

Universidad Siglo 21



## Trabajo final de grado

---

### Manuscrito científico

---

Carrera: Licenciatura en Administración

**Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares:**

**¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?**

*Women and the transfer of leadership in family businesses:*

*Are they not chosen? Or they do not choose it?*



Autor/a: Kohn, Ignacio

DNI: 41.401.164

Legajo: ADM05491

Tutor: Ortiz Figueroa, Ana María

Córdoba Argentina,

Noviembre 2022

## Índice:

Resumen .....	2
Abstract .....	3
1.1 Introducción .....	4
1.1.1 <i>Objetivo general</i> .....	14
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
2.1 Método .....	14
• <i>Diseño</i> .....	14
• <i>Participantes</i> .....	15
• <i>Instrumentos de recolección</i> .....	16
• <i>Análisis de datos</i> .....	16
3.1 Resultados .....	17
4.1 Discusión.....	18
5.1 Referencias.....	24
6.1 Anexo .....	27
6.1.1 <i>Anexo 1. Tablas y gráficos:</i> .....	27
6.1.2 <i>Anexo 2. Modelo de encuestas:</i> .....	28
6.1.3 <i>Anexo 3. Consentimientos:</i> .....	30
6.1.4 <i>Anexo 4. Entrevistas:</i> .....	39

## Resumen

El presente trabajo de investigación pretende indagar en un intrincado cultural, cada vez más llamativo, que intenta cambiar la mirada sobre la intervención de las mujeres en el mundo en general, y en los negocios en particular, analizando su posición desde la arista del liderazgo. El presente trabajo tuvo como objetivo principal determinar el porcentaje actual de los factores predominante que imposibilitan la sucesión a las mujeres para liderar dentro de empresas familiares, tratando de reconocer si son ellas las que deciden por cuenta propia no ocupar un puesto de liderazgo o de que no cuenten con dicha opción. Para llevar a cabo la investigación, se realizó un total de diez entrevistas a distintos líderes de empresas familiares de las provincias de Córdoba, Jujuy y Buenos Aires. Entre los resultados obtenidos se destacaron tres variables, una de ellas fue en el ámbito salarial donde se afirmaba que todavía sigue existiendo diferencia de salarios en cuanto al género, la segunda fue en el ámbito familiar donde quedarse en casa a cuidar los hijos no deja de ser una opción al alcance de algunas mujeres a las cuales se les dificulta para ocupar un puesto de liderazgo que requiera de varias horas de trabajo y por último, la tercer variable que predominó en comparación a las anteriores fue en el ámbito social, donde como estereotipo social siguen existiendo barreras para las mujeres, sobre todo en ámbitos extra laborales donde se hacen reuniones en las que suelen ser “solo de hombres” y se termina hablando de cuestiones laborales. Como discusión final se llegó a afirmar que, aunque como humanidad exista una evolución bastante amplia y de igualación en comparación a años atrás dentro de este ámbito, todavía siguen existiendo barreras que dificultan la sucesión del liderazgo a la mayoría de mujeres.

Palabras clave: Liderazgo femenino, Empresas familiares, Barreras, Techo de cristal, Sociedad.

## **Abstract**

The main objective of this work was to determinate the current percentage of the predominant factors that make it impossible for women to succeeded in leading within family businesses in October 2022, trying to recognize if they are the ones who decide on their own not to occupy a management position leadership or that they do not have such an option. To out the research, a total of ten interviews were conducted with different leaders of family businesses in the provinces of Córdoba, Jujuy and Buenos Aires. Among the results obtained, three variables stood out, one of them was in the salary field where it was stated that there is still a difference in wages in terms of gender, the second was in the family sphere where staying at home to take care of the children does not stop be an option available to some women who find it difficult to occupy a leadership position that requires several hours of work and finally, the third variable that prevailed compared to the previous ones was in the social sphere, where as a stereotype Social barriers continue to exist for women, especially in non-work areas where meetings are held in which they are usually "only men" and end up talking about labor issues. As a final discussion, it was stated that, although as humanity there is a fairly broad evolution and equalization compared to years ago within this area, there are still barriers that hinder the succession of leadership to the majority of women.

**Keywords:** women leadership, family businesses, barriers, glass ceiling, society.

## 1.1 Introducción

El presente trabajo de investigación pretende indagar en un intrincado cultural, cada vez más llamativo, que intenta cambiar la mirada sobre la intervención de las mujeres en el mundo en general, y en los negocios en particular, analizando su posición desde la arista del liderazgo.

Se puede entender como líder a “la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa” (Robbins y Coutler, 2014, p. 536).

El liderazgo, por un lado, “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 y Cannice, 2012, p. 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. Kruze (2013) define el liderazgo como “el proceso de influencia social que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta”.

Por otro, de acuerdo con lo que afirma Gibins-Klein (2015), el liderazgo es tener una visión, compartirla e inspirar a los demás para que la apoyen mientras crea la suya propia simultáneamente. Por lo tanto, el líder será la persona que guíe y encamine dicho cambio.

Es por esto, que la personalidad del líder es muy importante, ya que, él debe transmitirles estos conceptos a sus seguidores tanto con palabras como con acciones.

Al hacer comparativa las descripciones anteriores, se observan similitudes evidentes entre todas, ya que el componente emocional aparece manifestado en la gran mayoría de las competencias. En concreto, el pensamiento estratégico ligado a la obtención de resultados, la capacidad de liderar los cambios y de motivar a los demás y las habilidades de comunicación sociales pueden verse latentes en todos los perfiles del líder. Ello sugiere que el aspecto emocional del individuo, es decir sus habilidades emocionales tanto como personales con respecto a los demás, puede ser clava a la hora de determinar qué líder será considerado como un líder grandioso.

