

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**



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

**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Autor: GONZALEZ SANZ, Guillermo**

**Legajo: ADM03972**

**Tutor: RINERO, Sofia**

**AÑO 2021**

## Índice

<b><i>Índice</i></b> _____	<b>- 1 -</b>
<b><i>Agradecimientos</i></b> _____	<b>- 3 -</b>
<b><i>Resumen</i></b> _____	<b>- 4 -</b>
<b><i>Abstract</i></b> _____	<b>- 5 -</b>
<b><i>Introducción</i></b> _____	<b>- 6 -</b>
<b>Objetivo general</b> _____	<b>- 11 -</b>
<b>Objetivos específicos</b> _____	<b>- 11 -</b>
<b><i>Métodos</i></b> _____	<b>- 13 -</b>
<b>Diseño</b> _____	<b>- 13 -</b>
<b>Participantes</b> _____	<b>- 13 -</b>
<b>Instrumentos de recolección</b> _____	<b>- 14 -</b>
<b>Análisis de datos</b> _____	<b>- 14 -</b>
<b><i>Resultados</i></b> _____	<b>- 16 -</b>
<b><i>Discusión</i></b> _____	<b>- 22 -</b>
<b><i>Bibliografía</i></b> _____	<b>- 28 -</b>
<b><i>ANEXO</i></b> _____	<b>- 31 -</b>
<b>Modelo de consentimientos</b> _____	<b>- 31 -</b>
<b>Consentimientos firmados</b> _____	<b>- 32 -</b>
<b>Modelo de entrevistas</b> _____	<b>- 42 -</b>

**Entrevista para lideres femeninos de pymes en Naschel y región\_\_\_\_\_ - 42 -**

**Entrevista para lideres no femeninos de pymes en Naschel y región\_\_\_\_\_ - 43 -**

**Entrevistas transcriptas\_\_\_\_\_ - 44 -**

## **Índice de gráficos**

Grafico N 1 \_\_\_\_\_ - 19-

Grafico N 2 \_\_\_\_\_ - 20 -

## **Agradecimientos**

*Mis agradecimientos van dirigidos a mi familia por el cariño, afecto y buenos valores que me brindan día a día.*

*Además, a todas esas personas que formaron parte de este camino desde aquel primer día de clases hasta hoy que culmina este objetivo personal.*

*Gracias a Dios y a San Expedito.*

## Resumen

El siguiente manuscrito científico tiene como objetivo determinar si las mujeres no son elegidas como sucesoras en las empresas familiares o si son ellas quienes no desean serlo. Para acotar el ámbito de análisis y aplicación, se realizarán las investigaciones necesarias en la ciudad de Naschel y región, localidad situada en la provincia de San Luis, Argentina.

Los datos recolectados son obtenidos de encuestas realizadas a distintos mandos de empresas situadas en el marco geográfico indicado y que cumplan con la característica de pymes familiares.

Arribando a la conclusión de que solo el 10% de personas con la posibilidad de ser sucesores del liderazgo en una empresa son de sexo femenino, no siendo elegidas las restantes por tener una competencia con masculinos que consideraban que ellas no estaban preparadas, aunque según las entrevistadas si lo estaban. Y solo un 20% de las mujeres creyeron que no estaban preparadas para el puesto o no desearon asumir el rol de liderazgo.

Palabras Claves: Liderazgo femenino, Empresa familiar, Traspaso liderazgo, Planificación

## **Abstract**

The following scientific manuscript aims to determine if women are not chosen as successors in family businesses or if they are the ones who do not want to be. To limit the scope of analysis and application, the necessary investigations will be carried out in the city of Naschel and the region, a town located in the province of San Luis, Argentina.

The data collected is obtained from surveys carried out with different managers of companies located in the indicated geographical framework and that comply with the characteristic of family SMEs.

Reaching the conclusion that only 10% of people with the possibility of being successors of leadership in a company are female, the rest not being chosen for having a competition with men who considered that they were not prepared, although according to the interviewed if they were. And only 20% of women believed they were unprepared for the position or unwilling to take on the leadership role.

Keywords: Female leadership, Family business, Leadership transfer, Planning

## Introducción

En el trabajo de investigación que se desarrollará a continuación se buscará responder dos simples preguntas, que no por sencillas son menos importantes, en las pymes familiares, ¿las mujeres no son seleccionadas para el traspaso de liderazgo? o ¿son ellas quienes no eligen formar parte del mismo?

Como puntapié comenzaremos con lo que respecta al esclarecimiento de los que son las pymes familiares. Separándolos en dos conceptos, ya que, la esencia de las pymes no significa que siempre sean familiares y al revés si se establece que en su mayoría de las familiares son pymes (Niethardt, 2007).

De acuerdo a lo indicado por el ministerio de desarrollo productivo, se considera una pyme a una micro, pequeña y mediana empresa que desarrolle sus actividades, sea producción o prestación de servicios, en el país. Categorizadas de acuerdo al monto bruto total de ventas anuales, los que dependen de la actividad desarrollada. Pudiendo estar integrada por una o mas personas. (Ministerio de desarrollo productivo, 2021).

Otro criterio es el aplicado por la fundación observatorio Pyme, creada por la Unión Industrial Argentina de acuerdo a estudios realizados manifiesta que del total de empresas consideradas pyme en Argentina de entre 10 y 200 empleados generan el 51 % de la demanda privada. (Union Industrial Argentina, 2016).

En Argentina solo el 1% de las empresas poseen mas de 200 empleados, lo que quiere decir que el 99% son consideradas pymes o sea que alrededor de unas 3.500 son pymes. y el 44% del Producto Bruto Interno. Díaz Beltrán presidente de la confederación argentina de la mediana

empresa (CAME) lo dice en una nota de unos de los diarios de mayor circulación en el país (Clarín, 2019).

Con respecto a las empresas familiares o de familia, Carrero Armengol, jefe de producto en Lefebvre, reconocida organización dedicada a la inteligencia jurídica reconocida en todo el mundo, considera que para ser familiar una empresa las acciones o partes en que se divida la empresa, en su mayoría, deben estar en manos de la familia, para que estos puedan tomar las decisiones de la misma (Carrero Armengol, 2016).

Por otro lado, autores como pueden ser Luis Monsó mencionan que es complejo definirla debido a que cohabitan dos organismos fuertes, por un lado, la empresa con su objetivo casi único de obtener beneficios económicos y por el otro la familia que posee objetivos mas relacionados con la preservación de la vida, el desarrollo de los hijos, protección frente a las adversidades entre otros (Monsó, 2003).

Debido a lo anteriormente expuesto que se puede ratificar que no es fácil manifestar un único concepto, o encontrar autores que coincidan. Asimismo, se logra arribar a dos alternativas en lo que respecta a definiciones:

- Restrictiva: empresas en las cuales solo integrantes de la familia han tenido el control de la misma por una o más generaciones.
- Amplia: el fundador o sus herederos en caso de que existan, son quienes toman las decisiones teniendo como objetivo que la empresa persista.

Una vez introducidos en lo que es la estructura de la empresa, vamos a centrarnos en el liderazgo propiamente dicho, siendo algo que no todos pueden alcanzar. Una habilidad que a veces le es innata a las personas y otras adquiridas a través de los años, definida como el poder que posee



una persona en influir en los demás dentro de las organizaciones.

Como lo manifestó Kingsley Davis famoso sociólogo destacado como científico social en el siglo XX en Estados Unidos considerado "El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos" (El Líder Exponencial, 2021).

Otros autores manifiestan al liderazgo como al arte de influir en las personas para que de manera voluntaria quieran y deseen alcanzar las metas grupales (Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M., 2012, pág. 412). Considerada hoy en día como un requisito esencial para los líderes en las organizaciones ya que el líder en una organización es la cabeza del cuerpo. Frases como el abuelo la funda, el hijo la expande y el nieto la quiebra es el terror de las empresas familiares y es por eso que es clave la selección como líder del próximo sucesor.

