, ellos no lo tienen que hacer. Eso es una desigualdad absoluta. Hay mujeres que se plantean esto porque ven amigas o compañeras o empresas donde a la que tuvo hijos nunca más le dieron un proyecto importante y es sumamente injusto, aparte yo soy fanática de trabajar con mujeres, siempre me fue bárbaro y nunca dudaría en contratar a una mujer porque es madre, pero conozco mujeres que no quieren contratar mujeres por si tienen o van a tener hijos. Nosotras también tenemos que cambiar, le echamos mucho la culpa al empleador hombre porque hoy en puestos de liderazgo son muchos hombres, pero si nosotras no cambiamos esa mentalidad no la va a cambiar nadie.

Entrevistador: Es un cambio general, no solo de los hombres. Y falta mucho todavía.

Entrevistado: Un montón, cada vez se ven más hombres en espacio de cuidado, en los grupos del jardín y demás, pero seguimos igual siendo la mayoría mujeres. Salvo lo biológico de dar el pecho no hay nada que diga que una mujer tenga que hacerlo mejor que el hombre o viceversa, eso es todo construcción cultural. Eso hay que cambiarlo, hay un montón de cuestiones para hacer y después darnos los espacios, que eso sí está sucediendo. De decir, así como vos te vas a pescar con tus amigos yo me puedo ir con mis amigas y vos me cuidas los nenes. Eso está sucediendo, el mundo laboral va mucho más lento porque las estructuras están arraigadas y son más fuertes. Por ahí mi enfoque está orientado a mi maternidad reciente, yo siento la carga de tener niños pequeños. Por ahí amigas mías que no son madres no tienen esta carga. Si están en el trabajo y les surge una reunión informal es distinto.

Entrevista empresa 2 – participante 2 (mando medio)

Entrevistador: Tu puesto es Responsable de Recursos Humanos, ¿no?

Entrevistado: Sí, Recursos Humanos y Comunicación.

Entrevistador: ¿Y hace 6 años llegaste a la empresa?

Entrevistado: Sí, 6 años.

Entrevistador: ¿Me podrías decir tu edad?

Entrevistado: 30.

Entrevistador: ¿Cómo es la familia empresaria? ¿Qué relación tenés con el líder actual?

Entrevistado: Soy hija de uno de los dueños, la empresa nació hace 30 años, la fundó mi tío, hermano de mi papá que falleció hace 25 años y mi papá trabajaba en la empresa y se asoció con quien era la mujer de mi tío. Los socios son mi papa y mi tía.

Entrevistador: ¿Liderando la empresa están los dos?

Entrevistado: Mi papa está liderando la empresa como presidente, mi primo es hijo de la dueña, está como vicepresidente y hay aparte un gerente general.

Entrevistador: ¿El gerente general es externo a la familia?

Entrevistado: Exacto.

Entrevistador: ¿Tuviste alguna experiencia laboral previa a la empresa familiar?

Entrevistado: Yo estudié en Buenos Aires, Licenciatura en comunicación y empecé a trabajar, trabajé 6 u 8 meses en una desarrolladora inmobiliaria en la parte de comunicación, era un reemplazo y después empecé a hacer algunas acciones para acá, para la empresa y después me vine y arranque acá completo, pero bueno solo eso, solo tengo una experiencia.

Entrevistador: ¿Siempre quisiste ser parte de la empresa?

Entrevistado: Todo lo que es comunicación se incorporó conmigo, no había un área de comunicación ni nadie que lo hiciera y yo cuando empecé a estudiar no sé si lo pensaba mucho como para esta empresa porque la gente que estudiaba comunicación trabaja en empresas más grandes, acá ni se pensaba que haya alguien de comunicación. Con el tiempo se empezaron a necesitar ciertas cosas y bueno, estaba eso de a ver que quería hacer yo, si me interesaba así que bueno. Siempre quise volverme, aunque no pensé que iba a ser tan pronto, pero las cosas se dieron así y terminé acá pero no es que empecé a estudiar pensando en eso.

Entrevistador: ¿En tu área sos la máxima responsable?

Entrevistado: Si, el área la desarrollé yo y trabajo mucho con el gerente general, que es una persona con más experiencia.

Entrevistador: ¿Tenés hijos?

Entrevistado: No, estoy embarazada.

Entrevistador: Felicidades. Pensando en el futuro, ¿te gustaría que participe de la empresa?

Entrevistado: No sé, falta mucho. A mí me gusta mucho estar en esta empresa, es una empresa donde se disfruta trabajar, es muy lindo el ambiente, si lo pienso de ese lado si y desde el amor por la empresa, pero no soy tan apegada a que gente de la familia si o si tiene que continuar con la empresa. Nosotros somos 4 hermanos y cada uno eligió que estudiar y de que trabajar. Yo ni siquiera lo imaginaba, pero termine acá y me encanta, pero hoy hay tantas cosas para hacer, pero si le gusta algo que tenga que ver con la empresa sí, es un lindo lugar para trabajar, pero no sé qué le gustará.

Entrevistador: ¿Tus hermanos participan en la empresa?

Entrevistado: Una de mis hermanas. Ella está un poco temporal, quedé acá por la pandemia. Estudió administración, pero no tenía pensado venirse acá, está circunstancialmente porque bueno, quedo acá y antes que hacer nada empezó a trabajar, pero su idea es irse a Buenos Aires y hacer experiencia allá.

Entrevistador: ¿Y los otros? ¿Decidieron no participar?

Entrevistado: Mi hermano está estudiando todavía y mi hermana estudió diseño y se dedicó a otra cosa.

Entrevistador: ¿Hay más mujeres en la empresa y liderando otras áreas?

Entrevistado: En la parte de comunicación estoy sola. En la empresa somos 100 personas, todavía no da para más gente. Lo que si hacemos es contratar personas que nos desarrollan lo que es redes, por ejemplo. En otras áreas hay tanto hombres como mujeres. Hay una ingeniera agrónoma que es la directora técnica y hace unos años en el agro se veía poco. Hay muchas mujeres en la parte administrativa y cada vez se van sumando más ingenieras o en otras áreas.

Entrevistador: ¿Sentís una diferencia entre el liderazgo de los hombres y las mujeres?

Entrevistado: No, creo que hay mucho respeto por las mujeres. Si creo que a veces las mujeres son más cálidas o tienen más facilidad para vincularse. En general digo, puede haber excepciones. Pero es una empresa donde hay mucho respeto profesional.

Entrevistador: ¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo?

Entrevistado: Creo que soy empática, me pongo en el lugar del otro, eso me lo han transmitido mucho. Me gusta, creo que es una característica de la empresa, pero yo también soy así, me gusta la flexibilidad mientras que tenga devolución, no soy una persona que vaya a estar mirando si alguien llegó 15 minutos tarde o necesita tomarse un día o está pasando por una situación personal. Siempre que haya devolución de la otra persona o que no esté mirando el reloj para irse, digo como ese ida y vuelta para mí es importante, ese compromiso, esto es un rubro que hay momento que no se puede ser tan estricto así que mientras haya devolución de la otra parte soy flexible. La parte de RR.HH. para mí es muy importante, yo no estudié eso y a veces creo que son mucho más rígidos y a mí me parece que es muy importante ser empático y para la parte de comunicación también, uno tiene que saber llegar a todos.

Entrevistador: Me comentaste que tu papa se asoció con su cuñada, ¿ella estuvo al mando en algún momento?

Entrevistado: Es la dueña, pero no participa.

Entrevistador: ¿Y es por elección propia?

Entrevistado: Si. En realidad, ella tiene un laboratorio y en la empresa siempre estuvo mi tío y mi papa. Ella nunca tuvo un rol muy participativo ni antes ni después de que falleció mi tío. Con el tiempo se incorporaron una hija y un hijo de ellos.

Entrevistador: ¿Cómo es el mecanismo de sucesión de la empresa?

Entrevistado: No se planteó todavía, hablamos del tema, pero todavía no se dio el cambio. Mi papa todavía está presente y muy involucrado entonces, por ejemplo, de la parte de mi tía está mi primo que es más grande y tiene más experiencia, pero todavía no se habló.

Entrevistador: Si tu papa tuviera que elegir hoy un futuro líder, ¿podría hacerlo?

Entrevistado: Hoy confía mucho en mi primo que es quien está con el liderando la empresa.

Entrevistador: ¿Y crees que lo elegiría a él por eso, por su experiencia y conocimiento?

Entrevistado: Si, él sabe la dedicación que requiere liderar la empresa y no sé si él quisiera eso para mí, por ejemplo. Si estoy segura de que si yo le dijera me gustaría tener liderazgo, a ver también tiene que ser una elección a nivel profesional, no solo por las capacidades, no sabemos todavía si yo estaría dispuesta o no. Capaz que si en unos años digo sí, quiero hacerlo, estoy segura que no me dejaría afuera.

Entrevistador: ¿Por qué crees que el porcentaje de mujeres lideres es menor al de hombres?

Entrevistado: Yo por lo que veo de mujeres que trabajan acá, creo que la maternidad es un tema importante. Por lo que fui viendo estos años sé que a muchas mujeres les pasa que se te va el día, te perdés un montón de cosas, me pasó con una mujer que tenía un puesto importante acá que el día que fue mamá se perdía todo, la vuelta del colegio, el almuerzo y más de una han decidido trabajar media jornada o se han ido. Y en un puesto de liderazgo muchas veces no hay horario, hay momento para todo, pero por ahí en la diaria no es muy ordenado, si hay un problema lo tenés que resolver.

Entrevistador: ¿Crees que es importante que se incluyan cada vez más mujeres? ¿Crees que la mujer aporta algo diferente?

Entrevistado: Si, creo que tienen algo diferente, la personalidad. Primero que me parece que son más empáticas para con el otro, también hoy hay muchas mujeres que eligen no formar una familia o no tener hijos y eligen su carrera profesional. No veo tanto que las mujeres se queden afuera porque no se lo permitan sino por lo que estás dispuesto a dejar para estar en determinado puesto. Tenés que estar dispuesta a estar todo el día por ahí fuera de tu casa. Creo que la que está dispuesta a hacerlo, si tiene la capacidad profesional no veo que haya tantas trabas, por lo menos es lo que veo acá, pero creo que cada vez más mujeres eligen desarrollarse profesionalmente y no formar una familia y eso hace que puedan elegir más. Pero después me parece que el género no debería importar.

Entrevistador: ¿Hoy en día no sentís que haya discriminación para la mujer en el aspecto laboral o a la hora de llegar a un puesto de liderazgo o responsabilidad?