Existen afirmaciones sobre que los líderes más inteligentes emocionalmente tienen grupos más cohesionados, trabajan mejor en equipo y sus trabajadores están más satisfechos.

Salovey y Mayer (1990) describen el concepto de inteligencia emocional como “la capacidad de supervisar emociones y sentimientos tanto propios como los de los demás, así como poder discriminar entre ellos y usar dicha información para dirigir su pensamiento y sus acciones” (p. 189). Asimismo, la inteligencia emocional es la habilidad que permite identificar, evaluar y controlar las emociones de uno mismo y de los demás, así como la capacidad de poder motivarlos y cooperar (Goleman, 1995).

En otras palabras, la inteligencia emocional es algo que llevamos dentro, de carácter intangible y que influye en como manejamos nuestro comportamiento, en como atravesamos las complejidades sociales y en cómo tomamos decisiones personales que nos permiten alcanzar resultados positivos (Bradberry, 2009).

Goleman (1998) profundizó acerca de dicha idea directamente, alegando lo siguiente: “No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Las

habilidades intelectuales son importantes, pero sobre todo como capacidades de umbral, es decir son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no llegara a ser un gran líder”.

Existen distintos tipos de líderes como son, el líder autocrático que de lo que trata es de imponer su autoridad, el laissez-faire, que al contrario del anterior, no impone mucho, sino más bien deja al grupo que actúe por su cuenta. El líder democrático no es tan extremo como los anteriores, sino más bien de lo que trata es de comunicarse con el grupo y buscar la mejor solución, aceptando aportaciones del resto (Nuñez y Loscertales, 1996, p.54). Pero estudios como el de Wang, Oh, Courtright y Colbert (2011), establecen que el liderazgo transformacional es el que mejor resultados da a nivel de rendimiento, satisfacción y bienestar en los grupos de trabajo. El liderazgo transformacional es un liderazgo “en el que los líderes actúan como modelo ganando confianza de los seguidores”. Estos líderes ofrecen apoyo a sus seguidores y tratan de mostrar sus expectativas sobre el rendimiento (López et al., 2013, p.108)

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 del tipo de liderazgo masculino. 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 el control compartido colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990).

Rosener (1990), a través de diferentes estudios, logro encontrar la diferencia principal entre el liderazgo masculino y femenino, en donde en el primer caso siguen generalmente un tipo de liderazgo transaccional, significando que “guían o motivan a los seguidores para que trabajen hacia metas establecidas al intercambiar recompensas por su productividad”. Pero en cambio, en el liderazgo femenino la autora pudo encontrar que siguen un liderazgo transformacional, en donde el mismo líder “estimula e inspira a los seguidores para que logren resultados extraordinarios” (Robbins y Coulter, 2014, pag. 545).

Krebs (2020) en un artículo afirma que “las mujeres detrás de este estilo de liderazgo logran captar las necesidades de los colaboradores, poseen un rol motivador y alinean a sus trabajadores con los objetivos de la organización”. No significa que sean métodos opuestos para llevar a cabo la actividad de líder, sino que son diferentes formas de llevar a cabo las actividades que tienen para su equipo. Por otro lado, Fisher (2000), considera que el liderazgo femenino tiene dotes naturales, los cuales denomina como capacidades innatas, resumiéndose en: sensibilidad emocional; empatía; habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas y gestos; paciencia; capacidad para pensar y hacer cosas simultáneamente; sentido del tacto, olfato y oído, amplia visión de las cosas; talento para negociar; impulso maternal y preferencia por cooperar.

Robbins y Coulter (2014) hablan sobre el género en las empresas, expresando que “no existen diferencias consistentes hombre-mujer en cuanto a capacidad de resolución



de problemas, habilidades analíticas, empuje competitivo, motivación, sociabilidad o capacidad de aprendizaje”.

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 *Managment* es el “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor, (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 motivos 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. 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.

La doctora, resalta la importancia de la palabra “éxito”, preguntándose si una empresa manejada por una mujer puede ser menos exitosa que las gestionadas por un

hombre, y a lo que busca llegar es que la respuesta va a depender de lo que se entiende por aquella palabra. Ser un buen líder, va a lograr el éxito final en la empresa, lo importante es que las mujeres deseen poder alcanzar el nivel de desempeño a lo que normalmente una empresa llega con un líder masculino (Rachida Justo, 2008). La clave para llegar al éxito está en seguir determinados pasos, como saber delegar tareas eficazmente, alcanzar las metas que se proponga, motivar al equipo en el logro de las actividades e indicarles el camino final.

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello por lo que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. En Argentina, el porcentaje de mujeres en la dirección empresarial llega al 30%, una baja del 1% respecto del 2021. De los 35 países investigados por Grant Thornton, ocupa el puesto 22, subiendo unos cuantos escalones durante los años anteriores. Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca (Grant Thornton, 2017) menciona, como factores que colaboran con estas cifras, a los estereotipos sociales sobre los “puestos de responsabilidad”, y factores externos que se asocian a patrones culturales por los cuales las mujeres son percibidas diferente que los hombres a la hora de pasarles el mando.

Las acciones que las empresas argentinas están llevando a cabo para asegurar la inclusión y compromiso de sus empleados son: adaptar los programas de aprendizaje y desarrollo existentes al entorno cambiante, por ejemplo, haciéndolos virtuales (55%), fomentar y/o mantener una política de puertas abiertas entre los mandos medios y/o altos (51%) y prestar especial atención a los estilos de trabajo individuales de los empleados y

adaptar los enfoques en consecuencia (43%). Sin embargo lo que más sorprende en este contexto es que el 10% de las empresas encuestadas no están tomando ninguna acción al respecto.