No es lo mismo ser líder que implementar un liderazgo, el primero es considerado así por la sociedad y las creencias que estos tengan, en cambio lo segundo es un concepto histórico-cultural. La escasa existencia de modelos que se centren en el liderazgo femenino, tanto en el ámbito privado y público son motivos de la diferencia de impacto entre un liderazgo femenino frente su contraparte masculina (Arnoldo Araya, 2017).

Como antecedente en lo que respecta al liderazgo femenino y su rol dentro de las empresas, se descubre en estudios que le aportan una conducta distinta al tradicional ejercida por los líderes masculinos logrando mayor unión entre los distintos niveles jerárquicos que forman la organización, siendo desde ya más óptimo para el día a día de la misma (Rosener Judy B., 1990).

Hay que ser consciente que aun perduran mentalidades en la sociedad que manifiestan que la mujer solo preside lo doméstico, por lo que deciden sacrificar lo profesional para apuntar los

cañones a la familia, en cambio el hombre es quien sacrifica lo relacionado al hogar para cumplir con las obligaciones económicas (Moncayo & Zuluaga, 2016).

Otros indicios con los que se pueden justificar la cantidad mínima de directores femeninos lo brinda una tesis doctoral publicada en la universidad de Madrid por Justo R. En la que concluye que los principales factores son las relaciones familiares y cuestiones relacionadas a lo emocional (Justo, R, 2008). Este problema no es solo en nuestro país sino que en todo el mundo, en países como España por citar alguno, de acuerdo al Instituto de Empresa Familiar (I.E.F.) solo el 11% de las empresas familiares de aquel país poseen una mujer como CEO\*, y solo un 33% poseen mujeres en su puesto directivo (Women Evolution, 2021)

Volviendo en lo que respecta a un ámbito local, más precisamente al territorio argentino, un experto en la materia como es José María Quirós, manifiesta que "Es clave saber que la continuidad de la empresa necesita de un liderazgo, ya sea de uno o de más hijos o hijas. A diferencia de los inmuebles, que se pueden alquilar y obtener un rédito sin necesidad de liderazgo, en la empresa no sucede lo mismo: una firma sin liderazgo, desaparece" (Quiros & Quiros, 2016). Siguiendo con el mismo autor, manifiesta que mientras más profesionalizadas estén las empresas más sencilla es la sucesión, porque son más vendibles o se le nota un mayor nivel de fluidez entre las partes intervinientes y es allí donde se la hace más atractiva para los hijos.

Basándose en la historia, los hombres fueron casi en su mayoría de tiempo los que han dirigido a la empresa, sin embargo, esto está cambiando, debe cambiar. En la actualidad el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género, temas de agenda, son temas que generan el aumento de la participación femenina en la organización (IADEF, 2019).

En un contexto más actualizado, existen muchas corrientes que ostentan cambios para que

las mujeres modifiquen el rol que ejercen en las organizaciones y en la sociedad en si misma independientemente de las distintas culturas que podamos encontrar a lo largo y ancho del mundo.

En lo que respecta al rol de la mujer en las organizaciones y su respectivo impacto en el liderazgo, Isabel Caparroz, CEO de liderazgo 3D, compañía dedicada a potenciar el liderazgo, manifiesta que el rol de la mujer mas enérgico y participativo generan que hoy en día y apuntando a un futuro cercano se encuentren mas preparadas para involucrarse (Women Evolution, 2021).

Apuntando los cañones a un futuro toda empresa familiar tiene como objetivo los problemas de financiación y modernización, pero no se debe dejar sin afrontar al momento del relevo generacional la igualdad de género, tomando como base la igualdad de genero, Según un informe del año 2018 realizado por la consultora Thornton, solo el 23% de las empresas de este país poseen una mujer en los cargos directivos, previendo una igualdad de genero para el año 2060 (Grant Thornton, 2018).

Continuando con un objetivo que apunta al futuro, se debe manifestar que los liderazgos no son todos iguales, sino que cada empresa familiar es distinta debido a la cultura que rodea a la misma, así como la relación entre sus miembros, las costumbres y reglas taxativas, todo esto destaca porque la misma familia forma parte y toma decisiones por la empresa. Es así como se sostiene uno de los principales intereses al momento del traspaso de mando, el desafío esta en tomar la mejor decisión para minimizar el margen de error y así asegurar la continuidad de la empresa (Sánchez-Famoso, Maseda, & Iturralde, 2016).

A propósito de todo lo anterior mencionado, este trabajo procura manifestar las complejidades en la gestión de empresas familiares al momento de atravesar el traspaso de liderazgo hacia sus futuras generaciones, en especial a las mujeres. Respondiendo si ellas no son

elegidas al momento de traspaso o si en verdad no lo desean, priorizando otros objetivos personales.

La pregunta en la que se basa todo este manuscrito científico es ¿A las mujeres en el traspaso del liderazgo en empresas familiares no son elegidas o ellas no lo eligen? Para arribar a una conclusión se llevó a cabo una investigación exploratoria de información cualitativa. Mediante estudios de casos y entrevistas mixtas se utilizaron fuentes primarias y secundarias para la recopilación.

Planteando los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

Conocer el principal factor al momento del traspaso de liderazgo en las empresas familiares ubicadas en la provincia de San Luis, mas precisamente en Naschel y región, con respecto al género de los sucesores, las mujeres no son elegidas o ellas no eligen el puesto dentro de la organización.

### **Objetivos específicos**

- Comprender, en base a la bibliografía consultada, las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer al momento del traspaso generacional.
- Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a imponerse como posibles sucesoras o rechazar el lugar ganado.
- Conocer la idea que poseen los lideres de hoy en empresas familiares sobre la equidad de genero en el ámbito laboral y de liderazgo.

- Preguntar la opinión a los/as líderes que poseen alternativas para seleccionar a la próxima persona que lo suceda en una empresa familiar.

## **Métodos**

### **Diseño**

El presente manuscrito científico tiene como base, revelar los objetivos principales y secundarios a través de una investigación exploratoria. Por medio de fuentes primarias y secundarias.

Si bien se hizo énfasis en conocer si las mujeres no son elegidas al momento de suceder el liderazgo en una empresa familiar, o si son ellas quienes no lo eligen para prevalecer objetivos personales, se buscó obtener mucha mas información que rodea al liderazgo femenino y no femenino, como pueden ser el tipo de liderazgo aplicado por ambos sexos, o si ellos creen necesarios algún cambio para cumplir con la equidad dentro del ámbito laboral.

En esta situación no dejaremos afuera los hombres ya que queremos conocer que opinan acerca del liderazgo femenino, o si tuvieran la posibilidad de elegir una sucesora femenina, ¿la seleccionarían?

El ámbito territorial donde se llevó adelante esta investigación fue en la región del valle del Conlara en la provincia de San Luis, república Argentina.

### **Participantes**

La investigación primaria se apuntó a una muestra no probabilística de empresas tipo familiar que posean su centro de toma de decisiones en la provincia de San Luis, en las que personas del sexo femenino hayan accedido al liderazgo de la misma o lo hayan rechazado.

En lo que respecta a las entrevistas, primero se les puso a disposición el consentimiento a cada entrevistado para una vez aceptado, se continuó con la audiencia propiamente dicha. Para intentar abarcar todas las posibilidades dentro de los objetivos planteados, se entrevistaron diez personas, cinco de cada sexo, de los cuales en el caso de las mujeres dos son fundadoras de su empresa y tres llegaron a liderar la empresa, en lo que respecta a los hombres de igual modo se logró conseguir dos fundadores de la empresa familiar y tres que llegaron a ser elegidos para liderar la organización.

### **Instrumentos de recolección**

La recolección de datos proporcionado por los participantes fue a través de entrevistas abiertas, donde cada colaborador/a puede expresarse en las respuestas y así ampliar el ámbito exploratorio de este manuscrito científico.