Entrevistado: No, desde mi experiencia no, pero si eso, me ha pasado de ver mujeres que podrían llegar a más y solas dicen, bueno hasta acá porque más no quiero. es una decisión personal.

Entrevistador: ¿Vos sentiste alguna vez que no tenías las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: No, tanto en mi trabajo anterior como en este, no.

Entrevistador: ¿En este puesto que tenés hoy, que desafíos afrontaste?

Entrevistado: Como todo, creo que al principio por ahí me tocaba pedir muchas cosas, pero creo que por mi condición de nueva y era muy chica y capaz pedía cosas que ni sabían para que era. Yo arranqué con muy poca experiencia y creo que nadie sabía bien que hacía. Hay gente más grande que le decían que había entrado alguien de comunicación y no entendía para que, creo que con el tiempo uno se va ganando la confianza, el respeto y van entendiendo cuál es tu posición, pero si al principio me parece que estaba como recién llegada, nadie entendía bien lo que hacía, era la hija de uno de los dueños y creo que hubo eso de que no llegue con un puesto definido. Nunca nadie me faltó el respeto, espero que no sea por ser la hija de un dueño. Pero nunca sentí

falta de respeto, si falta de devoluciones al principio, pero bueno todo se tiene que ir generando.

Entrevistador: ¿Aspiras a tener más responsabilidad?

Entrevistado: La verdad que lo de liderar la empresa no lo tengo claro, si creo que voy teniendo cada vez más responsabilidad y me voy dando cuenta que cada vez necesito más gente para ir armando un equipo e ir pudiendo estar en temas más estratégicos. A veces al estar un poco sola vas lidiando con un montón de cosas y decís, necesitaría a alguien más, cosa de tener tiempo para ocuparte de cosas más importantes en las que estoy, pero a veces se van juntando muchos temas. Desde mi lugar tengo mucha participación tanto con el gerente, el presidente y vicepresidente, somos los 4 de sentarnos a tomar decisiones, siento que tiene peso mi opinión sin estar establecido que estoy como en un puesto determinado, al estar en RR.HH. también hay muchos temas que son generales de la empresa. Si siento que soy parte de la toma de decisiones.

Entrevistador: ¿Y sentís que se respeta tu opinión?

Entrevistado: Si.

Entrevistador: ¿Y si quisieras liderar la empresa sentís que es posible que te tengan en cuenta?

Entrevistado: Si, creo que sí. Si estoy segura que va a depender un poco de lo que yo decida. Pero ya te digo, yo hago cerámica por ejemplo y me gusta tener tiempo para otras cosas. Me encanta trabajar en la empresa, pero también me encanta hacer otras cosas. Disfruto todo y yo no sé si me veo en ese lugar de que mi vida sea solo la empresa. Me encanta participar y estar en la toma de decisiones, lo disfruto mucho, pero creo que es distinto eso, formar parte de un equipo que lidera a estar a la cabeza de todo. Pero si quisiera y estuviera segura y creen que en ese momento estoy capacitada, si sería posible.

Entrevistador: ¿Qué es lo que vos crees que es más importante a la hora de elegir un líder, la experiencia, las capacidades, etc.?

Entrevistado: Las capacidades, el conocimiento general de la empresa. Mas allá de que uno tenga mucha experiencia en determinado sector creo que para liderar una empresa es muy importante la visión general, el conocer todo, saber un poco de todo lo que se hace. La experiencia puede como no, las personas que podríamos estar nos llevamos un

par de años así que no y después las ganas de determinación de querer hacerlo. A mi papá le gustaría que el que esté sea como una elección también. Nunca hubo una imposición de nada y cuando yo me vine fue porque yo lo elegí entonces en eso como que no hay presiones. Nos gustaría que sea alguien de la familia, pero el gerente no lo es y está buenísimo también. Pero bueno eso, la determinación de cada uno y las ganas de hacerlo. Más obviamente el conocimiento de la empresa y las personalidades también.

Entrevistador: Concluyendo, crees que donde puede haber cierta dificultad para la mujer es con el tema de la maternidad, pero por una elección propia.

Entrevistado: Yo siento eso, percibo eso. Por lo que vi acá, sí. Siempre hubo más una elección personal, también veo cada vez más mujeres que están más decididas a abocarse a sus carreras. Pero por lo que veo acá sí, hay mujeres que en determinados momentos empiezan a elegir otra cosa.

Entrevista empresa 3 – participante 3 (mando medio)

Entrevistador: Me comentaste que sos Gerente de Recursos humanos.

Entrevistado: Si, estoy como responsable de recursos humanos. Vine no hace mucho. Arranqué por otros sectores y hoy estoy específicamente como responsable de RR.HH.

Entrevistador: ¿Hace cuántos años tenés este puesto?

Entrevistado: En este puesto deben ser dos años y medio, tres, pero en realidad ya venía de antes como auxiliar ayudando a otras chicas que hacían RR.HH. pero nunca hubo un puesto gerencial, o sea un responsable. Recién ahora se están creando puestos de responsables y de gerencias en la empresa porque se está armando una reestructuración.

Entrevistador: ¿Cómo llegaste a este puesto?

Entrevistado: En realidad no fue una decisión mía, yo estaba en otro sector que era costos y finanzas. Yo soy licenciada en administración de empresas y estoy terminando RR. HH, me quedan dos materias. Entonces por haber estado estudiando y por traer cosas nuevas y tratar de idear el departamento, ahí decidieron que yo estuviera a cargo.

Entrevistador: ¿Cómo es la familia empresaria? ¿Qué relación tenés con el líder actual?

Entrevistado: Nosotros hoy estamos mi papá y mi tío, que son los directivos de la empresa, con nosotros que somos accionistas de la misma y somos directores suplentes, pero no participamos del directorio. Solamente cada uno tiene un puesto determinado de

trabajo. Somos mis primos que son dos y nosotros que somos tres. Seríamos siete personas de la familia trabajando.

Entrevistador: ¿Tus hermanos son hombres o mujeres?

Entrevistado: Tengo dos hermanos varones, uno se encarga de la planta de bolas de acero y el otro recién se incorpora ahora en la parte administrativa. Él no estaba, se incorporó hace un año.

Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa?

Entrevistado: Mi abuelo.

Entrevistador: ¿Cuando se dio la transición había mujeres como opción?

Entrevistado: En realidad no porque ellos son dos hermanos varones. La transición se hizo automáticamente porque eran ellos los herederos. Mi papá y mi tío empiezan con la dirección cuando mi abuelo se enferma y deciden ellos tomar el mando, cuando esto además empieza a crecer mucho de golpe y el como que queda atrasado.

Entrevistador: ¿Hoy en día hay un mecanismo de sucesión?

Entrevistado: Justamente en este momento lo están armando, están en ese proceso. Se está armando una reestructuración grande de la empresa, nosotros contamos con dos sucursales además de la planta productiva que tenemos acá. Es una empresa muy grande, es una corporación con 6 empresas entonces hoy se está armando este protocolo administrativo para poder hacer la transición correcta y ver además quienes seguirán y quienes no.

Entrevistador: ¿Nunca hubo mujeres al mando?

Entrevistado: No mujeres al mando a nivel directivo, sí como directoras externas siempre estuvieron las mujeres de ambos, pero en realidad en las decisiones importantes no estaban. A nivel mando grande no, recién ahora se están armando escalafones con responsables donde varias responsables son mujeres.

Entrevistador: ¿Sentís alguna diferencia entre el liderazgo femenino y masculino?

Entrevistado: No, por lo menos acá no se nota. Nosotros tenemos la suerte de tener buen compañerismo, entre todos se llevan bien. Las mujeres que lideran tienen bastante

carácter entonces no es que las vas a pasar por arriba, se plantan bien a la hora de tomar decisiones. Nosotras somos muchas mujeres hoy en día.

Entrevistador: ¿Tenés gente a cargo?

Entrevistado: Tengo una asistente que entró como pasante y a su vez manejo a las 200 personas de la planta. Tengo y no tengo.

Entrevistador: ¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo?

Entrevistado: Soy muy blanda, reconozco que hago muy personales algunas cosas, por ahí hay temas que me cuesta mucho direccionar. He ido cambiando, he ido mutando mucho. Hoy estoy más firme, siento que si tengo que tomar una decisión lo hago con una firmeza que antes no pero justamente el puesto de RR.HH. es muy particular, tenés que separar lo personal de lo laboral.

Entrevistador: ¿Tenés hijos?

Entrevistado: Tengo dos nenas, una de 5 y una de 3.

Entrevistador: ¿Te gustaría que formen parte de la empresa en algún momento?

Entrevistado: En realidad no se me había cruzado por la cabeza, yo soy de las que piensa que cada uno haga lo que quiera, lo que piense y lo que sienta. Yo estudié una carrera afín a la empresa, me gusta, pero siempre tengo la idea y la visión de que en un futuro no me veo muy sentada operativamente acá, sino que más vale formar parte de un directorio en la toma de decisiones, pero no trabajando diariamente, sino tener mi propio emprendimiento personal. Ese es mi fin, después que se cumpla o no es otra cosa.

Entrevistador: En el plan de sucesión que se está armando, ¿hay alguien ya definido como sucesor?

Entrevistado: La verdad que hoy yo estoy haciendo la parte reestructural de RR.HH. pero la reestructuración la está haciendo una persona ajena a la empresa. La idea es que, por como viene la situación, el día de mañana esto esté manejado por una persona externa y nosotros formemos parte solo de un directorio de accionistas.

Entrevistador: Suponiendo que quisieras liderar la empresa, que ese sea tu objetivo y no el tener tu emprendimiento, ¿crees que sería posible?

Entrevistado: Si, pasa que bueno lo veo muy complejo cuando hay cinco personas en el mismo rango y de las cuales dos están criadas de otra manera y son muy diferentes. Es difícil congeniar esas cinco personas entonces creo que llegar al liderazgo es un proceso bastante particular acá.

Entrevistador: ¿Esas cinco personas que nombras son hombres o mujeres?

Entrevistado: Son tres hombres y somos dos mujeres.

Entrevistador: ¿Y no habría diferencias entre los cinco respecto a las oportunidades de llegar al liderazgo?

Entrevistado: No, de hecho, a nosotros nos tienen como muy equitativos a todos. Nos analizan en base a un conjunto donde estamos todos equitativos entonces no habría diferencias. Es un trabajo muy difícil que van a tener que realizar nuestros padres de ver quien puede llegar a liderar.