Para la edición 2021 del reporte *Women in Business* de la consultora Grant Thornton Internacional participaron más de 4900 líderes de empresas medianas, de las cuales 77 son argentinas. La proporción de mujeres en puestos de alta dirección llega a su máximo histórico para la Argentina: el 31% de los puestos de alta gerencia son ocupados actualmente por mujeres. De esta forma, supera en 7 puntos porcentuales al 24% del 2020.

Además, se les pregunto a los líderes qué acciones han llevado a cabo para garantizar la participación y la inclusión. A nivel nacional, las tres respuestas con mayores resultados fueron la de promover el equilibrio entre la vida personal y laboral y/o la flexibilidad de los empleados (39%); seguida por aquella referida a adaptar los programas de aprendizaje y desarrollo existentes al entorno cambiante, como fue el trabajo remoto (36%); e inculcar nuevas prácticas laborales para involucrar mejor a todos los empleados, entre otras. Por último, los líderes mencionaron los tres rasgos principales que creen que serán los más importantes de cara al 2021, siendo estos: la adaptación al cambio (64%); la empatía (45%); y la resiliencia (39%), entre otros. De forma similar, a nivel regional también se tomó en cuenta la adaptación al cambio como rasgos más relevantes (59%), seguido por la innovación (53%) y la empatía (32%), entre otros).

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por dichas prescripciones culturales. 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. Sin embargo, lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una 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 y Iturralde, 2016)

Estudios internacionales analizan el rol de la mujer en las empresas familiares y determinan la importancia de su participación. Ese 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.” (p.2).*

Gracias a la participación en conformación y toma de decisiones de los últimos años, que ha tenido en las empresas familiares la primera generación de mujeres, se logró que la segunda generación tenga mayor incidencia en la dirección de las empresas (Liza Garzino, 2016). La mujer dentro de la empresa familiar cuenta con varias funciones, siendo estas según Christine Blondel (2005): la transmisión de valores, enseñanzas a las segundas generaciones (teniendo en cuenta la primera función nombrada) y ser líder emocional en frente de la empresa. Estas funciones se relacionan sobre todo a la maternidad, en donde la mujer tiene la capacidad de fomentar la armonía entre miembros, inculcar valores familiares, modelar la actitud de las futuras generaciones a fin de que los valores fundamentales de la empresa sigan estando vigentes por años.

En este contexto, el éxito de las empresas en un futuro próximo, dependerá de la adaptación a un entorno totalmente distinto al tradicional y la modificación de la cultura organizacional estereotipada. Esto implica el abandono de modelos estáticos dentro de los roles de género, así como también de los prejuicios hacia la inoperancia de las mujeres en puestos de alto mando. De esta forma, las aplicaciones de políticas con respecto a la diversidad de género otorgarían a la compañía mayor competitividad que aquellas que mantienen viejos paradigmas de organización empresarial.

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo. En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el

mundo hispano, muchos encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento. Esto es uno de los factores por los cuales las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres, a pesar de que no necesariamente implica una baja de productividad o rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son datos que aún no hay sido corroborados científicamente, pero que si son mencionados por estudiosos del tema.

Teniendo en cuenta estos resultados y connotaciones, el objetivo del presente trabajo es conocer hasta qué punto esa visión, y la condición de los sistemas de gestión en empresas familiares, influyen en el traspaso del liderazgo a las nuevas generaciones de mujeres. Se busca responder si existen características distintivas en el estilo de liderazgo femenino y masculino.

Es así como se formula la pregunta de investigación: “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres ¿cuál de los siguientes factores predomina a diferencia de los hombres dentro de los mismos puestos: factor familiar, social o salarial?”.

Para dar respuesta a esta interrogante, se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria. Como un tipo de investigación documental, observacional bajo la búsqueda de información cualitativa. Se utilizarán fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información con técnicas como el estudio de casos y entrevistas de tipo abierta.

Los objetivos por alcanzar en esta investigación son de dos tipos:

### *1.1.1 Objetivo general*

Determinar el porcentaje actual de los factores predominante que imposibilitan la sucesión a las mujeres para liderar dentro de empresas familiares, con respecto a los resultados obtenidos de las entrevistas en octubre del 2022.

### *1.1.2 Objetivos específicos*

- Analizar cuantas son las barreras que imposibilitan a la mujer lograr el liderazgo dentro de empresas familiares de Argentina en octubre del 2022.
- Calcular el porcentaje mayor con respecto al tipo de liderazgo que predomina en empresas familiares de Argentina en octubre del 2022.
- Identificar los factores que determinan el liderazgo masculino o femenino en empresas familiares de Argentina en octubre del 2022.

## **2.1 Método**

- *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 cualitativa, descriptiva y transversal. Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria. Se centrará en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos del 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, en distintos puntos del país y limitado a las empresas de tipos familiares. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa descriptiva, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo femenino y masculino 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 analizaron 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*

Los participantes de la muestra se concentran en empresas de distintos rubros de tipo familiares dentro del territorio argentino, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad es de 10 empresas.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá un líder por empresa, en donde siete de las empresas seleccionadas lideran mujeres y en las restantes lideran hombres. De esta manera se logrará conocer los factores que determinan la forma de liderar de cada género y si existe alguna diferencia.