El cuestionario a responder por los participantes será realizado en caso de existir la posibilidad bajo estrictos controles sanitarios debido a la pandemia que atravesamos por estos días, en caso de no poder cumplirse las mismas se realizarán vía telefónica, de cualquier modo, las mismas serán grabadas para luego ser transcritas y agregadas como anexos en este proyecto.

### **Análisis de datos**

Toda la información bajo análisis fue del tipo cualitativa, fundamentado en un procedimiento que se inicia con documentos y entrevistas. Luego para facilitar el procedimiento se continuó con la transcripción de las entrevistas, transcripciones que fueron un punto medio entre literales y naturales (mistranscripciones.es, 2021), para luego codificar todo lo obtenido y proceder

al análisis mediante una presentación narrativa acompañada de gráficos y tablas para así cumplir con los objetivos específicos y generales de este trabajo final de grado.



## Resultados

En primera instancia a los entrevistados se les comunicó ante que situación se encontraban, con el fin de que ellos entendieran la seriedad de las preguntas y la necesidad de que las mismas sean respondidas con la mayor exactitud y precisión posible. En una combinación de lo anterior y el deber de publicar la transcripción de las entrevistas -de manera anónima- que se le puso a disposición un acuerdo en el cual establece que todos conocen la finalidad de esta investigación. Dichos consentimientos se encuentran en el anexo.

Una vez de finalizada la lectura del consentimiento con su posterior firma, se procede a la elección de cual guía de preguntas se va a seguir en la entrevista. La elección varia de acuerdo a la clase de líder que se este por entrevistar, en este caso se planteo una entrevista para lideres femeninos y otra para lideres no femeninos de empresas familiares categorizadas como pymes. Manteniendo sus respuestas de manera textual pero sus participantes bajo un anonimato total. A continuación, procederé a enumerar las empresas que formaron parte de la muestra de esta indagación.

1. Empresa familiar de mas de 50 años en el mismo rubro, con sede en la zona rural de Naschel, provincia de San Luis, la dirigente encuestada es una mujer que asumió el mando luego de que falleció su marido hace mas de 20 años.
2. Empresa familiar moderna, de 3 años de antigüedad, con oficinas en la zona urbana baja análisis pero con puntos de venta en la ciudad de Rio Cuarto provincia de Córdoba, La persona entrevistada, hoy su directora, fue quien la fundó allá por 2018.

3. Empresa familiar surgida en el año 2019, dedicada a la producción de carne avícola, posee una distribución estratégica dentro de la región bajo análisis. El entrevistado es una persona de género masculino, quien la fundó y hoy continúa siendo el líder.
4. Empresa familiar de 43 años de antigüedad, en la que la persona que hoy en día ejerce de gerente, es la misma que la fundó junto a su padre allá por 1978, individuo que fue entrevistado para esta investigación.
5. Empresa familiar de casi 30 años de antigüedad, reconocida en la ciudad de Naschel como ejemplo a seguir, si bien la persona entrevistada no es quien lleva las riendas en la organización, es ella quien ejerce el liderazgo en el departamento correspondiente.
6. Empresa ubicada en el centro de la ciudad de unos 30 años de antigüedad, donde se retiró el fundador y la persona que hoy ejerce el liderazgo en la empresa es de sexo femenino y fue entrevistada para esta investigación.
7. Empresa dedicada a la producción de cereales, que fue mutando a lo largo de sus 30 años de antigüedad. Hoy en día liderada por la entrevistada y además con miembros de la familia trabajando dentro de la misma.
8. Empresa familiar fundada hace 45 años, ubicada en la zona rural de la región bajo análisis, hoy en día su gerencia es ejercida por una persona de sexo masculino, persona a la que se entrevistó y asumió el cargo con el fallecimiento de su padre, el fundador.
9. Empresa fundada en 1986, hoy por hoy se encuentran trabajando dos generaciones en la dirección de la empresa, la persona entrevistada es gerente de producción.
10. Empresa familiar que posee una antigüedad mayor a una década, fundada por la primera generación y el liderazgo es ejercida por la segunda generación luego de un traspaso planificado.

Si bien existe un listado de las preguntas que se puede ver en el anexo como guía modelo de las entrevistas, las mismas cumplen con las características de abierta, por lo que solo son un norte para que el entrevistador la utilice, puede que en algunos casos la persona que interroga desee repreguntar o en otras sienta que a la pregunta ya se la respondieron en alguna anterior.

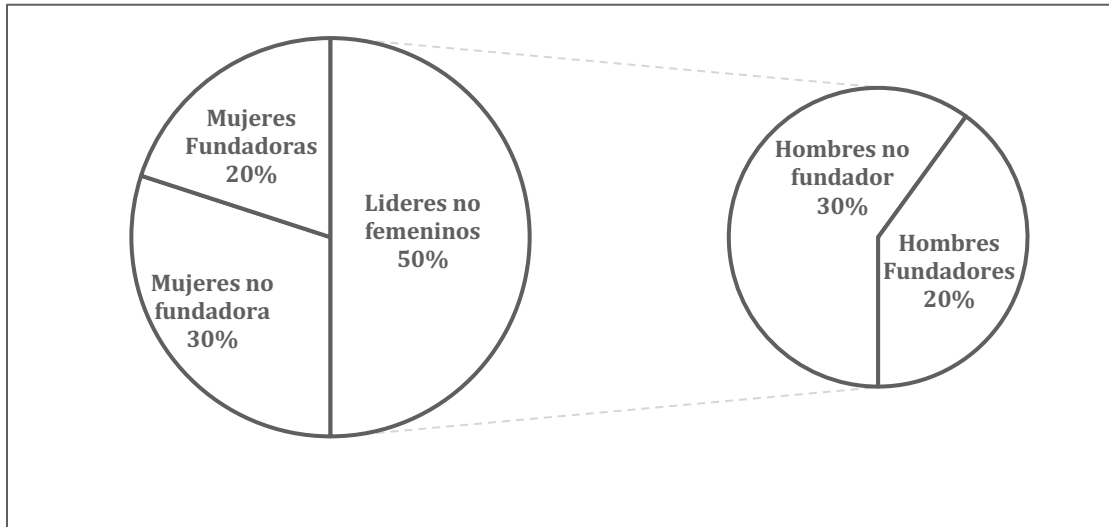
Abocándonos a este trabajo y a los objetivos ya planteados se pueden arribar a muchos resultados, tema que ahondaremos a continuación.

Dentro de las líderes femeninas entrevistadas, podemos manifestar que forman parte de un universo amplio y general, ya que dos son fundadoras de la empresa en la que están trabajando actualmente y otras tres no lo son. Es por esto que en lo que respecta al primer objetivo específico se puede concluir que son las cinco pertenecientes a empresas familiares, entonces, ¿cómo llegaron esas tres al rol de líder que ostentan hoy en día? Una llegó por el método tradicional por así decirlo, que es el ascenso dentro de la escala jerárquica que posee esa empresa, y las otras dos mujeres asumieron el cargo luego de que el gerente diera un paso al costado, cabe aclarar que ninguna de las tres personas de sexo femenino eran la única alternativa para el puesto.

Continuando con el mismo objetivo, pero cambiando la perspectiva para las entrevistas dirigidas a los líderes no femeninos, resulta que dos de los entrevistados son fundadores y los tres restantes son líderes que asumieron ese rol luego de transcurridos varios años, llegando al día de la fecha a todos encontrarse en altos cargos jerárquicos como son la gerencia o la dirección. Los tres participantes que tuvieron la posibilidad, y la tomaron, de convertirse en líderes manifiestan que ellos no fueron la única alternativa y en todos por lo menos una de ellas era una mujer, dos de ellos declarando que se sentían más capacitados que el resto y uno plasmó que fue por decisión familiar. Así lo podemos manifestar de una manera más gráfica para simplificar la interpretación

de los datos.