Entrevistador: ¿Qué consideras que es más importante a la hora de elegir un sucesor?

Entrevistado: Las capacidades, los años no te hacen la experiencia de nada. La capacidad que uno tenga para liderar gente. Nosotros somos los cinco súper distintos, uno solo no podría liderar, tendría que ser un bloque, eso es lo que yo veo. Seguramente no sea así, no sé.

Entrevistador: ¿Por qué crees que el porcentaje de mujeres líderes es menor al de los hombres?

Entrevistado: Yo creo que porque hay un estigma, que la gente piensa que el hombre tiene mayores capacidades que la mujer, que la mujer por ser madre o por tener otras responsabilidades no puede liderar, pero en realidad es totalmente descabellada esa idea porque si vos te pones a pensar hay muchas mujeres madres que llegan a ser líderes y tienen una familia. Hasta a veces tienen más potencial que un hombre, sin desmerecer el trabajo de uno ni del otro.

Entrevistador: ¿A vos te parece importante que se incluyan cada vez más mujeres?

Entrevistado: Si, porque además yo que soy mamá lo veo como que la mujer es más pulpo me parece, como que puede hacer más cosas al mismo tiempo, pensar más cosas al mismo tiempo, idear más cosas al mismo tiempo. El hombre en ciertas cosas tiene ese

limitante, de que lo podés mandar a hacer una cosa, dos, pero tres ya no porque no va a poder. Ese es mi pensamiento de mamá también.

Entrevistador: ¿Tuviste que elegir en algún momento entre otro trabajo y la empresa familiar?

Entrevistado: No, en realidad mi caso fue muy particular porque a mí no me dio mucha opción. Yo salí a buscar trabajo, estaba estudiando en Córdoba y no conseguía, de hecho, vuelvo a pico y cuando me encuentro acá por ser hija de y tener la empresa que tenía nadie te daba trabajo. Entonces la verdad que fue como feo, fue chocante, fue traumático porque es como que ese paradigma de porque sos hijo de y tenés otra cosa no podés trabajar en otro lado.

Entrevistador: ¿Llegaste un poco obligada a la empresa o siempre quisiste ser parte?

Entrevistado: No, a mí en realidad siempre me gustó. Cuando yo me vine acá trabajé en un estudio contable que de hecho no me gusta nada, no es lo mío, pero bueno tenía que empezar a trabajar y empecé a trabajar medio día en la empresa. Cuando me empezaron a ver que yo tenía facultades para trabajar e idear cosas nuevas y traer ideas nuevas decidieron tomarme las 8 horas acá. Desde que yo entré a ahora han cambiado un montón de cosas, se han implementado muchísimas cosas, no quita que siempre haya que ir mejorando. Pero bueno, creo que llegué a ese punto donde la decisión la tomé yo sola de venir acá, no porque me impusieran ni me obligaran ni nada.

Entrevistador: ¿Alguna vez sentiste que no tenías las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: No, al contrario, creo que justamente yo por mis cualidades y lo que fui armando fui escalafando más arriba que algunos o poniéndome a la altura de los que eran gerentes de ciertos sectores.

Entrevistador: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar en el puesto que ocupas hoy?

Entrevistado: En realidad tuve que afrontar muchos desafíos desde que ingresé porque como era la hija del dueño me hicieron pagar mucho derecho de piso, de irme llorando a mi casa. Hasta que entendieron que no por ser hijo de estás acomodado, sino que yo iba, hacía mi trabajo, hacía más de lo que tenía que hacer siempre. Pasé por todos los sectores hasta que llegué acá. Llegar a un puesto de RR.HH. fue difícil porque hay mucha gente que recién ahora está entendiendo de que yo no soy la hija del dueño y que

hay cosas que no las voy a poder solucionar, sino que tengo ciertas limitantes a los cuales yo me tengo que aplastar a mi puesto de trabajo. No porque vengas y me pidas yo te voy a resolver, yo tengo una línea de mando, de hecho, yo tengo un jefe al cual respondo y así sucesivamente, hoy van recién entendiendo esa situación.

Entrevistador: ¿Crees que las mujeres se auto perciben inferiores?

Entrevistado: Si, de hecho, creo que hay muchas personas que se creen eso. Nosotros tenemos casos de que hay gente que se cree que no tiene las capacidades y si vos le exigís, lo hace y muy bien. Igual nosotros somos una empresa de esas que tratamos de que vayan creciendo, donde veas que no creces decilo y lo vemos. No encerramos a la gente. Tratamos de que crezcan.

Entrevistador: ¿Vos alguna vez consideraste que no estabas a la altura?

Entrevistado: Si, muchas veces, pero no por mi sino porque muchas veces por frustraciones mismas del trabajo crees que no vas a poder hacer ciertas cosas y hoy me pasa que estoy haciendo cosas que digo wow, en un momento no me imaginaba hacer esto y la verdad que es como un logro profesional.

Entrevistador: ¿Entonces lo que más te pesó fue el ser hija de y no tanto el ser mujer?

Entrevistado: Exacto, en mi caso puntual yo creo que en ninguna entrevista cuando fui a buscar trabajo me dijeron algo por ser mujer, al contrario. Sí me pesaba que me pregunten que pensás hacer el día de mañana, y yo el día de mañana tengo una empresa y tengo ganas de seguir con esa empresa entonces eso te boicotea o el decir por ser la hija de no te vamos a dar trabajo porque total tu papá te lo va a dar igual. Eso a mí me pesó mucho, el ser mujer no porque creo que no es el ser mujer u hombre, se demuestra con las capacidades.

Entrevistador: ¿Aspiras a llegar a un puesto de mayor responsabilidad en la empresa?

Entrevistado: Yo hoy tengo mi propio emprendimiento, tengo una consultora de RR.HH. que está iniciando y estoy focalizada a eso. Yo muchas de las cosas que hago en la consultora las rescato para hacer acá adentro.

Entrevistador: ¿Crees que sería posible liderar la empresa? ¿Que te darían la oportunidad?

Entrevistado: Si, eso no sería un problema. Todo sería decisión mía.

Entrevistador: Me comentaste que tenés dos hijas, ¿te costó balancear tu vida personal y laboral?

Entrevistado: Al principio si, fue muy difícil porque era la primera que tenía hijos adentro de la empresa o sea que también me pesaba eso. Me dediqué mucho tiempo al trabajo y muy poco tiempo a ella y aprendí que a veces hay que dejar un poco de lado el trabajo y dedicarle un poco más a su vida cotidiana. Cuando nació la otra aprendí que todo se puede acoplar, que no era necesario que trabajara 8 horas y podía trabajar 6, que si algo no lo terminaba acá lo podía terminar en casa. Muchas de esas cosas también nos las enseñó la pandemia. De hecho, me ayudó a plantarme mucho en mi puesto y a que digamos, bueno hay un responsable de RR.HH., sigamos a ese responsable, cosa que antes no estaba entonces a mí me permitió crecer tanto personalmente como laboralmente. Pero creo se pueden acoplar las dos cosas.

Entrevistador: ¿Crees que ese trabajo de balancear las dos cosas es igual para los hombres?

Entrevistado: En realidad creo que el hombre la tiene más fácil porque no se ocupa de los chicos, no los va a buscar a la escuela, no les da de comer, no los atiende. Ellos cumplen su horario y se van a su casa, para ellos es mucho más fácil. La mamá es la que está cuando se enferman, la que los lleva al médico y demás. Yo personalmente soy muy partidaria de que, si los chicos se enferman y podés trabajar desde tu casa, quédate en tu casa no pasa nada, entonces estímulo mucho eso.

Entrevistador: ¿Crees que es injusto para una mujer como profesional que a los hombres les sea más fácil eso?

Entrevistado: No sé si injusto pero el hombre no entiende que la mujer también tiene la necesidad de tener una carrera profesional y crecer. A mí a nivel personal me pasa mucho en mi casa de que yo por ahí siento que a veces por la obligación de tener que estar en mi casa dejé de lado varias cosas para crecer profesionalmente y hoy estoy volviendo a hacerlo. Hoy las nenas son más grandes, se manejan un poco más solas. Cuando son bebés es mucho más difícil. Cuando son más grandes ya entienden y eso te permite crecer profesionalmente más tranquila, no con esa angustia de decir me voy y las dejo. Yo siempre digo que no porque seamos mujeres no podemos ser mejores que los hombres. Lo que importa es que demuestres, que tengas ganas de aprender y mejorar. Siempre que vos quieras, no importa si sos hombre o mujer podés crecer

profesionalmente. El estigma de la mujer que queda embarazada y no puede hacer las cosas no va, son cosas que al hombre también le pueden pasar. Sí creo que a veces la mujer es más expeditiva y resolutiva.

Entrevista empresa 4 – participante 4 (directiva)

Entrevistador: Sos Gerente administrativa y financiera de la empresa, ¿no?

Entrevistado: Sí, y al ser una empresa familiar también haces un montón de cosas más de las que tenés asignadas. Lo que yo hago es tener esa gerencia, hacemos la coordinación de las sucursales y también coordino el departamento de recursos humanos. Hay personas que hacen capacitación de equipos y todo lo que es coaching y esta Silvina que hace la parte formal de RR.HH. también.

Entrevistador: ¿Cuántos años hace que estás en este puesto?

Entrevistado: Formalmente hace 13 años.

Entrevistador: ¿Cómo es la familia empresaria?

Entrevistado: Nosotros empezamos con Javier, mi marido. Nosotros vivíamos en Buenos Aires, empezamos en el 98 con proyectos. Él es ingeniero civil y yo soy abogada, teníamos una empresa que se dedicaba a montaje y reparación de estaciones de servicios, en el 2004 nos pasamos a hacer aberturas de aluminio y en el 2007 nos mudamos a La Pampa con el proyecto de hacer una fábrica acá. Abrimos en marzo de 2008 con la primera fábrica de aberturas de PVC en La Pampa. Teníamos un equipo muy chico, seríamos 10 en total. Hoy ya casi como más de 100.

Entrevistador: ¿Tu marido qué puesto tiene hoy?

Entrevistado: Él fue como el dueño de la idea, el proyecto es de él. Él lo diseñó y yo lo que hice en una primera etapa fue acompañar. Él es el gerente general, tiene a cargo todas las divisiones. Hay tres, aluminio, vidrio y PVC. Es el director, toma las decisiones, aunque son compartidas, la empresa es de los dos y decidimos en conjunto.

Entrevistador: ¿Tienen pensado algún mecanismo de sucesión?