- *Instrumentos de recolección*

Los instrumentos de recolección a utilizar serán la entrevista en profundidad junto a cuestionarios directos e indirectos administrados por un especialista dentro de las empresas a cuestionar. 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, de acuerdo con el entrevistado, podrán ser del tipo entrevista en profundidad o semi-estructuradas ya que como dice José Yuni (2014) esas 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”*  
(p.82).

- *Análisis de datos*

Los datos a analizar serán de tipo cualitativos, esto nos permitirá llegar a conclusiones más claras y detalladas de cada una de las variables a analizar. 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, donde 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. Por último, se complementó la información mediante el análisis y la categorización de los datos recopilados en relación al alcance de los objetivos propuestos.

### **3.1 Resultados**

Con el fin de determinar el porcentaje actual del factor predominante que imposibilita la sucesión a las mujeres para liderar dentro de empresas familiares, se realizó una revisión bibliográfica en base a diferentes especialistas en el tema.

Después de entrevistar a diez empresas, recopilar los datos y analizar las características determinadas, se vieron reflejadas algunas cuestiones que se repetían alrededor de las distintas preguntas.

Con respecto al tipo de liderazgo, en el 90% de las empresas nos encontramos con un estilo de liderazgo más participativo, donde se apoya la comunicación y la opinión de los empleados, siendo este un liderazgo más horizontal. Dentro de estas nueve empresas, tres de ellas aclararon que si bien este era el liderazgo que más predominaba a la hora de liderar dentro de la empresa, en ciertos casos era necesario recurrir a un liderazgo más autoritario para determinadas tomas de decisiones. El 10% restante aclara que todavía se mantenía el tipo de liderazgo anterior debido a una cuestión generacional.

En las empresas vimos que existen liderazgos diferentes con respecto al género, es decir, un liderazgo cien por ciento femenino y otro liderazgo mixto, en el cual lidera un hombre y una mujer, donde los porcentajes fueron de: 50% para el liderazgo femenino y 50% para el liderazgo mixto.

A todos los entrevistados se les pregunto si reconocían diferencias entre el liderazgo masculino y femenino; las respuestas obtenidas fueron que el 70% considera

que si existe diferencia dentro del género, las cuales son nombradas en la Tabla 1.1 del Anexo. El otro 30% considera que depende más de las actitudes de las personas que el liderazgo en sí.

Las actitudes necesarias a la hora de liderar que más se nombraron fueron: empatía, comunicación, resiliencia, responsabilidad, compromiso, capacidad para motivar, participación, disciplina, trabajo en equipo, adaptabilidad a los cambios.

Con respecto al objetivo general las barreras que encontramos fueron:

En el ámbito familiar, el cual quiere decir que la mujer se hace cargo de las actividades de la casa, y los hijos, donde un 40% consideran que hasta el día de hoy todavía influye a la hora de que suceda una mujer dentro de la empresa.

En el ámbito salarial, es decir por motivos de recibir un salario menor al hombre en el mismo puesto encontramos que el 30% de las empresas, reconoce que todavía se siguen viendo diferencias de salario con respecto al mismo puesto dentro de las empresas entre hombres y mujeres.

Y el factor que más predominó a la hora de una barrera para las mujeres dentro de los diferentes rubros en las distintas empresas entrevistadas fue el social, el cual el 70% considera que sigue habiendo diferencias dentro de este ámbito con respecto al género. Ver gráfico 1.1 en Anexo.

## **4.1 Discusión**

Para concluir esta investigación, se retoman las pautas iniciales, donde el manuscrito científico plantea como objetivo inicial determinar el porcentaje actual de los

factores predominante que imposibilitan la sucesión a las mujeres para liderar dentro de empresas familiares, con respecto a los resultados obtenidos de las entrevistas en octubre del 2022.

El fenómeno se desarrolló a través de entrevistas guiadas, en una muestra específica, en base al objetivo inicial y tres objetivos específicos, que permitieron detallar los procesos necesarios para la completa realización del trabajo.

Los resultados demuestran que en la actualidad tantos hombres como mujeres pudieron llegar a ocupar los puestos que se merecen a través de un largo desarrollo tanto personal como intelectual en el cual supieron aprovechar sus habilidades y hacer que las mismas les permitan liderar distintas empresas. La gran mayoría afirma llevar varios años de preparación y experimentación del cargo, tanto a nivel de conocimientos como practico, lo que les permite ir mejorando al transcurso de los años.

En la gran mayoría de las empresas entrevistadas se llegó a determinar que el liderazgo que más predomina al día de hoy es un liderazgo participativo, lo que les permite mantener la comunicación con sus subordinados constantemente, e ir evaluando a medida que avanza el transcurso de las tareas para tomar diferentes decisiones. Sin embargo, aclaran que, de ser necesario para algunas áreas dentro de las empresas, o en determinados momentos es necesario un estilo de liderazgo más autocrático donde se sigan distintas órdenes para evitar el margen de errores dentro de la organización.

Cabe aclarar que esto no fue siempre así, años atrás, en generaciones anteriores, el liderazgo solía ser mucho más autocrático, y muy pocas veces se escuchaba opiniones de los empleados. Con el transcurso de los años y el cambio generacional se fue transformando este estilo de liderazgo hasta llegar al que hoy en día tienen las empresas.

No es posible determinar que esto se deba a que haya empezado a existir más participación de las mujeres dentro de las áreas gerenciales de las empresas, pero si podría ser un factor a determinar en siguientes proyectos futuros.