Grafico N° 1: Socios fundadores



*Fuente: Elaboración propia.*

En lo que respecta al liderazgo implementado, se concluye sin ánimos de exagerar que todas las líderes femeninas se consideran dentro del liderazgo participativo, que a diferencia del hombre donde se arriba a que solo el 40% de ellos se considera dentro de dicho liderazgo.

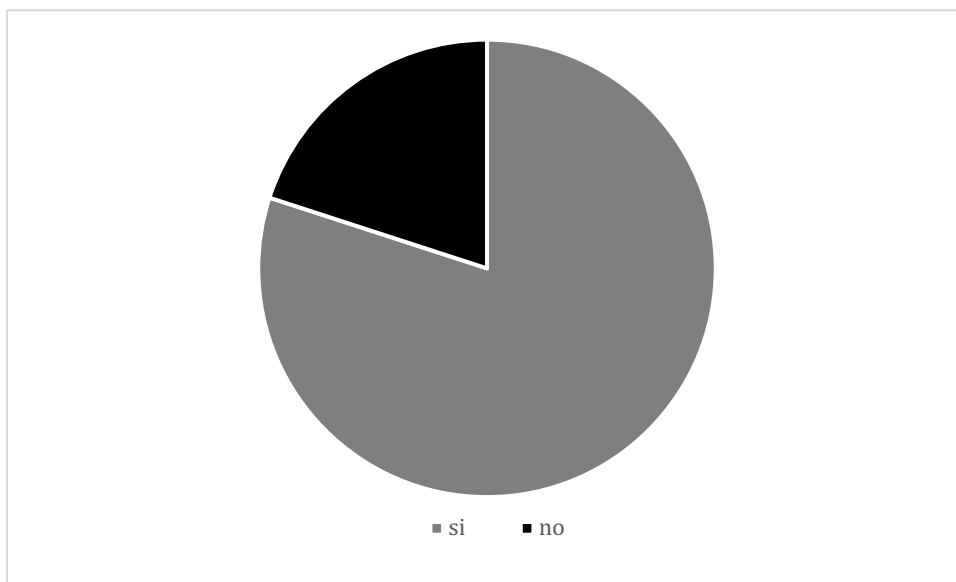
Todas las líderes femeninas manifestaron que nunca se sintieron menospreciadas por ocupar el rol de liderazgo dentro de la empresa familiar, sintiéndose respetadas, sin embargo, todos los líderes masculinos manifiestan que sus empresas bajo liderazgo de las mujeres no serían más eficientes, unos pocos se animaron a ahondar en el tema manifestando que no dependía del sexo del líder sino del líder en sí.

Pasando al segundo objetivo específico, podemos arribar que las mujeres interrogadas y que obtuvieron el puesto manifiestan que si estaban dispuestas a recibir el mando, por las razones que fueren, y cuando se abordan a los líderes masculinos, que tuvieron competencia femenina se

justifican en que ellos eran los preparados para el puesto y solo un 30% fue una decisión consensuada por la familia, concluyendo que en solo un 10% de los entrevistados podemos decir que la mujer es quien rechazó el puesto de líder.

Las mujeres a pesar de ser lideres no todas consideran que pueden aportar algo distinto a los hombres, si bien en este caso cuatro de cinco mujeres manifestaron que, si es distinto porque son mas humanas, mas bondadosas. De acuerdo a una de las entrevistadas estas diferencias profundizan luego de que la mujer es madre, porque adquiere sentimientos que no puede separarlos del ámbito laboral como si así el hombre.

Grafico N° 2: El liderazgo femenino: ¿aporta algo distinto al masculino?



*Fuente: Elaboración propia.*

El siguiente objetivo mas relacionado al hoy, al tiempo presente con respecto a lo que los lideres, todos, sean mujeres u hombres piensan sobre la equidad de genero, si bien los masculinos manifiestan en su totalidad que no se deben aplicar nuevas medidas, las mujeres lideres en un 40%

plantean que se requieren cambios como la inclusión de mayor diversidad de géneros a la hora de tomar una empresa en la familia. Pero en casi su totalidad a pesar de no exigir un cambio si esbozan que deberían cumplirse las leyes ya existentes, las creen necesarias y suficientes.

Por último, en caso de las mujeres líderes esta de mas aclarar que no poseen ninguna molestia en ceder el mando a otras, pero cuando se le pregunto a los líderes masculinos, cuatro de ellos se presentaron como abiertos a esta posibilidad, y solo uno fue reacio a esta posibilidad por motivos que decidió no compartir.

## Discusión

Luego de finalizada la investigación llevada a cabo en la zona de Naschel, provincia de San Luis, republica Argentina, la que intenta analizar los factores que llevan a las mujeres a ser elegidas o no para el cargo de liderazgo, se procederá al desarrollo entrelazando los resultados obtenidos de las entrevistas con los objetivos plasmados al momento de iniciar esta investigación.

Con la metodología abordada al momento de realizar las entrevistas y su posterior análisis de datos se pudo arribar a resultados que permiten no solo conocer una realidad, sino que intentar comprenderla en sus aspectos de cambios de liderazgo, el porque del liderazgo femenino sea por si o por no, ¿no las eligen o ellas poseen otras prioridades?

Como lo manifiesta Eleonor Faur en su libro desafíos para la igualdad de genero en Argentina existen estudios donde manifiestan que las mujeres no poseen roles apartados tanto en el ámbito familiar como laboral, a diferencia de los hombres donde a pesar de involucrarse en actividades del hogar, todavía la mayoría de las personas consideran que es un ámbito para las mujeres (Faur, 2008)

Se propusieron empresas que abarcan un amplio abanico, como lo son: Fundadas por mujeres y continúan como lideres, mujeres que adoptaron el rol de líder (siendo elegidas), mujeres que no fueron elegidas aun encontrándose dentro de las posibilidades, así como también hombres que tomaron el rol de líder, hombres fundadores y otros que le ganaron la pulseada a una candidata femenina para el puesto.

Gran parte de las empresas radicadas en la zona en la que se desarrolló la investigación poseen características de pymes familiares, se podría decir que en mas de un 95% cumplen las

características anteriormente enunciadas. En las mismas sus puestos gerenciales o vulgarmente conocidos como los puestos donde se toman las decisiones, están compuestos y dirigidos por integrantes del seno familiar.

A pesar de encontrarse englobadas dentro de características similares, de acuerdo a lo que manifiesta Leach en su libro de 1993, las empresas familiares en estas empresas se concentran dos entidades muy distintas, la familia y la empresa. La primera con un objetivo más referido a lo emocional como los valores y respetos, en cambio la segunda institución apunta a los beneficios económico-financieros, no solo dejando de lado los objetivos de una empresa familiar sino con intención de hacerlo (Leach, 1993).

Por más que toda empresa se prepare a lo largo de los años para un traspaso prolijo y sin sobresaltos, siempre van a existir imprevistos o variables a las que no se pueden controlar, como puede ser el entorno, la macroeconomía, situación socioeconómica no solo de la familia sino también de la empresa familiar, entre otras inconsistencias.

La persona que es fundadora, sea del género que fuere, siempre se debe plantear preguntas como, ¿cómo será el momento de traspaso? ¿cuando será el mismo?, sobre todo para evitar que ocurra de manera abrupta, para poder tener el tiempo para apoyar desde afuera. En este caso el 30% de las empresas sufrieron un traspaso imprevisto –por caso llamarlo a cuando fallece el líder- y solo una de cada tres mujeres encontradas en posiciones de suceder al líder pudieron asumir ese rol.