Entrevistado: No, actualmente él está haciendo una capacitación que habla sobre el gerenciamiento de empresas familiares y va a llegar alguna idea. Nosotros tenemos dos hijos, Agustina hace ingeniería biomédica y Gonzalo ingeniería agrónoma. Y ninguno de los dos proyecta venir a trabajar acá y es lo que a nosotros nos gustaría, que cada uno

tenga su proyecto individual y que esto lo puedan gestionar de última. Nosotros tenemos ganas de seguir, pero la sucesión la pensamos con personas que no sean de la familia, que sean ingenieros, porque estamos profesionalizando bastante la empresa, y que les puedas pedir resultados y participar de la gestión sin estar viniendo a trabajar. Lograr esa idea de que esto pueda seguir más allá que alguien de la familia esté presente. Pero por como viene no está planteado como que nuestros hijos vayan a seguir con la fábrica y hay que pensarlo así, que ellos no van a estar entonces hay que armar estructuras de sucesión independientes.

Entrevistador: ¿Y hoy hay alguien que podría ser el sucesor, aunque no sea de la familia?

Entrevistado: Si, hay. El gerente de producción es el segundo de Javier y está haciendo la capacitación con él. Hay un número dos.

Entrevistador: ¿Hay otras mujeres en puestos de responsabilidad?

Entrevistado: Estoy yo y este año nos pasó de que en la sucursal de Neuquén una empleada estaba como administrativa. El gerente renunció y ella asumió la coordinación, no tiene el cargo de gerente aún, pero es una mujer que está como coordinadora de la sucursal. Yo trabajo con mujeres, pero con poder de mando estoy yo acá y ella nada más.

Entrevistador: ¿Sentís alguna diferencia entre el liderazgo masculino y femenino?

Entrevistado: Si, mi marido y yo los dos nos capacitamos mucho. Yo ahora estoy haciendo un programa de gerenciamiento y me anoté en un programa de mujeres en decisión para fortalecer esto de liderar desde la óptica de una mujer. Creo que cuando sos el CEO como es Javier, que tiene una visión completa y muy orientada a la producción, tiene una forma de ser un poco más seria. Yo soy mucho más sentimental y estuve siempre en la parte de RR.HH., y eso y mi forma de ser me hizo tener un liderazgo diferente al de él. Él está más orientado a los resultados y yo a las personas. Pero si a los dos nos conduce al mismo fin, no tenemos que ser iguales. Pero sí hay que capacitarse.

Entrevistador: ¿Por qué crees que el porcentaje de mujeres líderes es menor al de los hombres?

Entrevistado: Justo hoy estuvimos viendo un video sobre estereotipos y mandatos. De las profesionales que el 60% son mujeres, pero solo el 6% es CEO entonces lo que está pasando es que hay una cultura mundial, un estereotipo de que el hombre era el que traía la comida a la casa, el que estudiaba y tenía que tener más oportunidades y eso es lo que uno debería intentar cambiar. Pero yo creo que es mandato, historia, prejuicios de que la mujer no lo puede hacer así que estamos intentado poder de a poquito cambiar esas cuestiones, pero existen socialmente y no dependen de la voluntad femenina.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer aporta algo diferente?

Entrevistado: Yo creo que sí, y no sé si todas las mujeres, pero por el instinto maternal y que hay una cosa que llevas de cuidar, creo que para armar equipos y gestionar personas la diferencia la hacen. Me parece que en un montón de cosas acá, cuando hay mujeres vemos una diferencia. Yo quiero cada vez más mujeres, me gusta la visión. Me siento cómoda trabajando con ambos sexos, pero hoy elijo trabajar con mujeres porque elijo ser parte del cambio y apoyar y hacer. Y sí creo que a veces podría ser un preconceito que las mujeres son más inspiradoras o más sensibles y bueno quizá también es un estereotipo que yo tengo. Hoy cuando vienen a pedir trabajo el hombre quizás viene porque tiene la necesidad de satisfacer a su familia, eso sigue pasando y las chicas, en cambio, buscan su realización profesional y eso le da valor. Esa diferencia de decir vengo porque quiero ser una mina que labura y no me quiero quedar en mi casa, quiero desarrollarme profesionalmente y en esa parte es donde hay que hacer un cambio.

Entrevistador: ¿Tuviste alguna otra experiencia laboral?

Entrevistado: Antes de recibirme estuve en un estudio como abogada, hice algo part-time y después fui mamá y ahí tuvimos la posibilidad de trabajar en un proyecto propio y estoy 100% orgullosa de haber priorizado eso, poder disfrutar la maternidad y trabajar con Javier y tomarme mis tiempos. Yo compartí con los chicos toda su etapa de escuela y digo ojalá muchas personas tengan esa chance. Cuando ellos crecieron y cuando empiezo un cambio profesional, a hacer de mi trabajo una profesión, porque yo durante mucho tiempo renegué de no trabajar de abogada porque creía que era lo que tenía que hacer, pero es el mandato social. Cuando eso me pasa, justo me agarra cuando tengo más tiempo porque los chicos se fueron a estudiar y ahí pude despegar y hoy estoy re contenta con lo que estoy haciendo e intentando hacer muchos cambios, en la gestión, en la forma de liderar y ver si al final de mi cuento laboral puedo tener un proyecto diferente para contar.

Entrevistador: ¿Alguna vez sentiste que no tenías las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Eso pasa y sobre todo cuando la cabeza en un proyecto es masculina. Hace poco lo convocaron a Javier a una entrevista y pidieron que yo vaya solo para que haya una mujer al lado de él y ahí es donde decís puedo contarte de mi trabajo y no tiene que ver que sea mujer. Pasa todavía, y sí es cierto que como jefe él tiene toda la visión y la tiene re clara pero siempre es la cara visible. Pero ahora me pasó que nos invitaron a un congreso y querían que yo cuente mi experiencia y me encantó porque le puedo dar un vuelco a algo orientado a la mujer.

Entrevistador: ¿A qué aspiras en un futuro?

Entrevistado: Como empresa, seguir creciendo. Venimos re bien, hoy estamos profesionalizando la empresa, estamos haciendo cambios. Yo creo que esto recién está despegando. Y a nivel personal creo que tengo mucho por hacer. Antes a cierta edad ya te decían anda a tu casa a lavar los platos, a cuidar los nietos, nietos no quiero. Por ahí pasa de que digo capacitarme más y convertirme en alguien referente de algo. Me gustaría capacitarme para poder contar esto y ayudar a las personas que quieran emprender y sobre todo a la mujer. Me gustaría lograr tener la experiencia y capacidad para hacerlo. Por el lado que estoy yendo ahora, de liderazgo femenino, me parece que tengo que ir por ahí.

Entrevistador: ¿Sentís que tu marido te apoya y te deja crecer?

Entrevistado: Cien por cien, desde siempre. Yo sé que para él no hubiera sido lo mismo si yo no estaba. Cuando vos tenés una familia y una empresa tenés que sortear un montón de obstáculos porque mezclas todo. Llevas todo, seguís hablando y eso hizo que lo hiciéramos juntos. Es tan mía como de él y creo que los dos nos hemos potenciado. Nunca tuve un impedimento para nada, sé que tengo todo su apoyo y que está orgulloso de lo que estoy haciendo y lo que está cambiando y eso también te da algo de decir vamos por acá que vamos bien. Pero sí, no puedo decir nada en lo absoluto de él ni de nadie con quien he trabajado. No me ha tocado tocarme con personas machistas acá. Tenemos una organización de mucho respeto.

Entrevistador: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar en el puesto que tenés hoy?

Entrevistado: Por ahí pasa que las mujeres, no todas, pero a mí me pasa de tener el síndrome del impostor, como que agachas la cabeza y no te animas a hablar. Me ha pasado de ponerme a llorar muchas veces o no saber defenderme. Pero hay que cambiar la forma de liderar y eso lo podés hacer cuando contás con un equipo. Yo durante mucho tiempo fuimos dos que hacíamos de todo, hoy con un equipo pude delegar las tareas que tenía que delegar. Pero sí, hasta que tomás el poder, y decís mira que este es mi puesto y esta decisión es así, esto pasa por acá, ahí nos visualizamos de otra manera, nos paramos de otra manera y tenés un respaldo y no vas a permitir ninguna cosa rara por ser mujer. Pero ya somos fuertes y somos un equipo porque cuando estás sola atajas las de afuera, las de adentro y no sé si por ser mujer, a mí me paso por no tener la capacidad para resolver ciertas cosas.

Entrevistador: ¿Crees que es importante contar con esa red de apoyo para la mujer?

Entrevistado: Exactamente, además te van empoderando. Hace dos meses empezamos esta estructura, somos 4 mujeres entonces estamos viendo la oportunidad de hacer algo diferente. Estamos buscándole la vuelta positiva y aprovecharlo.

Entrevistador: ¿Alguna vez sentiste que no estabas a la altura?

Entrevistado: Sí, pero no por una cuestión de género. Y hoy por hoy no creo que sea una empresa con cuestiones de género. Si creo que tenemos que apostar a la diversidad y a que haya más mujeres en otros puestos. A ver, para cagar aberturas enormes tal vez sea difícil que pongamos una chica porque los chicos que están de hecho son muy grandotes, se necesita fuerza corporal y por ahí si hay un estereotipo de que ese trabajo lo tiene que hacer un hombre, pero capaz algún día consigamos una chica que lo haga. Hoy tenemos un 10% de mujeres en la empresa, es poco. Y tenemos que tratar de ser más. Además, pasa otra cosa, el acoso. La coordinadora de Neuquén no quiere ir a las obras porque la pasa mal. Hoy hay muchas cosas que se le permiten a los hombres, de acoso verbal o miradas y hay que empezar a educarnos todos, nosotras a tener más poder, pero ellos a respetar y compartir y ponerse en igualdad, pero bueno, es largo. Pero hay que colaborar. Capacitarse, leer, empezar a contar lo que estamos haciendo y quizás algún cambio vas haciendo.

Entrevistador: ¿Qué consideras que es importante a la hora de elegir un sucesor o alguien para un puesto de responsabilidad?

Entrevistado: Yo creo que uno tiene que hacer la descripción del puesto, qué es lo que se busca y ver las capacidades que se necesitan sobre todo si es para un puesto de liderazgo. Habría que ver solo las capacidades y no solo si es hombre o mujer. Para ser líder se necesitan ciertas capacidades y no todos lo tienen. Y también tienen que tener ganas de liderar. Tiene que ser objetiva la elección, debería ser imparcial y relativo al puesto.