Uno de los más grandes descubrimientos teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las entrevistas fue que todos afirmaban que a la hora de liderar no dependía del género, si no de las personas en sí. Esto quiere decir que existen muy buenos lideres hombres y mujeres como también los hay no tan buenos. Teniendo en cuenta lo anterior, permite interpretar que el potencial del líder esta tanto en hombres como mujeres que desarrollen sus habilidades y cualidades necesarias para lograrlo, junto con capacitaciones y años de práctica que van moldeando y perfeccionando la forma de liderar de cada persona.

Con respecto a este descubrimiento, se reconoce que se valora mucho más la aptitud de la persona que su propio género, es decir, que el género no es un factor determinante para ocupar un puesto de líder, sino que existen características que predominan y caracterizan a un líder, que puede o no ser una cuestión de género, depende más bien de cada persona en particular.

En cuanto a los factores que determinan el tipo de liderazgo femenino y masculino, se identifican tres variables, las cuales detallaremos a continuación: la primera es que no existe diferencia entre un tipo de liderazgo entre uno y otro, sino que es una cuestión más personal de como actué esa persona. La segunda es con la que la mayoría concuerda, es que si existe una variable diferencial, y es que la mujer tiende a ser un poco más empática, no se sabe con certeza si es por su habilidad de ser madre o no, pero es algo innato en la mayoría de las mujeres esa capacidad de escuchar y prestar atención a

las “cosas que no se dicen”, es decir a los sentimientos de los empleados que les permite tener más tacto a la hora de liderar, generando un trabajo en equipo mucho más sólido que si lo hiciese un hombre. Cabe destacar que esto no es algo que sea mejor o peor, sino más bien una cuestión que es válida a tener en cuenta a la hora de elegir quienes lideren la empresa. La mayoría aclara con respecto a este aspecto, que es bueno contar no con uno u otro si no con los dos tipos de liderazgo dentro de las empresas, lo que permite una coherencia a lo hora de liderar que puede ser un aporte de un valor lo suficientemente elevado si se tiene en cuenta y se lleva a cabo. Por último, la tercera variable que se descubrió es que tanto hombres como mujeres pueden contar con liderazgo femenino y masculino en diferentes momentos, que quiere decir esto, que existen hombres que en cierto momento de sus vidas deciden actuar con un liderazgo más femeninos para tomar determinadas decisiones, y lo mismo al revés, cuando una mujer necesita tomar decisiones con una forma de liderazgo masculino también puede acudir a ello. Lo que nos lleva de nuevo a la interpretación de que depende más de como decida actuar la persona en tal momento, que su género en sí.

Así como menciona Lucia Ceja (2008), las mujeres fomentan la unión, la armonía y el equilibrio emocional. Mientras que los hombres a pesar de ejercer un liderazgo participativo se mostraron más rígidos y en constante búsqueda de resultados. Podemos remarcar que las entrevistadas demostraron tener una visión más amplia, donde se puede observar que sin esa mirada muchos aspectos quedarían desatados. Las mujeres se caracterizaron por poder mirar más allá, con un espectro más amplio, mientras que los hombres poseen una mirada más cerrada y focalizada. Es importante remarcar este aspecto no solo porque nutre a las empresas, la existencia de una visión amplia y complementaria, sino porque ayuda a reconocer que, si existen ciertas diferencias en los

liderazgos y poder reconocerlas, evitando el sesgo de estereotipo, permite acceder a ventajas competitivas frente a la industria.

Adicionalmente existe la barrera que obstaculiza el desarrollo femenino en cuanto al equilibrio empresa-familia, ya que el rol de la mujer en la familia es de ocupación completa. Desde el comienzo de los tiempos las mujeres cuidaban de sus crías y el hombre buscaba alimentos. De esta manera las entrevistadas plantaron que era muy complejo conciliar la vida laboral y el cuidado de sus hijos, ya que en ambos casos quería dar su mejor versión. Además, señalan que muchas veces el trabajo en casa se desvaloriza, ya que es algo que normalmente las mujeres deben hacer, pero les ocupa gran parte del día, provocando un desgaste físico que afecta su jornada laboral en la empresa.

Teniendo en cuenta según estudios donde se calculó el tiempo de cuidado, que involucra el tiempo de asistencia a hijos, padres y/o suegros, estos estudios mostraron que además de las ocho horas que trabaja una mujer en promedio, hay seis horas adicionales donde ella va al súper, busca a los hijos del colegio, los ayuda a hacer la tarea del colegio, lleva a su mamá a pagar las cuentas. Es decir, llega a ocupar un total de catorce horas al día donde la mujer pasa trabajando, siendo escasas las horas que le restan del día sin obligaciones. Esto muestra el gran obstáculo que enfrentan día a día muchas mujeres, ya que generalmente poseen las aptitudes para llegar a desarrollar un rol directivo pero el equilibrio empresa- familia se hace cuesta arriba y optan por no acceder a puestos con alta responsabilidad.

Sin dudas que esta es una de las barreras que más imposibilita a la mujer a la hora de llegar a cargos más altos, sobre todo porque es una decisión que ellas mismas deciden tomar y entre la familia o su carrera, la gran mayoría opta por priorizar su familia. Sin

embargo, es muy importante ser conscientes de esto y destacar que existen otras posibilidades que hoy en día están empezando a surgir, lo cual beneficiara mucho no solo a las mujeres si no a empresas y familias que se ven dificultadas por este impedimento. Entre ellas encontramos: la posibilidad del teletrabajo, o de trabajar desde sus casas entre una o dos veces a la semana; los trabajos por objetivos, en los cuales no se busca cumplir horarios si no llegar a ciertos objetivos, diarios o semanales, esto quiere decir que si la persona logro el objetivo en seis horas y no en ocho pueda dar por finalizada su jornada laboral, y por último la presencia del hombre en actividades del hogar, si bien este último factor no está estudiado con anterioridad, se escuchó en determinadas entrevistas que el hombre estaba empezando a ser más empático en este sentido y actuar en consecuencia, aportando su valor dentro de la casa y su ayuda con los hijos.