Si bien existen complejidades al momento del traspaso del liderazgo, tal como lo manifiesta el investigador Loyola, en su investigación de fecha 2016, manifiesta que el liderazgo femenino al momento del traspaso se puede prever, puede simplificarse el camino, con una simple actividad,



pero no sencilla, la planificación. En lo que respecta a los entrevistados en este trabajo ninguno plasma una actitud negativa al traspaso hacia un futuro liderazgo femenino (Loyola, 2016)

Basado en la última información propuesta, de las diez empresas que forman parte de la muestra de esta investigación, el 40% se encuentran en manos de su fundador, 40% en la segunda generación y el restante porcentaje entre la tercera generación o una persona ajena a la familia. En tal sentido hay que tener en cuenta que muchos de ellos son hermanos que intentan implementar el liderazgo sin corromper lo familiar, de acuerdo a como lo indica Aimetta en su análisis del año 2019 manifestando que la empresa continuará dentro de los carriles normales y habituales mientras los miembros de la familia entiendan el concepto de que el conjunto posee más fuerza que la suma de las partes, cada una tras su objetivo (Aimetta y asociados, 2021)

En lo que respecta a la comprensión dentro de las empresas familiares a las mujeres en el momento del traspaso luego de los resultados obtenidos a través de las entrevistas, solo tres de las diez empresas entrevistadas pudieron sortear un traspaso de liderazgo hacia una persona femenina y en otros tres casos las mujeres no fueron elegidas. De estas últimas tres candidatas se pueden concluir que dos de ellas se encontraban preparadas para tomar la dirección de la empresa familiar pero no solo no fueron elegidas, sino que se prefirieron en este caso a sus hermanos varones por sobre ellas.

De acuerdo a lo investigado se pone sobre el tapete de la discusión que los motivos por los que las mujeres se basan en rechazar el lugar anhelado en el liderazgo o aceptarlo de las tres personas que tuvieron la posibilidad de asumir ese rol, dos quisieron aceptar ese rol, creyendo que estaban capacitadas para ese rol, pero la persona restante fue quien a través de la entrevista manifestó que su madre no estaba capacitada para ese puesto y ella prefirió su carrera profesional

además de considerar que su título profesional – abogada- no podía competirle a su hermano que posee el título de ingeniero agrónomo.

En el ámbito del tiempo presente, los líderes de empresas pymes, en su totalidad familiares, manifiestan que la equidad de género es en el femenino esta repartido dos personas consideran que esta bien pero que no se aplica, dos dicen que hay que cambiar de fondo y una establece que para ella esta todo bien. En cambio, los líderes no femeninos todos creen que no se requiere ningún cambio radical ni de raíz, sino que lo ya existente es suficiente para la equidad de género, y a su vez, dos de estos cinco entrevistados manifiestan al igual que dos de las mujeres entrevistadas que se deben aplicar las ya existentes. Eso nos deja en un 40% de todos los líderes creen que no es necesario un cambio sino una correcta aplicación de las normas existentes.

De los líderes entrevistados independientemente del sexo, todos exteriorizaron que bajo ningún concepto poseen un preconceito sobre el liderazgo femenino para el próximo traspaso en sus empresas familiares, tanto sea para el control total de la sociedad o solo para un departamento dentro de ella.

Lamentablemente si bien las entrevistas realizadas cumplen con una cantidad mínima y suficiente dentro del universo que limitaba la región en análisis, las mismas integran un número muestral de 10, por lo que cualquier variable representa un porcentaje alto para que las repuestas sean consistentes en la totalidad y luego poder trasladar estos resultados a un universo distinto de empresas para analizar.

Debido a que la investigación fue realizada en una región de menor tamaño, la misma permitió conocer de una manera pormenorizada a las empresas familiares en el desarrollo de sus actividades y así también a los líderes de turno que poseen. A esto se lo puede catalogar como una

fortaleza ya que además de las entrevistas realizadas a las mismas se las conocía de antes debido a que el autor de este trabajo reside en esa zona y posee conocimientos previos.

Autores como Aguirre y Batthyány en su investigación del año 2011 plantean que la participación de la mujer en un liderazgo no siempre es de manera directa, sino que podría ser de manera indirecta. Esto se debe a que las mujeres poseen un foco distinto al momento del análisis de la situación, los hombres realizan un análisis mas frio, en otras palabras las mujeres son las que piensan mas con el objetivo familiar como piedra fundamental en cambio los hombres van mas con lo económico, la producción, etc. (Aguirre & Batthyany, 2011)

Además siguiendo con el mismo autor, se debe tener en cuenta que las mujeres poseen un tacto especial para las demás situación en el día a día, poseen mayor sensibilidad para las situaciones especiales, son mas proteccionistas de los suyos, coincidente con el 80% de los lideres entrevistados para esta investigación.

Luego de analizado el resultado y de discutir los mismos, se concluye que en las empresas de características familiares con un tamaño tal para ser considerada como pyme, en la región bajo análisis, solo el 10% de los posibles sucesores son mujeres. Relacionado a esto y no menor en la importancia es que no son elegidas por no estar preparadas sino que porque los aspirantes al mismo puesto que son hombres consideran que ellas no estaban preparadas, pero según ellas si estaban listas para el puesto.

En lo que respecta a ese porcentaje de mujeres que decidieron no optar por el puesto, o que creyeron que había un mejor candidato solo hay dos de cada diez. Una de las candidatas manifestó que decidieron con la familia que el liderazgo lo asuma su hermano porque poseía un titulo a fin con la actividad de la empresa y ella no vio con mal gusto priorizar su carrera de abogacía. En el

otro caso la posible sucesora no se creía capaz de asumir semejante responsabilidad pudiendo o existiendo la posibilidad de tener una alternativa para el caso, dicha opción era su hermano mayor.

Luego de ahondar e inmiscuirse en este tema, como recomendación para la población en general no solo para las empresas de la región en la provincia de San Luis, se le propone a los líderes actuales traten y preparen a sus posibles sucesores, porque la sucesión es algo inevitable que sucederá y el mejor antídoto es estar preparado para el momento y así evitar elecciones apresuradas o con un tinte de sexistas.

En lo que respecta al sexo del sucesor estimo que cuando ocurren de manera imprevistas siempre se termina eligiendo a los hombres por sobre las mujeres por una cuestión -tradicional- de creer que el género masculino es quien debe encargarse del trabajo como su actividad principal como lo manifiesta la autora Aimetta (Aimetta y asociados, 2021). Por lo que si se logra preparar al sucesor o la sucesora, ahí las mujeres van a tener una mayor posibilidad de ser elegidas y van a ser ellas quienes no rechacen el puesto ya que se estuvieron preparando a lo largo de años.

Por último se propone para una futura investigación una nueva inquietud, Se trata de poner bajo análisis el resultado que se obtenga de mujeres líderes que fueron preparadas y elegidas con anterioridad al traspaso contra mujeres que lleguen al momento de la transferencia de cargos de manera abrupta. Ya que en un análisis no muy objetivo estimo que las mujeres poseen el afán de ser líderes igual o más que los hombres solo que requieren de una mayor planificación.

## Bibliografía

Aguirre, R., & Batthyany, K. (2011). *Trabajo, Género y Ciudadanía en los países del cono sur*.

Montevideo: Seiten.

Aimetta y asociados. (09 de Junio de 2021). *Aimetta y asociados*. Obtenido de

[www.iadef.org/2019/03/09/equipos-de-hermanos-tres-opciones/](http://www.iadef.org/2019/03/09/equipos-de-hermanos-tres-opciones/)

Arnoldo Araya. (2017). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares* (Vol. 11).

Cartago.

Carrero Armengol, S. (28 de NOVIEMBRE de 2016). *ESPACIO PYMES*. (LEFEBVRE) Obtenido

de <https://espaciopymes.com/>

Clarín. (17 de Agosto de 2019). *Clarín*. Obtenido de Clarín.com:

[https://www.clarin.com/brandstudio/diaz-beltran-pymes-necesitan-medidas-urgentes-0\\_1GWzO\\_QwA.html](https://www.clarin.com/brandstudio/diaz-beltran-pymes-necesitan-medidas-urgentes-0_1GWzO_QwA.html)

*El Líder Exponencial*. (Abril de 2021). Obtenido de [https://liderexponencial.es/11-definiciones-](https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/)

[que-describen-la-figura-del-lider/](https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/)

Faur, E. (2008). *Desafíos para la igualdad de género en la Argentina*. Buenos Aires: Programa de

las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Grant Thornton. (2018). *Women in business*.