Entrevistador: ¿Te gustaría agregar algo?

Entrevistado: No sé, vos como futura profesional y como mujer, que busques inspiración y ayudes a contar que las mujeres podemos laburar en empresas y emprender, que somos capaces y que hay mucho por hacer todavía y está buenísimo

Entrevista empresa 5 – participante 5 (mando medio)

Entrevistador: ¿Quieres contarme un poco de vos para empezar?

Entrevistado: Mi nombre es Andrea, tengo 44 años. Viví en Santa Rosa hasta hace 5 años. Fui la que retomó con la empresa familiar. Cuando me recibí de arquitecta conocí a mi marido y después de hacer experiencia en Buenos Aires decidí volver aprovechando que mi padre tenía dos empresas constructoras. Él es ingeniero, se dedicaba a lo vial y aparte tenía una constructora que siempre subcontractaba arquitectos. Justo había un proyecto muy interesante que a mí me interesaba participar entonces ahí dije bueno voy y me encantó. Empecé a hacer algunas obras públicas, pero no le veía el sentido porque la verdad al final terminábamos perdiendo dinero, era renegar contra el Estado entonces nos metimos en otra empresa que tenía papá que la tenía casi cerrada, que era la parte de emprendimientos privados. Ahí fue cuando dijimos, a ver si empezamos a hacer algo y llamé a mi marido para hacer un proyecto de un edificio y él se vino. Ahí empezó mi papel y nunca paramos. Creamos una marca para que se reconocieran nuestros edificios y estuvimos ahí 10 años, pero a mi marido nunca le gustó la ciudad, sabía que me había dado un tiempo así que nos fuimos. Yo sigo conectada a la empresa, es como mi hijo. El hecho de formar una familia fue con tiempos porque mi prioridad fue la empresa en ese momento.

Entrevistador: ¿Hoy tenés un puesto formal en la empresa?

Entrevistado: Sí, sigo participando, pero desde que nos vinimos la empresa estuvo media parada por la situación del país. Justo quedaron haciendo un proyecto que habíamos dejado listo. Ahora estamos en España, pero seguimos trabajando con

proyectos allá. Mi hermano es ingeniero y lleva la dirección de obras. Pero estos últimos años fueron inviables.

Entrevistador: ¿El fundador fue tu padre?

Entrevistado: Mi padre con un socio que falleció hace bastante. Hoy sigue siendo el presidente de la empresa.

Entrevistador: ¿Y fue tu idea retomar con su empresa?

Entrevistado: Si, a hacer obras privadas sí. Porque a él le gustaba más la obra pública. Y nuestro fuerte era el diseño y queríamos hacer algo distinto en la ciudad y creo que lo logramos. Aparte ponele, cosas de código urbanístico, edificación, fue muy difícil porque estaba todo como muy antiguo. Nos llevó su tiempo que aprobaran ciertas cosas, pero bueno era todo para mejorar, para renovar. Había cosas que les parecían un horror y había que pelear contra eso y yo era la que daba la cara.

Entrevistador: ¿Y además de tu papa está tu hermano?

Entrevistado: Exacto, y mi marido que es arquitecto también.

Entrevistador: ¿Hay algún mecanismo de sucesión planteado hoy?

Entrevistado: Si, es un tema, pero por ahora es lo único que le queda. La otra empresa la vendió y es una persona súper trabajadora que es como quitarle la mitad de su vida si le sacas la empresa. Y le llenó de orgullo que sus hijos terminaran trabajando ahí, es lo que él siempre quería. Entonces no se quiere despegar, pero tanto mi hermano como yo somos apoderados de la empresa, pero bueno el que firma es él y mi madre.

Entrevistador: ¿Qué crees que va a pasar en un futuro? ¿Quién crees que quedaría a cargo?

Entrevistado: Como elegir me elegiría a mi seguro, pero nosotros nos vinimos a España hace 5 años y por ahora no pienso volver. Creo igual que la empresa funciona y podemos seguir trabajando acá y mi hermano allá. Creo que así vamos a seguir.

Entrevistador: ¿Tenés hijos?

Entrevistado: Dos hijos, de doce y siete. Y eso era un poco lo que te contaba primero cuando arrancamos, que es muy difícil y depositábamos todo en el trabajo. Y me tomé mi tiempo para el primer hijo y estábamos con mucho trabajo, mi hijo iba a todas las

obras. Y después me quedé como cuatro años pensando en qué momento voy a tener otro hijo. Digo, no quiero tener hijos para que se pasen de guardería en guardería o con empleadas y no poder criarlos yo. Pero en un momento tenía cierta edad y dije, tengo que tener otro hijo. Y tuve una nena y cuando tuvo dos años tomamos la decisión porque no veía que el papa ahí progresara y no quería eso para mis hijos. Fue más por ellos la decisión que tomé. Pero bueno acá volvimos a formar una empresa, o sea sigo con lo mismo, pero acá.

Entrevistador: ¿Te gustaría que tus hijos participen en alguna de las empresas?

Entrevistado: Mi hijo ya se ve que tiene todo armado, pero a mí me gustaría que cada uno elija. O sea, creo que es el sueño de todos que un hijo siga con la empresa, pero hoy que todo es tan cambiante quiero que hagan lo que quieran y que les vaya mejor que a mí. Está todo tan globalizado que no sé. Pero si estudiaran arquitectura igual me gustaría que hagan experiencia en buenos estudios y después sí vengan con bases sólidas a la empresa para despegarla. Porque lo nuestro es como muy casero, muy familiar.

Entrevistador: ¿Sentís alguna diferencia entre el liderazgo masculino y femenino?

Entrevistado: Somos todos distintos, pero no sé si tiene que ver con el género. Creo que cada uno tiene su forma de ser, yo soy más impulsiva, hay uno más analítico, otro más racional. Mi papá por ejemplo siempre va para adelante y yo mamá eso.

Entrevistador: ¿Qué pensás que es lo importante a la hora de elegir un sucesor?

Entrevistado: Para mí la capacidad de adaptación. Nosotros hacemos todo, si tengo que comprar un material o pagar algo o la parte administrativa. Que puedas hacer todo. Yo te diseño, te hago un presupuesto, te compro un material, se de números. Para mí eso, ser abierto, tener una imagen globalizada de todo.

Entrevistador: ¿Cuál fue el papel de tu mamá en todo esto?

Entrevistado: Estuvo más de acompañante. Siempre fue el apoyo de mi padre.

Entrevistador: ¿Y fue por decisión propia el no participar?

Entrevistado: Sí. Por un tema administrativo están los dos que pueden firmar, pero fue por eso nada más.

Entrevistador: ¿Por qué crees que el porcentaje de mujeres líderes es menor al de los hombres?

Entrevistado: Creo que todavía sigue un poco el machismo. Pero todo está cambiando y están tomando mucho valor las mujeres. Lo vemos también en las presidencias donde yo veo que hay un mayor liderazgo, que nada que ver con hace unos años. Yo creo que esta alma de leona, de luchar como que puedes con todo, yo ahora tengo que buscar los chicos y mientras tanto atiendo el teléfono y no paro y también a veces me pasa que quiero estar en todo y también quiero mi hora de tenis y querés hacer todo. Y creo que eso le pasa a un montón de mujeres, que podés hacer todo en cambio los hombres recién ahora es como que están un poco más con los hijos, antes en el colegio no veías un padre y ahora ves, pero es mayor el número de mujeres.

Entrevistador: ¿Qué sentís que puede aportar la mujer de diferente?

Entrevistado: Para mí como una visión mayor, ven más de lo que tienen adelante. Pueden ver todo el contexto, igual es mi humilde opinión. No sé si son los sentidos también, la percepción, el sexto sentido o qué, pero la mujer puede estar en más de una cosa, en cambio ellos por ahí no.

Entrevistador: ¿Siempre tuviste la idea de participar en la empresa familiar?

Entrevistado: Creo que se dio por casualidad o no sé si causalidad, que mi padre me llevó engañada, no lo sé. Yo me veía más haciendo casas que edificios, desde chica supe que quería ser arquitecta. Pero después no sé si decía voy a seguir con la empresa, se dio y cuando se dio la oportunidad me gustó, me gustaba poder seguir con esa empresa que mi padre había armado con tanto cariño.

Entrevistador: ¿Desde el momento que tuviste la idea de poner en marcha ese proyecto sentiste que se te dio el lugar?

Entrevistado: Total. Siempre se me respetaron todas las decisiones. Hay discusiones lógicas como en todo negocio, pero creo que siempre tuve la última palabra y la tengo todavía.

Entrevistador: Suponiendo que no se hubieran ido y quisieras seguir con la empresa y tener más responsabilidad, ¿sentís que hubiera sido posible?

Entrevistado: Sí, y sé que si vuelvo tengo mi lugar ahí.

Entrevistador: ¿Alguna vez sentiste que no tenías las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Mi profesión es difícil. La obra a mí me costó mucho, que te respetaran y más cuando sos mujer y sos joven. Pero de a poquito me empezaron a respetar. Es difícil para una mujer la obra. Yo no sé qué dirían cada vez que me iba, pero bueno.

Entrevistador: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar en este puesto de liderazgo?

Entrevistado: Uno creo que se va ganando el respeto y haciendo las cosas bien se va ganando lugar. Y si sos respetuoso y no te quieres llevar a nadie por delante e intentas hacer las cosas bien, el respeto es mutuo.

Entrevistador: ¿Crees que es importante que haya cada vez más mujeres?

Entrevistado: Para mí no importa el género, estoy de acuerdo con las capacidades. Lo que me gusta de acá por ejemplo es que la licencia por maternidad es casi igual para los hombres. Pero para muchas empresas es un arma una mujer porque va a quedar embarazada o lo que sea. Eso pasa mucho. A veces prefieren elegir un hombre por eso. Yo estoy de acuerdo con que el género no tiene nada que ver, mientras sean capaces, no tiene color ni sexo ni nada. Ahora se hacen entrevistas sin cámara y no sabes si es mujer, hombre, asiático o lo que sea y me parece extraordinario. Tampoco levanto la bandera del feminismo porque creo que dada uno es como es y hay personas capaces para gerenciar una empresa y otras que no y no importa el género.

Entrevistador: ¿Tuviste dificultades para balancear tu vida personal y laboral?