Por último, es importante reconocer que hoy las empresas poseen mayor flexibilidad y acompañamiento, se dejó de lado lo rutinario y exigente, buscando más consensos y compromiso grupales, así mismo, la importancia del rol de las mujeres. Cada género aporta sus fortalezas y se mostró que la inclusión de mujeres en las empresas brinda mayores beneficios que desventajas. La mayoría de líderes hombres se vieron sumamente abiertos a la presencia de mujeres, resaltando sus cualidades y aportes. También, las mujeres se mostraron seguras del rol que cumplían, sin inseguridades, ni sintiéndose inferiores. Todas mencionaron que se capacitaron para llegar a donde están hoy y que poseen las características para desempeñar su rol de la mejor manera, por lo que proyectan un futuro positivo para próximas lideres mujeres, sin barreras y con mayores ventajas.

No quiero dejar de mencionar, que, si bien cada vez están disminuyendo las barreras en el ámbito laboral, todavía quedan algunas barreras dentro del ámbito social



dentro del género, lo cual perjudica a las mujeres en cuanto a reuniones extra laborales entre hombres y mujeres, en las cuales muchas veces se suelen tratar temas de negocios y “reuniones informales” que influyen en las decisiones de la empresa. Por lo que, si no se tiene en cuenta este aspecto, aquellas mujeres líderes se verán excluidas y discriminadas dentro de esta área. Si bien no es un factor 100% excluyente, está bueno tener en cuenta este analista para futuras investigaciones donde cada vez más la mujer se pueda ver más incluida no solo en el ámbito laboral, sino también en lo social, compartiendo reuniones extra laborales con sus compañeros de la organización a la que pertenezca.

## 5.1 Referencias

Blondel, C. (2005). *Las Mujeres y la Empresa Familiar: Funciones y conclusión*.

Barcelona, España: Pricewaterhouse, coopers.

Bradberry, T. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, California: TalentSmart.

Ceja, L. (2008). “*El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible*”. IESE Business School. Universidad de Navarra, España.

Debeljuh, P., Idrovo, S. y Bernal, M.C. (2015). *El lado femenino del poder*. Buenos Aires, Argentina. LID Editorial Argentina.

Fisher, H. (2000). *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*. España. Editorial Taurus.

Garzino, L. (2016). *Rol de la mujer de empresas familiares*. Tesis de grado.

Gentry, W., Weber, T., & Sadri, G. (2007). *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*. Center for Creative Leadership.

Gibbins & Klein. (2015). *The Thoughtful Leader: How to use your head and your heart to inspire others*. St Albans.UK: Panoma press

Grant Thornton (2022). *Women in business*. Recuperado de: <https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/mujeres-directivas-2022/>

Grant Thornton (2021). *Women in business*. Recuperado de: <https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/mujeres-directivas-argentina/>

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *What Makes a Good Leader?* Harvard Business Review: Inside the Mind of a Leader.

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. Universidad de Madrid. Madrid, España.

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

Krebs. (2020). *Liderazgo femenino en las organizaciones*. Recuperado de : <https://www.krebs.cl/liderazgo-femenino-en-las-organizaciones/>

Kruse, K. (2013) *What Is Leadership?* Forbes. Recuperado de:  
<http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/2/>

López Zafra, E., Pulido Martos, M., & Augusto Landa, J. M. (2013). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Madrid: Síntesis, S.A.

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?* In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.

McKinsey & Company. (2012). *Women Matter*.

Morrison, A., White, R. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?* New York: Addison-Wesley.

Núñez, T. & Loscertales, F. (1996). *El grupo y su eficacia*. Barcelona: EUB.

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12a ed.). Editorial Pearson México.

Rosener, J. B. (1990). *Ways women leads*. Harvard Business Review. Recuperado de  
<https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). *Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research*. Group & Organization Management.

Zenger, J., Folkman, J., & Edinger, S. (n.d.). *How Extraordinary Leaders Double Profits: Decoding Leadership Trends to Discover the Patterns*.