*IADef*. (10 de Agosto de 2019). Obtenido de La mujer actual - Artículos de empresa familiar:

[www.iadef.org](http://www.iadef.org)

Justo, R. (2008). *La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*. Madrid, España: Tesis doctoral, depto de estructura económica y economía - Universidad de Madrid.

Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M.;. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw-Hill.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.

Loyola, P. (2016). *IADEF*. Obtenido de Varones y mujeres tienen el enorme desafío de participar activamente en este proceso de cambio.

Ministerio de desarrollo productivo. (23 de 04 de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#:~:text=Una%20MiPyME%20es%20una%20micro,%2C%20agropecuario%2C%20construcci%C3%B3n%20o%20minero>

mistranscripciones.es. (22 de mayo de 2021). Obtenido de <https://www.mistranscripciones.es/definicion-de-una-transcripcion>

Moncayo, B., & Zuluaga, D. (2016). *Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia*. Pensamiento y gestión.

Monsó, L. (2003). *Empresas Familiares y sucesión, Una bomba de tiempo en cuenta regresiva. Un enfoque osico-economico*. Rio Cuarto - Cordoba: Apuntes de catedra.

Niethardt, E. (2007). La empresa familiar y sus protagonistas. En *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Dunken.

Quiros, J., & Quiros, M. (17 de Julio de 2016). *Pasar la posta*. Granica.

Rosener Judy B. (Diciembre de 1990). Obtenido de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

Sánchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2016). *Relationship between family and nonfamily social capital: The case of Spanish family firms*. Revista Europea de Dirección.

Union Industrial Argentina. (11 de mayo de 2016). Obtenido de <https://www.uia.org.ar/>

Women Evolution. (29 de Abril de 2021). Obtenido de <https://womenevolution.es/liderazgo-y-el-rol-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar/>

## ANEXO

### Modelo de consentimientos

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

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

Firma del participante



## Consentimientos firmados

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Priscilla Torres..... De edad 78 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Hozzen Diana Leonor..... De edad 32..... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Jose Manuel Mazzieri De edad 26 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Luis G. Sanz..... De edad 64..... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Alejandra Bertola..... De edad 27..... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

  
Firma del participante

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

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



Firma del participante

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Elsa María Nicole..... De edad 60..... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ..... Jorge Coniglio ..... De edad .... 37 ..... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante



Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ..... *Enrique Schwab* ..... De edad ..... *28* ..... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante

Naschel, San Luis, 15 de mayo de 2021

Estimado participante

Los alumnos de la universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a líderes, mujeres o no. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ..... *Angela Ledesma* ..... De edad ... *27* ..... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante

## **Modelo de entrevistas**

### **Entrevista para lideres femeninos de pymes en Naschel y región**

1. ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?
  
2. ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?
  
3. En que puesto se encuentra en estos momentos desarrollando su actividad? ¿Cómo llegó a asumir este cargo?
  
4. ¿Alguna vez sintió algún tipo de prejuicio por ser mujer y liderar la empresa?
  
5. ¿Qué motivos la movilizaron al momento de aceptar el cargo?
  
6. Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿Usted está de acuerdo con esto?
  
7. ¿Cómo implementa usted el liderazgo en esta empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?
  
8. ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?
  
9. ¿Usted considera que las mujeres líderes logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa?

10. Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

### **Entrevista para lideres no femeninos de pymes en Naschel y región**

1. ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

2. ¿Se encuentran miembros femeninos de la familia trabajando actualmente en la empresa?

Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?

3. ¿Usted es responsable de la Gerencia General en la actualidad de la empresa? ¿Cómo asumió ese cargo?

4. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

5. ¿Tuvo la oportunidad de asumir el cargo de gerente general? En caso de repuesta afirmativa: ¿Qué motivos la movilizaron al momento de aceptar su cargo actual y no asumir la gerencia general?

6. Si el actual encargado de la gerencia eligiera cederle el mando de la compañía, ¿Estaría dispuesto a tomarlo? ¿Por qué?

7. ¿Qué estilo de liderazgo es aplicado actualmente en la empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

8. ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en empresas familiares? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

9. Si tuvieras la posibilidad de seleccionar tu sucesor, ¿Podría ser una mujer? ¿Por qué?

10. ¿Usted considera que el ámbito laboral sería más eficiente si una mujer liderara la empresa?

11. Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

### **Entrevistas transcriptas**

Entrevista 1: Torres, Pioquinta P.

P1: ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

Entrevistada: La empresa en sí, como familiar, fue fundada en noviembre de 1964, el fundador fue mi marido Lázaro.

P2: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?

Entrevistada: Si, en todos los niveles, y además contamos con un empleado que no es familiar de sangre, pero si lo consideramos como tal.

P3: ¿En que puesto se encuentra en estos momentos desarrollando su actividad? ¿Cómo llegó a asumir este cargo?

Entrevistada: Hoy en día soy como la gerente de la empresa, puesto que asumí desde que falleció Lázaro (marido).

P4: ¿Alguna vez sintió algún tipo de prejuicio por ser mujer y liderar la empresa?

Entrevistada: No.

P5: ¿Qué motivos la movilizaron al momento de aceptar el cargo?

Entrevistada: Continuar con la empresa familiar, uno intenta dejar alto el legado para las generaciones venideras.

P6: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?

Entrevistada: No, en lo mas mínimo.

P7: ¿Cómo implementa usted el liderazgo en esta empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

Entrevistada: Participativo, y mas ahora que estoy en los últimos años dentro de la empresa.

P8: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistada: No necesariamente, para mi es lo mismo.

P9: ¿Usted considera que las mujeres líderes logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa?

Entrevistada: No, hombres y mujeres pueden tener la misma perspectiva, si hay distintos son casos particulares, no forman parte de una generalidad.

P10: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de

género en el ámbito laboral?

Entrevistada: Considero que no se debe cambiar nada.

Entrevista 2: Mazzieri, María Leonor

P1: ¿En que año fundaste la empresa?

Entrevistada: En el año 2018

P2: ¿Y el socio fundador fuiste vos?

Entrevistada: si

P3: ¿Se encuentran miembros de tu familia trabajando en la empresa?

Entrevistada: no

P4: ¿En que Momento te encontras ocupando dentro de la empresa?

Entrevistada: En este momento soy la directora

P5: ¿Como asumiste el cargo?

Entrevistada: Porque soy la socia fundadora

P6: ¿Alguna vez sentiste algún tipo de prejuicio por ser mujer y liderar una empresa?

Entrevistada: No, jamás.

P7: ¿Que motivos te movilizaron al momento de fundar una empresa?

Entrevistada: Falta de trabajo, sentí la necesidad de iniciar un emprendimiento

P8: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?



Entrevistada: Si, estoy de acuerdo con lo que me decís.

P9: ¿Como implementas el liderazgo dentro de tu empresa??

Entrevistada: Soy de un estilo participativo

P10: ¿Cual es su opinión del liderazgo femenino en cargos gerenciales?

Entrevistada: si, considero que aportan algo distinto, la humanidad, por ejemplo, o el detalle en las actividades que realiza.

P11: Consideras que las mujeres lideres, pueden darle otra perspectiva a las estrategias de las empresas?

Entrevistada: Si, puede ser, pero depende mas de la persona que del sexo

P12: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafios para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistada: Para mi esta todo bien, si bien no se aplican casi todas las leyes, creo que las que están son suficientes, quizás aplicarlas y nada mas.

Entrevista 3: Mazzieri, José Manuel

P1: ¿En que año fundaste la empresa?