Entrevistado: Si, no es fácil. Con mi primer hijo estuve enseguida trabajando. Con la segunda ya me pude tomar más tiempo, en realidad empecé a trabajar enseguida pero ya tenía una empleada por las posibilidades que tenía. Pero costó porque yo decía, en qué momento voy a estar con ellos. Pero siempre pude hacer las dos cosas, ahora también me organizo. Yo funciono así, soy como multifacética y creo que puedo con todo.

Entrevistador: ¿Sentís que para los hombres es más fácil en ese aspecto?

Entrevistado: Si. Él dice yo me voy y se va. En cambio, yo le di el pecho a los dos, en todos los problemas que tienen estoy yo. Quieras o no mi prioridad son mis hijos, antes era mi trabajo. Pero hoy están primero ellos y después el trabajo.

Entrevistador: ¿Hay algo más que te gustaría agregar?

Entrevistado: Lo de mis hijos, que me gustaría que siguieran, pero a la vez que tengan alas y vuelen. Pero bueno es como que no sé qué pensar, falta todavía. Y después agregar que siento que también lo que costó mucho fue el querer hacer algo nuevo en una ciudad chica. Nos costó que aceptarían nuestras ideas y nos pusieron muchas trabas en el camino. Y yo era siempre la que iba a la municipalidad a pelear porque como mi marido es porteño no lo querían. Y quieras o no en un lugar chico te conocen todos y si un cliente tiene un problema hay que arreglarlo enseguida porque si alguien te recomienda hay diez personas que te conocen, pero si te critican van a haber mil hablando de eso y eso no es bueno. Creo que eso fue lo más difícil de todo, más allá del ser mujer, fue difícil querer llevar algo distinto a un lugar tan chico, hay mucha gente muy cerrada y de parte del Estado te ponen muchas trabas.

Entrevista empresa 6 – participante 6 (directiva)

Entrevistador: ¿Quieres contarme que cargo ocupas hoy en la empresa y cómo es la estructura?

Entrevistado: Formalmente soy directora desde el año pasado, mi mamá es la presidenta del directorio. Estoy incorporando a mi hijo que ya hace dos años que trabaja, estudiaba administración de empresas. Él ya está bastante avanzado en la incorporación y ahora estoy incorporando a mi sobrino que es el hijo de mi hermano que es el otro socio, que estudio contador público. Así que bueno, estamos haciendo un lindo trabajo. Ellos todavía no tienen un cargo asignado, hacen un poco de todo. Nosotros dividimos a la empresa en unidades de negocio. Es una Sociedad Anónima, esta empresa arranca en el año 1928. Yo soy la tercera generación y estoy incorporando a la cuarta. Yo entré en el 2004, he hecho de todo acá, ahora coordino todas las unidades de negocio, soy la cara visible y tomo todas las decisiones diarias, obviamente todo lo consulto con mi hermano que también está en la gerencia, él es más responsable de la parte agropecuaria.

Entrevistador: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: Fue un tío de mi papa, cuando empiezan a expandirse ingresa mi papá, alrededor del año 50 y pico. Cuando se constituye como s.a. le ofrecieron acciones y entró como socio.

Entrevistador: ¿Cómo es el mecanismo de sucesión?

Entrevistado: Mira, yo antes de entrar acá hice un posgrado y empecé a hacer un protocolo de sucesión en mi tesis, pero cuando entré acá no lo pude terminar. En este

momento, mi sobrino está haciendo un posgrado también en empresas familiares. Pero bueno, estoy haciendo ese proceso de manera más laboriosa quizás que si hubiéramos tenido el protocolo. Me lleva mucho trabajo, lo hago con dedicación, con tiempo, trato de hacerlo de la manera más consciente que puedo. Cuando nos empezó a ir bien, hace dos o tres años, tardamos en pagar todas las deudas y era una empresa con una cultura arraigada, había empleados desde hace 40 años que estaban acostumbrados a no recibir órdenes, que hacían lo que querían. Entonces además de las pocas ventas que había, había un personal con muy malos hábitos, costo muchos años terminar de pagar, sostener el personal de antigüedad que valía la pena, desprenderse del que no valía la pena. Hace dos años o tres logramos estabilizarnos y habíamos empezado a crecer, vislumbrando proyectos para expandirnos porque yo sabía que venía mi hijo y mi sobrino y bueno cayó la pandemia. Ahora estamos vislumbrando nuevamente que proyectos hacer, viendo que va a pasar con el país, no lo sabemos entonces estamos observando un poco.

Entrevistador: ¿Tu hijo siempre tuvo interés en participar en la empresa?

Entrevistado: Si, él es muy trabajador. Mientras estudiaba trabajaba en Buenos Aires y ya después empezó a trabajar acá. Él tiene 31 años, mi sobrino tiene 25. Están los dos muy comprometidos.

Entrevistador: ¿Qué consideras que es importante a la hora de elegir un sucesor?

Entrevistador: Que sea una persona que me genere confianza a mí y al resto. Tiene que ser competente, sincero, creíble y que se involucre. A partir de ahí que logre su liderazgo. Para que alguien te reconozca como líder tenés que estar. Y que esté comprometido.

Entrevistador: ¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo?

Entrevistado: Yo creo que soy una persona confiable, soy muy comprometida. Ahora con lo de la cuarentena me permití estudiar, quizás no estoy hasta las 9 de la noche como antes porque sé que están mi hijo y mi sobrino, pero soy muy comprometida. Soy muy tenaz. Si creo que es lo mejor para la empresa, los socios, los empleados, la familia, si siento que es algo positivo para todos, yo me comprometo. Y soy persistente, hago todo lo necesario si sé que es lo mejor. Y en estas funciones creo que es importante lo que vos priorizas, yo muchas veces he priorizado a la empresa.

Entrevistador: ¿Sentís diferencias entre el liderazgo femenino y masculino?

Entrevistado: No sé si hay diferencias, creo que el liderazgo depende de cada persona. En el año 2012, 2013, la petrolera que es nuestro proveedor me marcó mucho que yo era mujer y que no servía para el negocio. Yo no quiero hablar de feminismo ni machismo. Al representante comercial que me dijo eso, yo le dije, mira, yo para hacer negocios soy una persona, estoy preparada, tengo un título de grado, dos títulos de posgrados y nada alcanzaba. De hecho, después de la muerte de mi papa me quitaron el negocio. Pero a mí no me gustaría tampoco que me den un privilegio por ser mujer, las mujeres no necesitamos eso con las capacidades que tenemos. Si hay una diferencia o no, yo creo que no depende de si sos hombre o mujer sino de la persona que sos. Pero en su momento me hicieron notar que en un negocio de hombres yo siendo mujer no podía estar.

Entrevistador: ¿Por qué crees que el porcentaje de mujeres líderes es menor al de los hombres?

Entrevistado: Yo creo que nosotras como mujeres muchas veces no nos comprometemos, yo creo que cuando uno quiere hacer algo tiene que comprometerse. El compromiso es elección y acción. Y las mujeres quizás preferimos no trabajar, o dedicarnos al cuidado de nuestros hijos o hacer media jornada, pero yo tengo amigas que son excelentes mamás, excelentes trabajadores; se puede todo, pero es más incómodo. Y yo creo que culturalmente todavía las mujeres somos machistas y eso creo que es una barrera que nosotras mismas nos ponemos. Es cultural, no nos damos cuenta. Pero cuando una se organiza y lo hace porque le gusta, todo se puede. Pero estamos en una cultura machista que la sostenemos las mismas mujeres también. No es fácil salir de todo eso, lleva tiempo abrir la cabeza y poder crecer.

Entrevistador: ¿Tuviste dificultades para balancear tu vida personal y laboral?

Entrevistado: No, la verdad que fue fluyendo. Siempre pude estar donde tenía que estar, siempre encontré el tiempo. Cuando hice el posgrado me levantaba a estudiar a las 4 de la mañana. De alguna manera me fui acomodando, en su momento el papá de mi hijo también colaboraba. Pude ir encontrando lo que necesité en cada momento, se va acomodando.

Entrevistador: ¿Crees que las mujeres se auto perciben inferiores?

Entrevistado: Si porque es cultural, es lo que nos dicen a las niñas. Pero siento que es puramente cultural, una creencia, un rol en el que la cultura occidental ha puesto a la mujer. Me parece que tenemos mucho para cambiar. Creo que tenemos que despertarnos y no victimizarnos, hacernos responsables de nuestra vida y ser protagonistas. Y hacernos cargo de las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.

Entrevistador: ¿Te parece importante incluir cada vez más mujeres?

Entrevistado: He incorporado a muchas mujeres. Te diría que las tres últimas encargadas que incorporé fueron mujeres. Valoro mucho el perfil de la mujer jefa de hogar, que trabajan y tienen a cargo a sus hijos y valoro mucho hoy por hoy ese perfil. Doy la oportunidad, después si se aprovecha o no es otra cosa. Quizás no era consciente pero ahora que me lo traes creo que lo tengo en cuenta.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer aporta algo diferente?

Entrevistado: Si, por ejemplo, incorporamos una encargada hace poco y, además de ella hacer todo muy bien administrativamente, puso hermosa la estación con detalles. Le dio un cambio impresionante y si, por ser mujer.

Entrevistador: Volviendo un poco a vos, ¿siempre quisiste participar en la empresa?

Entrevistado: No, yo me recibí, hice una incursión en la empresa y no me sentí cómoda y me fui. Me puse un estudio contable con una socia y cuando yo me incorporo acá estaba en los dos lados. Ahora en el estudio está más que nada mi socia.

Entrevistador: ¿Por qué volviste a la empresa?

Entrevistado: Porque era más grande, porque hubo un tema entre los socios que nunca entendí bien cuál fue la cuestión. Hubo una discordia por la cual a papá lo sacan del directorio y la empresa pasa a manos de la otra generación, pero de la otra parte societaria. Y claramente esa persona no estaba preparada, la empresa pasó a estar prácticamente quebrada. Son esas cosas de las empresas familiares. Entonces después había que hacerse cargo y papá me dijo, yo vuelvo si vos venís, así que bueno ahí dije que sí. Fue uno de los desafíos más grandes de mi vida. El aprendizaje fue duro pero impresionante.

Entrevistador: ¿Alguna vez sentiste que no tenías las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Sí, cuando pasó eso que te conté de nuestro proveedor. En ese momento el problema era que yo era mujer. Ya te digo, nada alcanzaba. Ahí lo sentí fuerte. Antes capaz no sentía tanto el machismo, pero en las empresas, en los negocios, está. Esta es una industria muy machista.

Entrevistador: ¿Cómo llegaste al puesto de directora y qué desafíos tuviste que afrontar?