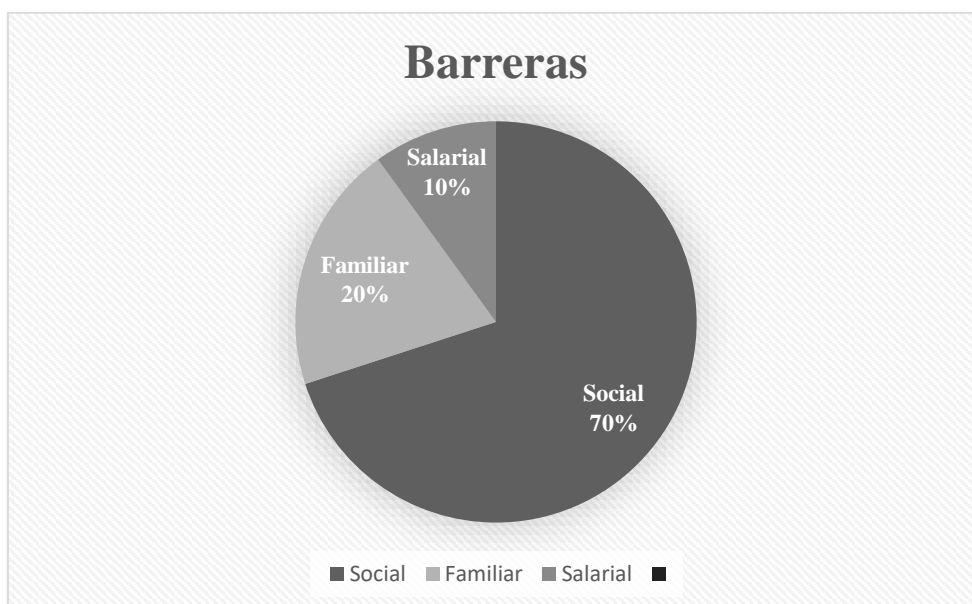
## 6.1 Anexo

### 6.1.1 Anexo 1. Tablas y gráficos:

Tabla 1.1

N° Entrevista	Diferencias entre liderazgo masculino y femenino	
	Masculino	Femenino
02	Participativo	Metódica, organizada, prolija
03	Proyecciones a futuro	Detallista
05	Autoritario	Maternal, comunicativo
06	Autoritario	Participativo, trabajo en equipo
08	Trabajo individual, baja delegación	Práctica, trabajo en equipo, escucha atenta
09	Poner orden, vertical	Horizontal, empatía con el empleado
10	Jerárquico	Holística

Grafico 1.1



### 6.1.2 Anexo 2. Modelo de encuestas:

#### PREGUNTAS CERRADAS:

¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador? ¿Quién lidera hoy la empresa?

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

¿Qué estilo de liderazgo es aplicado actualmente en la empresa?

¿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?

#### PREGUNTAS

#### ABIERTAS:

¿Cuál es su cargo dentro de la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios en la empresa?

¿El hecho de que se encuentre hoy en ese puesto, fue por decisión propia o siente que influyeron otras personas dentro de la empresa? ¿Por momento, dudó en tomarlo o, por el contrario, lo deseaba desde antes de obtenerlo?

¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en empresas familiares?

¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

¿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?

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

¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro?

Como líder de la organización, tu comunicación, ¿cómo crees que influye en tu

equipo/colaboradores?

¿Qué aptitudes considera necesarias para ocupar el rol de líder en la empresa?

¿Qué opina que es más importante a la hora de liderar? ¿Por qué?

PREGUNTA

FINAL:

¿Le gustaría ampliar en algún tema en específico o realizar algún otro aporte?

### 6.1.3 Anexo 3. Consentimientos:

Entrevista 01:

---

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba,..... de.... 2022

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohn, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Silvina Delfino de 59 años de edad, DNI 16292367, he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

Entrevista 02:

<p><b>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación</b> <b>Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico</b></p>	
<p>Córdoba, 27 de Septiembre de 2022</p>	
<p>Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohn, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.</p>	
<p>Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.</p>	
<p>Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.</p>	
<p>Yo Ricardo Weisz de edad 55 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.</p>	
	
<p>Firma del Participante</p>	



Entrevista 03:

---

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico

Córdoba,..... de.... 2022

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohn, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo SANDRA GALLI de edad 60 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Entrevista 04:

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación****Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico**Córdoba, 27 de <sup>9</sup>2022

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohn, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo... Judith Ruiz ..... de edad... 56... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

Entrevista 05:

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 27 de Septiembre 2022

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohn, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo MARIA AGUSTINA VILLAFANE de edad 35 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

## Entrevista 06:

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba ~~27~~ de ~~09~~ 2022

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohn, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo, ROSELYA CLAUDIA de edad 50 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

Entrevista 07:

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 28 de Septiembre de 2022

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohn, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo, Carla Marchesi de .... años de edad, he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.



Carla Marchesi

Entrevista 08:

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba,..... de..... 2022

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohn, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo..... Carolina Maggiora..... de edad...46..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante



Entrevista 09:

---

**Consentimiento Informado para  
Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito  
Científico



Córdoba,..... de.... 2022

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohn, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo..... de edad..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

Entrevista 10:

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 29 de Sep 2022

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Ignacio Kohu, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión de poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apor- to es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo, Fátima Corzo,..... de edad 23.. años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

*6.1.4 Anexo 4. Entrevistas:*

Entrevista 01

--en qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

-el fundador fue mi padre, hace 30 años



- de que se trata la empresa?

- la empresa es de bromatología, es una empresa que se llama Delfino consultores, que es nuestro apellido, que es una consultoría bromatológica, que quiere decir todo lo de relacionado al cuidado de alimentos.

--y hoy quien lidera la empresa?

-yo la lidero

--sola o con hermanos?

-no, sola.

-- ¿y eso fue por decisión propia?, ¿o como que tu papa te fue incentivando un poco, como se fue dando eso?

- mira en realidad, yo soy licenciada en química, pero me dedicaba a la parte farmacéutica, mi padre empieza él era jefe del laboratorio de química de la municipalidad de Córdoba y a los 55 años se jubila como empleado de salud, había empezado muy joven. Se jubila y se pone esta empresa, que hacía lo mismo que la municipalidad, pero privado.

-- te formaste antes para eso?

- me formé antes, hice cursos de capacitación, de manipulación de alimentos, dedicado a la bromatología específicamente.

-claro, perfecto. ¿Y sobre liderazgo hiciste algo de eso?

- si hice cursos también, y también yo armaba cursos que traían disertantes para dar para empresas, específicamente para desarrollar esos temas.

--y cómo definirías el liderazgo que hay dentro de la empresa? ¿Es más autocrático, participativo?