Entrevistado: En el año 2019

P2: ¿Fuiste fundador?

Entrevistado: si

P3: ¿Se encuentran miembros de tu familia trabajando?

Entrevistado: Si, mi mamá

P4: ¿Y en que área se desarrolla?

Entrevistado: En el sector de menores, es el área donde se encuentran los pollos, desde que se reciben hasta los 21 días de edad.

P5: ¿Eres el responsable de la gerencia general?

Entrevistado: Si hermano, si

P6: ¿Como asumiste el cargo?

Entrevistado: Porque fui el que planeó el proyecto y creo que tengo la capacidad de llevarlo adelante

P7: ¿Tu cargo dentro de la empresa?

Entrevistado: Soy el gerente, como el ceo.

Gonzalez Sanz, Guillermo

P8: ¿Tuviste la oportunidad de asumir el cargo de gerente?

Entrevistado: Funde la empresa por eso.

P9: ¿Como implementas el liderazgo dentro de tu empresa??

Entrevistado: Autoritario, aunque la palabra suene fuerte, soy yo quien indica lo que deben hacer, si bien escucho al resto de los integrantes de la empresa, el que toma las decisiones soy yo.

P10: ¿Cual es su opinión del liderazgo femenino en cargos gerenciales?

Entrevistado: si, creo que las mujeres en puestos administrativos son mucho mas prolijas y detallistas que los hombres, y posee dotes que los hombres no tienen

P11: Si tuvieras la posibilidad de seleccionar tu sucesor, ¿Podría ser una mujer? ¿Por qué?

Entrevistado: No, y prefiero no responderlo.

P12: ¿Considera que su empresa seria mas eficiente si la liderara una mujer?

Entrevistado: No

P13: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistado: No, pero depende de los rubros, por ejemplo, en mi empresa dedicada a la re-cría avícola, existen trabajos que las mujeres no pueden hacer por cuestiones de fuerza.

P14: Y si una mujer viene y le propone trabajar en ese puesto que requiere de fuerza. ¿La tomaría?

Entrevistado: No, por cuestiones fisiológicas considero que la mujer no puede tener la misma fuerza que un hombre y por lo tanto perdería eficacia dentro de la empresa.

Entrevista 4: Sanz, Luis

P1: ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

Entrevistado: 1978, fuimos co-fundadores con mi padre

P2: ¿Se encuentran miembros femeninos de la familia trabajando actualmente en la empresa? Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?

Entrevistado: No.

P3: ¿Usted es responsable de la Gerencia General en la actualidad de la empresa? ¿Cómo asumió ese cargo?

Entrevistado: Si señor, Al cargo lo herede.

P4: ¿Era usted el único heredero posible?

Entrevistado: No, somos tres hermanos, dos varones y una mujer

P5: ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Entrevistado: Administrador general

P6: ¿Tuvo la oportunidad de asumir el cargo de gerente general? En caso de respuesta afirmativa: ¿Qué motivos la movilizaron al momento de aceptar su cargo actual y no asumir la gerencia general?

Entrevistado: Si, En su momento era el único capacitado para continuar con la empresa familiar, ya que estaba recibido de Administrador de empresas y mis hermanos seguían estudiando.

Gonzalez Sanz, Guillermo

P7: ¿Qué estilo de liderazgo es aplicado actualmente en la empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

Entrevistado: Autoritario

P8: ¿Que lo hace pensar eso?

Entrevistado: Considero que la experiencia dentro de la empresa después de tantos años, nadie nuevo me puede indicar que hacer, ojo si escucho a las nuevas incorporaciones, pero las decisiones son mías.

P9. ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en empresas familiares? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistado: Puede funcionar, si la mujer puede aportar algo distinto, una visión, sobre todo.

P10: Si tuvieras la posibilidad de seleccionar tu sucesor, ¿Podría ser una mujer? ¿Por qué?

Entrevistado: Si, obvio que si.

P11: ¿Usted considera que el ámbito laboral seria mas eficiente si una mujer liderara la empresa?

Entrevistado: No, eso no quita que puede ser igual, mejor o peor que con un hombre, pero en generalidad no aplica.

P12: ¿Perdón me podrías aclarar ese concepto?

Entrevistado: En lo que respecta al ámbito en que se desarrolla mi empresa, una mujer cualquiera de nombre “x” por el solo hecho de ser mujer no va a ser mas eficiente que un hombre de nombre “y”. Lo que no quieta que una mujer (en particular, no general) puede ser mejor, igual o peor que un hombre.

P13: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistado: No creo que sea necesario un cambio.

Entrevista 5: Bertola, Alejandra

P1: ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

Entrevistada: En 1993, el fundador no se quien fue, porque esta planta es una subsidiaria de la principal

P2: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?

Entrevistada: No

P3: ¿En que puesto se encuentra en estos momentos desarrollando su actividad? ¿Cómo llegó a asumir este cargo?

Entrevistada: En estos momentos soy jefa de recursos humanos, a la empresa ingresé como analista de recursos humanos y luego de tres años ascendí a este puesto

P4 ¿Alguna vez sintió algún tipo de prejuicio por ser mujer y liderar la empresa?

Entrevistada: No, en este puesto no, pero si estaría en producción se que ocurren muchos actos discriminatorios por el prejuicio hacia las mujeres.

P5: ¿Qué motivos la movilizaron al momento de aceptar el cargo?

Entrevistada: Cuando ingresé a la empresa el motivo fue por un cambio de residencia y económico, lógicamente, pero luego al momento del ascenso, me lo ofrecieron y sentí que estaba preparada para el desafío.



P6: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?

Entrevistada: Si

P7: ¿Cómo implementa usted el liderazgo en esta empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

Entrevistada: En el sector donde estoy mi estilo es participativo, quizás el gerente general no sea tan así.

P8: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistada: Si, la mujer es mas humana, poseemos una manera diferente de llegar los empleados, se incrementa si es madre.

P9: ¿Usted considera que las mujeres líderes logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa?

Entrevistada: Es lo mismo, ambos sexos tiran para el mismo lado por el bien de la empresa

P10: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistada: Si, se deben cambiar muchas cosas, como por ejemplo la inclusión de una mayor cantidad de diversidad sexual, gays, trans, etc. Y en todos los escalafones jerárquicos.

Entrevista 6: Reich, Karen

P1: ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

Entrevistada: La empresa fue fundada en 1991, y el fundador fue mi padre.

P2: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?

Entrevistada: Si, es una empresa familiar en la que todos los departamentos poseen miembros de la familia, en gerencia, compras, transporte.

P3: ¿En que puesto se encuentra en estos momentos desarrollando su actividad? ¿Cómo llegó a asumir este cargo?

Entrevistada: Ahora estoy en la gerencia, llegue al puesto porque el socio fundador se jubiló.

P4: ¿Alguna vez sintió algún tipo de prejuicio por ser mujer y liderar la empresa?

Entrevistada: No, hace años que estoy acá y todos me conocen.

P5: ¿Qué motivos la movilizaron al momento de aceptar el cargo?

Entrevistada: Crecimiento personal y sobre todo continuidad del legado que había dejado mi padre.

P6: ¿Había otras posibilidades para tomar ese puesto en tu lugar?

Entrevistada: Si, tengo dos hermanos.

Gonzalez Sanz, Guillermo

P7: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?

Entrevistada: Si.

P8: ¿Cómo implementa usted el liderazgo en esta empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

Entrevistada: Participativo, siempre me reconocen como la principal diferencia con mi padre.

P9: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistada: Si, La mujer por el hecho de poder ser madre creo que tiene otra mirada sobre la vida.

P10: ¿Usted considera que las mujeres líderes logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa?

Entrevistada: No, para mi es lo mismo. En mi caso intente seguir bajo la misma estrategia.

P11: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistada: No, no creo que sea necesario, en lo que a mi respecta y a mi empresa, aquí todos son tratados por igual.