Entrevistado: Yo cuando muere papá, tuve que decidir. Con papá se resolvieron algunas cosas, pero lo que faltó fue la parte del personal y de generación de proyectos. Entonces cuando él muere, en ese momento había mucho machismo, de repente entran un montón de estos empleados viejos a la oficina diciéndome cosas, que les suba el sueldo y apurándome y fue tan fuerte la sacudida entre la muerte de papá y eso que tomé consciencia y dije, bueno o me voy o me quedo, pero si me quedo tengo que hacer algo. Y ahí volví a renovar el compromiso y les dije, sí, yo estoy acá por ser la hija de y me siento muy orgullosa por eso, pero yo estoy preparada y me voy a quedar acá, y el barco zarpa, el que quiere se subir que venga y el que no, se va a bajar o lo voy a empujar. Conclusión, algunos se bajaron solos y los otros los empujé.

Entrevistador: ¿A qué aspiras en un futuro?

Entrevistado: Si me lo hubieras preguntado antes de la pandemia tenía la respuesta. La pandemia a mí me pegó fuerte, me hizo sentir una falta de libertad. Hoy estoy replanteándome qué es lo que quiero, hoy ya no me quedo hasta las 9 de la noche acá. Mi compromiso sigue intacto, pero también estoy comprometiéndome con mi propia vida. Aprendí a poner más límites. Todavía estoy viendo qué visionar.

Anexo VI – Entrevistas realizadas a hombres

Entrevista empresa 7 – participante 7 (directivo)

Entrevistador: Sos el dueño de la empresa, ¿no?

Entrevistado: Sí, soy el dueño.

Entrevistador: ¿Hace cuánto tiempo fundaste la empresa?

Entrevistado: ¿Podrías decirme tu edad?

Entrevistado: 54.

Entrevistador: ¿Cómo es la familia empresaria?

Entrevistado: Yo soy como el gerente digamos. Una de mis hijas trabaja conmigo. Cuando me separé de mi exmujer ella se quedó manejando una parte de la empresa así que esta ella también.

Entrevistador: ¿Tenés más hijos?

Entrevistado: Si, pero los demás cada uno hace sus cosas. Una es escribana, por ejemplo. No trabajan conmigo.

Entrevistador: ¿Hay algún mecanismo de sucesión planteado?

Entrevistado: No, el día de mañana la empresa va a ser de mis hijos. No sé qué irán a decidir porque solo una trabaja acá, los demás no sé si tienen interés en seguir con esto. Pero bueno, van a quedar ellos a cargo.

Entrevistador: Si tuvieras que elegir a alguien para que te reemplace hoy, ¿quién sería?

Entrevistado: No sé si podría elegir. Creo que la que trabaja conmigo, la elegiría a ella porque conoce el trabajo pero que estén todos mis hijos involucrados también. Pero igual como te decía, no sé si alguno querrá hacerse cargo.

Entrevistador: ¿Qué crees que es más importante a la hora de elegir un sucesor?

Entrevistado: Las ganas de trabajar. Sobre todo teniendo una empresa chica, el que esté a cargo tiene que tener ganas porque a veces es difícil.

Entrevistador: ¿Tu exmujer desempeña un rol de liderazgo?

Entrevistado: Si, o sea ella se encarga de su parte. Pero estamos divididos, no es que compartimos el día a día ni nada. Ella tiene una parte y yo otra, son dos empresas distintas.

Entrevistador: ¿Sentís alguna diferencia entre el liderazgo masculino y femenino?

Entrevistado: La verdad que no. No noto diferencias. Puede haber diferencias obvio porque todos somos distintos, pero no por ser hombre o mujer ni nada.

Entrevistador: ¿Cómo describirías tu forma de liderar?

Entrevistado: Yo soy bastante tranquilo y confío en la gente que tengo. Y si no me gusta algo, chau y listo, nos vemos.

Entrevistador: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar estando a cargo de la empresa?

Entrevistado: Desafíos siempre hay. Desde conseguir trabajo, si se te rompe un vehículo, problemas con los empleados. Todos los días surge algo nuevo, pero bueno es lo que conlleva tener una pyme me parece.

Entrevistador: ¿Alguna vez sentiste que saliste favorecido por ser hombre en el aspecto laboral?

Entrevistado: Si, alguna vez sí.

Entrevistador: ¿Alguna vez tuviste problemas para balancear tu vida personal y laboral?

Entrevistado: La verdad que no. Si hablas de mis hijos, la mamá siempre se encargó más de ellos. Y hoy la más chica también, está casi más con la mamá.

Entrevistador: ¿Por qué crees que el porcentaje de mujeres líderes es menor al de los hombres?

Entrevistado: Creo que es lo que viene como de antes. La mujer antes se quedaba más en la casa, no trabajaba y el hombre era el proveedor. Y si bien ha cambiado eso creo que falta, como que falta que se reflejen esos cambios. Y también puede ser que haya un prejuicio hacia la mujer de que no puede hacerlo o de que un hombre es mejor.

Entrevistador: ¿Crees que las mujeres se auto perciben inferiores?

Entrevistado: No me parece, pero no soy mujer así que mucho no puedo opinar.

Entrevistador: ¿Te parece importante incluir más mujeres?

Entrevistado: Me parece bueno darle la oportunidad al que la necesite. Sea hombre o mujer. No me parece bien que se le diga que no a alguien sólo porque es mujer u hombre.

Entrevistador: ¿Hay más mujeres en tu empresa?

Entrevistado: Si, hay más hombres, pero hay algunas mujeres también.

Entrevistador: ¿Qué crees que puede aportar de diferente la mujer?

Entrevistado: En mi caso como empleador, me dan más confianza. Siento que son más responsables capaz que los hombres. No todas igual, pero por lo general sí.

Entrevistador: ¿Crees que hay un cambio de paradigma respecto al rol y la participación de las mujeres en las empresas?

Entrevistado: Yo creo que están cambiando muchas cosas para bien. Si, el rol de la mujer cambió y yo lo apoyo totalmente. Me parece bien que trabajen y tengan oportunidades como todos.

Entrevista empresa 8 – participante 8 (directivo)

Entrevistador: ¿Quieres contarme que cargo ocupas hoy en la empresa?

Entrevistado: Yo soy el director periodístico y a su vez formo parte del directorio administrativo, soy accionista de la Sociedad Anónima. Pero eso es una cuestión administrativa. Mi trabajo diario es ser el director, antes fui jefe de redacción 30 años.

Entrevistador: ¿Hace cuántos años estás en este puesto?

Entrevistado: No hace mucho. Mi hermano mayor lo ocupó durante un año y luego decidió tener otra relación con la empresa y quedé yo como director.

Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa?

Entrevistado: La empresa tiene dos etapas. En el año 1933 la funda mi abuelo con otros jóvenes socialistas; esa etapa dura hasta 1948. Las limitaciones a la importación de papel hacen que el diario no pudiera subsistir así que cierra y reabre en 1957. Los hijos del fundador, entre ellos mi madre y mi papa abandonan sus trabajos y se incorporan a la aventura. Mi abuelo se enojó porque habían hecho eso. La segunda etapa es la etapa de los hijos.

Entrevistador: ¿Hubo mujeres al mando en la historia de la empresa?

Entrevistado: Siempre, mi abuelo era el líder periodístico pero mi abuela era la administradora. Hoy la presidenta del directorio es mi hermana. Mamá fue la administradora casi 40 años y luego la sucede mi hermana. Hoy la redacción tiene casi la mitad del plantel de mujeres. No había políticas de género, pero había una presencia grande de mujeres. En mi familia siempre hubo un matriarcado, en los momentos difíciles el mando de la empresa estaba fuertemente dirigido por mujeres.

Entrevistador: ¿Sentís una diferencia entre el liderazgo femenino y masculino?

Entrevistado: Si, lo que te comenté recién. En La Arena las mujeres no escriben, aunque mi hija ahora escribe, y los hombres no tocan la plata. Creo que nunca hubo un hombre que dirigiera económicamente la empresa.

Entrevistador: Me comentaste que tenés una hija, ¿tenés más hijos?

Entrevistado: Si, tengo dos hijas, una que es abogada, que escribe todos los martes un artículo sobre género, otra que es contadora y un hijo de 5 años.

Entrevistador: ¿Tus hijas manifestaron la intención de participar en la empresa o de llegar a liderarla?

Entrevistado: No sé si he sido yo o ellas, pero yo no le deseo a nadie tener la responsabilidad de una empresa familiar porque te ocupa todo el tiempo. Es una carga muy fuerte. Hay intereses que a veces no tienen que ver con la empresa sino con la situación familiar, y a veces es difícil conciliar. Entonces siempre les dije que tuvieran una profesión que les permitiera desempeñarse con independencia económica y así ellas podrían elegir en la vida y no atarse a alguien que fuera el proveedor.

Entrevistador: ¿No deseas que tu empresa siga siendo familiar?

Entrevistado: Yo espero que no, el tema es que tiene que haber una posta periodística. Esto más que una empresa económica es una empresa ética. Y eso puede estar dentro de la familia o fuera. Tal vez económicamente siga siendo de la familia, pero periodísticamente tal vez yo sea el último. Mis hijos no creo que sigan.

Entrevistador: ¿Hay algún mecanismo de sucesión planteado?

Entrevistado: No porque los que hemos intentado no han funcionado. Las relaciones humanas son demasiado complejas. Lo que se trata es que quien tenga interés aquí lo plantee trabajando.

Entrevistador: ¿Qué consideras que es importante a la hora de elegir un sucesor?

Entrevistado: Su eticidad. Eso no se aprende. Entonces cuando llega alguien y ves que tiene una fortaleza ética, eso te ilusiona. Porque en el periodismo siempre hay que soportar presiones. Y tiene que ser de esas personas que son periodistas todo el tiempo. Están los que llegan y te dicen que tengo que hacer y está el que llega y te cuenta lo que trae. Ese es el que te va a dar el valor agregado. Tiene que tener sus fuentes, que llegue y esté pensando en la edición del día siguiente, eso se necesita.

Entrevistador: ¿Siempre quisiste participar en la empresa familiar?

Entrevistado: Yo trabajé desde muy chico acá, cuando tenía 15 o 16 años, y pasé por todos los sectores. Cuando volví del servicio militar llegué a la redacción. Y cuando

tenía 21 o 22 mamá tuvo un problema de salud así que durante cinco años administré la empresa. Hay un mandato familiar que es muy fuerte.

Entrevistador: ¿Alguna vez sentiste que te viste favorecido por ser hombre?

Entrevistado: Totalmente, todo el tiempo. Hace unos años mi hermana que es abogada me recordó un episodio que yo ni había registrado. Yo me estaba yendo al servicio militar y me acuerdo que salí un día y me llevé el auto familiar y llegué a las 9 de la mañana y llovía y mis hermanas no pudieron ir a clases porque yo me había llevado el auto. Y mamá las había puesto a planchar, y yo llegué y me fui a dormir. Y yo ni había registrado eso. No hay que ser muy inteligente para darse cuenta que aún hoy los hombres somos absolutamente favorecidos, no solamente en los empleos. Una de las cosas que me ha dicho mi hija es que la calle masculina, un hombre puede ir a cualquier lado a las 3 de la mañana y la mujer no. Y son cosas que naturalizas.

Entrevistador: ¿Por qué crees que el porcentaje de mujeres líderes es menor al de los hombres?

Entrevistado: Por eso mismo, por el machismo. Está claro que el machismo impregna todo. Yo cuando estudiaba me di cuenta que tenía compañeras que eran hijas de pequeños agricultores y sus hermanos quedaban a cargo de la explotación familiar y les daban la parte. Entonces el campo quedaba para ellos y ellas quedaban con una casa acá o el título de maestra o lo que sea. El patriarcado está presente.

Entrevistador: ¿Te parece importante incluir más mujeres en las empresas y que aportan algo diferente?

Entrevistado: Las mujeres son más fuertes que nosotros, mucho más fuertes. El simple hecho de que dan a luz. Tienen una fortaleza y una manera de enfrentar situaciones que son distintas a las del hombre. Pero creo que es importante que el género no sea condicionante para nada. No debería tener la relevancia que hoy tiene. A mí me es indistinto contratar un hombre o una mujer.

Entrevistador: ¿Alguna vez tuviste dificultades para balancear tu vida personal y laboral?

Entrevistado: No, la vida laboral de un hombre no está marcada por eso como la de la mujer. Hoy todavía hay empresas que preguntan, pensás tener hijos en los próximos

años y si una mujer pone no lo se te van a rechazar. Las mujeres por ser gestantes tienen una desigualdad y por eso hay una generación que no va a tener hijos.

Entrevistador: ¿Crees que las mujeres se auto perciben inferiores?

Entrevistado: Si, el objetivo es ese. El tema es que cada vez hay más mujeres que se resisten a que eso sea así.

Entrevistador: ¿Crees que hay cambio de paradigma con respecto al rol de las mujeres y la participación en las empresas?

Entrevistado: Si, creo que sí. Está cambiando, no sé si vamos hacia algo mejor, no lo sé. Pero si creo que estamos evolucionando. Y hay que tratar de aprender y sumarse, pero es difícil.

Entrevista empresa 9 – participante 9 (directivo)

Entrevistador: ¿Podrías decirme tu edad?

Entrevistado: 63 años.

Entrevistador: ¿Qué puesto tenés hoy en la empresa?

Entrevistado: Soy el gerente general.

Entrevistador: ¿Fuiste el fundador de la empresa?

Entrevistado: No, la empresa ya existía y yo la compré hace varios años ya. Pero fue fundada por otra persona.

Entrevistador: ¿Alguien más de la familia participa en la empresa?

Entrevistado: Mi hija me ayuda en la parte administrativa. Pero después no, nadie más. Mi mujer es médica y tiene su trabajo que no tiene nada que ver con esto.

Entrevistador: ¿Tenés más hijos?

Entrevistado: No no, una sola.

Entrevistador: ¿Te gustaría que ella quede a cargo en algún momento?

Entrevistado: Si, la empresa va a quedar para ella en realidad. Pero ella tiene su emprendimiento también que va por otro lado así que no sé qué irá a pasar cuando llegue ese momento. Pero bueno, es decisión de ella.

Entrevistador: ¿Entonces mujeres al mando nunca hubo?

Entrevistado: No, o sea desde que compré la empresa me encargo yo. Y después es una empresa chica, los empleados que tengo son choferes y son todos hombres. Las pocas mujeres que he tenido siempre han estado en la parte administrativa o en la boletería.

Entrevistador: ¿Crees que tu hija podría hacer lo que haces vos hoy?

Entrevistado: Si por supuesto. Si bien el transporte es un sector un poco machista creo, hay muchos hombres, pero hoy en día creo que no importa tanto eso. Además, creo que ella es súper capaz. Y es una generación que no se deja llevar por delante ni permiten actitudes machistas y creo que no tendría ningún problema ella. Pero como te digo, no sé si es lo que va a querer hacer y está perfecto, tiene que elegir lo que ella quiera para su vida.

Entrevistador: ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo masculino y femenino?

Entrevistado: Creo que la mujer y el hombre son diferentes y tienen formas diferentes de ver las cosas y de reaccionar en general. Pero no sé si en el liderazgo te puedo decir algo. He visto mujeres dando órdenes o discutiendo algo o lo que sea que hacen lo mismo que haría un hombre y no me parece que haya muchas diferencias. Por lo menos es lo que yo veo en mi sector, lo que si es que hay más hombres que mujeres. Igual creo que hay que tener mucha personalidad para estar al frente de una empresa y hay que hacerse respetar y capaz hay mujeres que les cuesta más o que el afuera se lo hace más difícil.

Entrevistador: ¿Crees que las mujeres se auto perciben inferiores a los hombres a veces?

Entrevistado: No podría decirte, creo que una mujer te lo va a saber responder. Tal vez haya mujeres que sí, creo que vivimos en una sociedad bastante machista y debe haber mujeres que se sientan así.

Entrevistador: ¿Por qué crees que el porcentaje de mujeres líderes es menor al de los hombres?

Entrevistado: Yo creo que tiene que ver un poco con la industria o el sector. A ver, yo te hablo desde donde yo estoy. Y como te decía en el transporte los dueños o gerentes son casi todos hombres. Pero creo que es porque es una industria así, aunque las mujeres que están se han ganado su lugar. Pero creo que es así, que hay industrias más machistas

y que son cosas que están cambiando recién ahora. Aparte creo que estos sectores no les interesan tanto a las mujeres y también por eso no hay tantas.

Entrevistador: ¿Crees que es importante incluir más mujeres en las empresas?

Entrevistado: Yo por lo menos no me resulta diferente tener un colega hombre o mujer, me da igual. Y para contratar lo mismo. Pero cuando buscas choferes por ejemplo vienen todos hombres. Por eso tampoco tengo tantas mujeres en la empresa, porque la mayoría de los empleados son choferes y no hay muchas mujeres que se dediquen a eso, o yo no he visto, no sé.

Entrevistador: ¿Y crees que la mujer puede aportar algo diferente?

Entrevistado: Depende el caso, pero creo que la mujer es más detallista. En la parte administrativa son más prolijas y más responsables creo. Eso es lo que me ha tocado a mí por lo menos.

Entrevistador: ¿Crees que hay un cambio de paradigma en cuanto al rol de la mujer y la participación en las empresas?

Entrevistado: Sí, como te decía antes creo que hay cosas que están cambiando. Y yo teniendo una hija me parece bárbaro que esté cambiando. Como te dije, para mí ella podría quedar a cargo de la empresa y me gustaría que si lo hiciera nadie se lo haga difícil por ser mujer. Igual no creo que ella lo permita tampoco. Yo soy grande, y hoy la mujer tiene un lugar que antes no tenía. Ha cambiado mucho, y la gente que sigue pensando como antes, que es la gente grande por lo general, tiene que aceptarlo. Puede costar, pero hay que cambiar la cabeza, si no te quedas atrás. Es viejo creer que la mujer no puede hacer lo mismo que un hombre o que es inferior. Creo incluso que la mujer tiene algunas cualidades superiores a las del hombre.

Entrevistador: ¿Qué crees que es más importante a la hora de elegir a un sucesor o alguien para un puesto de responsabilidad? ¿Las capacidades, el género u otra cosa?

Entrevistador: Yo creo que la responsabilidad es muy importante. Yo hago todo y hay cosas que no puedo delegar y tengo que estar si no la empresa no funciona. Y después el ser capaz de ver todo. Acá tenés que tener todo en regla, cuestiones legales y de seguridad y demás. Aparte tenés que hacer no sé, el mantenimiento de los vehículos, y si bien tenés empleados, tenés que estar al tanto de todo para poder controlar que todo

esté como corresponde. No creo que el género sea importante, no va por ahí me parece. Y no tendría que serlo eh, no es un mérito propio nacer hombre o mujer.

Entrevistador: ¿Cómo describirías tu forma de liderar?

Entrevistado: Mmm, es difícil la pregunta. No sé, yo soy bastante bueno creo, si me responden obvio. Si la gente cumple con su trabajo está todo bien. Ahora, no me gusta que pasen cosas que no tienen que pasar, y cuando es así no ando con muchas vueltas. Pero si todo está funcionando bien no estoy muy encima de la gente.

Entrevistador: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar liderando la empresa?

Entrevistado: Millones, pero bueno, es el país en el que estamos. Día a día es una lucha por salir adelante. Y en el caso del transporte con el tema de las habilitaciones y eso, hay muchas veces que hay que discutir. El Estado pone muchas trabas a veces. Pero creo que todas las empresas acá en Argentina tienen estos desafíos, las empresas chicas sobre todo. Una pyme vive una lucha constante.

Entrevistador: ¿Alguna vez te viste favorecido por ser hombre en el aspecto laboral?

Entrevistado: No, creo que no.

Entrevistador: ¿Y alguna vez tuviste dificultades para balancear tu vida personal y laboral? Cuando tu hija era chica, por ejemplo

Entrevistado: Nunca lo vi así. Creo que no, si bien mi mujer siempre trabajó y entonces nos repartíamos el llevarla a la escuela o a sus actividades y eso a veces, creo que la mamá siempre está un poco más. Pero no, no he sentido que haya tenido dificultades en ese sentido.

Anexo VII: Tablas de frecuencia

Tabla 2

Tabla de frecuencias utilizada para la Figura 1. (n=9)

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Liderada por hombre	6	6	0.67	0.67
Liderada por mujer	1	7	0.11	0.78
Liderada por hombre y mujer	2	9	0.22	1

Fuente. Elaboración propia. (2021).

Tabla 3

Tabla de frecuencias utilizada para la Figura 2. (n=9)

Considera que la mujer aporta algo diferente	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	9	9	1	1
No	0	9	0	1

Fuente. Elaboración propia. (2021).