Entrevista 7: Nicola, Elsa María

P1: ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

Entrevistada: En 1986, la funde yo.

P2: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?

Entrevistada: Si, mi marido, el es administrador.

P3: ¿En que puesto se encuentra en estos momentos desarrollando su actividad? ¿Cómo llegó a asumir este cargo?

Entrevistada: Soy la gerente de la empresa, la que tomas las decisiones finales, como te dije mas arriba, soy la fundadora por eso sigo en este puesto.

P4: ¿Alguna vez sintió algún tipo de prejuicio por ser mujer y liderar la empresa?

Entrevistada: No ninguno.

P5: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?

Entrevistada: Si, claro, porque considero que el liderazgo masculino es mas escuchado, una mujer al momento de dar una orden no siempre todos toman la bandera del líder por el simple hecho de ser mujer.

P6: ¿Cómo implementa usted el liderazgo en esta empresa? ¿Un estilo más participativo o

uno más autoritario?

Entrevistada: Participativo.

P7: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistada: Le cuesta mas ascender porque existe el machismo, y sobre todo en Argentina, no, para mi la mujer no aporta nada distinto al hombre, poseen las mismas capacidades.

P8: ¿Usted considera que las mujeres líderes logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa?

Entrevistada: Si, porque tienen otro punto de vista.

P9: ¿Como cual por ejemplo?

Entrevistada: En lo que respecta a los empleados, las mujeres lideres pueden ser mas bondadosas para con ellos.

P10: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistada: Si, deben modificarse cosas, y muchas. Por ejemplo, en lo monetario, o al momento de ser escuchado en alguna toma de decisiones.

Entrevista 8: Coniglio, Jorge

P1: ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

Entrevistado: La empresa la fundó mi papá en 1976.

P2: ¿Se encuentran miembros femeninos de la familia trabajando actualmente en la empresa? Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?

Entrevistado: Si, en el directorio somos tres personas, dos de ellas son mujeres de la familia, mi mamá y mi hermana.

P3: ¿Usted es responsable de la Gerencia General en la actualidad de la empresa? ¿Cómo asumió ese cargo?

Entrevistado: Si, la asumí en 2015 cuando lamentablemente mi padre falleció.

P4: ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Entrevistado: Soy el director general.

P5: ¿Tuvo la oportunidad de asumir el cargo de gerente general? En caso de repuesta afirmativa: ¿Qué motivos la movilizaron al momento de aceptar su cargo actual y no asumir la gerencia general?

Entrevistado: Tuvimos una charla con el resto de la familia, mi madre y hermana, y nos pusimos de acuerdo que quien debía quedar en la dirección era yo, porque estude y me prepare para todo lo que rodea a esta actividad.

P6: ¿Posees algún título?

Entrevistado: Si, soy ingeniero agrónomo.

P7: ¿Qué estilo de liderazgo es aplicado actualmente en la empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

Entrevistado: Participativo, siempre, antes que una empresa somos una familia y eso debe predominar por, sobre todo.

P8: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en empresas familiares? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistado: Considero que seria lo mismo si a nuestra empresa la dirige mi hermana por ejemplo o yo, esto hablando en términos generales.

P9: ¿Usted considera que el ámbito laboral seria mas eficiente si una mujer liderara la empresa?

Entrevistado: No, me parece que no.

P11: Si tuvieras la posibilidad de seleccionar tu sucesor, ¿Podría ser una mujer? ¿Por qué?

Entrevistado: Si, sin ningún lugar a dudas, sean mis hijas, hermana o mamá.

P12: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistado: No creo que sean necesarias nuevas medidas, sino que se deberían aplicar las

ya existentes.



Entrevista 9: Salvagno, Enrique

P1: ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

Entrevistado: La empresa la fundaron mis padres allá por el año 1986.

P2: ¿Se encuentran miembros femeninos de la familia trabajando actualmente en la empresa? Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?

Entrevistado: Si, toda la familia esta trabajando en la empresa, en la dirección esta mi madre, después tengo una de mis hermanas en el área compras y la otra en inversiones.

P3: ¿Usted es responsable de la Gerencia General en la actualidad de la empresa? ¿Cómo asumió ese cargo?

Entrevistado: No, mi papá es el encargado de la gerencia.

P4: ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Entrevistado: Hoy en día soy el jefe de producción y también actúo de nexo entre todos.

P5: ¿Tuvo la oportunidad de asumir el cargo de gerente general? En caso de repuesta afirmativa: ¿Qué motivos la movilizaron al momento de aceptar su cargo actual y no asumir la gerencia general?

Entrevistado: No.

P6: Si el actual encargado de la gerencia eligiera cederle el mando de la compañía, ¿estaría dispuesto a tomarlo? ¿Por qué?

Entrevistado: Si, creo que si, además conociendo casos de otras empresas, si deberíamos hacer el traspaso sería genial poder tenerlo a el como guía.

P7: ¿Qué estilo de liderazgo es aplicado actualmente en la empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

Entrevistado: Autoritario, si bien cada cual dirige su departamento, el gerente es quien toma las decisiones sin preguntarnos mucho hacia donde nos dirigiríamos nosotros.

P8: Si tuvieras la posibilidad de seleccionar tu sucesor, ¿Podría ser una mujer? ¿Por qué?

Entrevistado: Si, sea en mi área o en la dirección general, y apoyaría la decisión.

P9: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en empresas familiares? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistado: Creo firmemente que no es así.

P10: ¿Usted considera que el ámbito laboral sería mas eficiente si una mujer liderara la empresa?

Entrevistado: No, la eficiencia depende del director o gerente, independientemente del sexo que tenga.

P11: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistado: En mi parecer el principal desafío es aplicar las leyes que ya existen, por ejemplo, en lo económico, la ley dice sueldo igualitario para actividades iguales, listo, se debería

aplicar y controlar exhaustivamente.

Entrevista 10: Ledesma, Angelo

P1: ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

Entrevistado: en 2008 la fundó mi papá.

P2: ¿Se encuentran miembros femeninos de la familia trabajando actualmente en la empresa? Si la respuesta es Si ¿En qué áreas se desarrollan?

Entrevistado: Si, actualmente las 3 integrantes femeninos mayores de edad están trabajando dentro de la empresa.

P3: ¿Usted es responsable de la Gerencia General en la actualidad de la empresa? ¿Cómo asumió ese cargo?

Entrevistado: Si, mi papá decidió dar un paso al costado y fui yo quien se propuso para tomar el mando.

P4: ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Entrevistado: Encargado de la gerencia.

P5: ¿Tuvo la oportunidad de asumir el cargo de gerente general? En caso de respuesta afirmativa: ¿Qué motivos la movilizaron al momento de aceptar su cargo actual y no asumir la gerencia general?

Entrevistado: Si, mi padre por cuestiones de salud decidió dar un paso al costado y creímos que yo era el que debía continuar con la dirección de la empresa, sobre todo por el deseo que tenía de que la compañía continúe.

P6: ¿Algún otro integrante de la familia podía asumir ese rol?

Entrevistado: Si, cualquiera podría haber sido.

P7: Si tuvieras la posibilidad de seleccionar tu sucesor, ¿Podría ser una mujer? ¿Por qué?

Entrevistado: Definitivamente si.

P8: ¿Qué estilo de liderazgo es aplicado actualmente en la empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

Entrevistado: Participativo, escucho mucho a mi mama y hermanas, siempre las decisiones son consensuadas

P9: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en empresas familiares? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistado: No, creo que puede variar de acuerdo a las generaciones mas que de acuerdo al sexo que tenga el líder.

P10: ¿Usted considera que el ámbito laboral seria mas eficiente si una mujer liderara la empresa?

Entrevistado: No.

P11: Desde su experiencia, ¿Considera que existen desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistado: En nuestra empresa tenemos mas mujeres contratadas que hombres, y son

mas las mujeres en la dirección que los hombres, por eso no creo que exista un desafío para la equidad.