-no. Es un liderazgo participativo. Como yo lo muevo hoy, no como lo tenía mi padre. En este momento, todo el personal que he contratado siempre son profesionales colegas, y yo los trato como si fueran socios. A mí lo que me importa es que se cubrieran entre ellos, tengo dos o tres personas, que cuando uno se quisiera tomar una semana el otro tuviera que trabajar doble para cubrirse. No me importaba quien, hacia el trabajo, si no que el trabajo fuera hecho. Los dejé que se regularan entre ellos.

-- claro, es totalmente participativo.

-sí, para eso tienes que tener todo el personal de calidad. Porque vos no podéis delegar si no te sentís tranquilo con el personal que te va a cubrir.

-- y teniendo en cuenta esto, que actitud crees que son necesarias ya sea para contratar gente o para liderar y hacer que te sigan?

- la primera es responsabilidad, compromiso, y tener la camiseta de la empresa que estas representando.

-- en algunos estudios también nombran otro tipo de características, como por ejemplo empatía, resiliencia, inteligencia emocional, no sé si vos crees que algo de esto influye.

-mira, en este caso, tuve hombres y mujeres a cargo. Pero muchas veces se trata con muchos hombres, entonces como mujer y como yo estoy en la empresa desde los 30 que era muy jovencita, y la gente que tengo a cargo también es muy joven, hay que tener mucho tacto. Para no ser demasiado simpática que te avancen, que te avallasen los

hombres y que te tomen y que te respeten como tal, pero tampoco ser tan rígida que no puedas acercarte a la gente. Tienes que ser agradable, pero tienes que poner una muralla.

--claro, como ser firme con lo que uno dice.

-eso, exactamente.

--recién nombraste un poco eso del tacto, entre los hombres y las mujeres. ¿Considerarías alguna diferencia entre liderazgo masculino y femenino? ¿Crees que existe alguna?

-en este momento no, antes creo que el liderazgo del hombre era más dictatorial, no tan participativo.

--si, por estudios que estoy haciendo en el trabajo, vi mucho eso. ¿Cómo que años atrás era muy del jefe y no tanto del liderazgo viste? Era más seguir órdenes.

-exactamente, la verticalidad y no la horizontalidad como hay ahora.

--ya casi terminamos, te hago dos preguntas más. ¿crees que tuviste alguna dificultad para llegar al puesto por ser mujer?

-no ninguna, pero porque la empresa era de mi padre. Ósea no me costó nunca el ser mujer porque he liderado otras empresas, he trabajado siempre por cuenta propia trabajando hacia empresas. Nunca me costó conseguir puestos en todos los trabajos. Si a lo mejor en tema de salario.

-- si hay algo que se llama el techo de cristal que se sigue viendo en algunos casos.

-exactamente, porque viste que siempre el hombre como padre de familia. Y las mujeres que hemos sido madres de familia. Que hemos llevado a cargo la casa, los hijos, mas toda la responsabilidad. En eso si he notado diferencia.

-- en el salario tuyo o en gente dentro de otras organizaciones?

- en el mío. Me costaba más a lo mejor conseguir el monto que tuviera que pagar una empresa que si hubiese sido un hombre. A lo hombre a lo mejor no le discuten y a mi si me hacían pelear.

-- quieres agregar algo más?

- yo nada más. Pero después si te quedan dudas, algo suelto, no dudes en llamarme, mandarme un mensajito.

-- te agradezco, me diste mucha información, y si bien tenia algunos estudios hablarlo en persona es totalmente distinto.

- por supuesto, por supuesto.

Entrevista 02:

-en que año se fundó la empresa?

--la empresa inicio en 1961 de forma unipersonal, y en el 86 se transformó en S.A.

-quienes lideran hoy la empresa?

--la dirección es Silvina Weisz y yo y Marcelo, somos los tres directores y socios participación.

-y como es la relación familiar en entre ustedes?

--Silvina hermana, y Marcelo nada.

-me decías la empresa la fundo tu papa?

--la empresa la fundo mi viejo en el 68

-y ustedes llegan a liderar ahí, por cuenta propia o por incentivo de tu viejo? ¿Cómo fue eso?

--mi hermana se recibió en el 89, y empezó a trabajar, después de hacer cosas de su carrera, y yo en el 91 me recibí y empecé a trabajar ahí. Y en ningún momento te podría decir que, por presión de mi viejo, todos lo hicimos por decisión propia.

-crees que fue más difícil para silvina que para vos llegar a esos puestos?

--no en absoluto, ni por ser mujer ni por ser hermanos estamos en la posición. Es más, tenemos bien definidos cuales son nuestros perfiles y nuestras mejores capacidades para cubrir los puestos que cubrimos.

-que estilo de liderazgo considerarías que esta hoy en la empresa? ¿Es más participativo, autoritario...?

--siendo totalmente sincero, es una mezcla. Silvina tiene un estilo de liderazgo mucho más autoritario, no estoy queriendo ser crítico ante esto, pero me gusta más el liderazgo participativo, donde se logra desarrollar equipo y cada persona cubra sus responsabilidades y silvina es más autoritaria también por el rol que ella cumple que es más administrativo.

- qué crees que es lo más importante a la hora de liderar?

--primero, la capacidad de desarrollar empatía con tus personas de referencia, hacerlos sentir parte del proyecto y reconocer en ellos los éxitos cuando los hay y acompañarlos en los momentos de fracasos si quieres llamarlos, de alguna manera, que siempre los hay también. Acompañar en esas y detectar las cosas buenas.

-considerarías que la inteligencia emocional es un factor clave a la hora de liderar?

--sin ningún tipo de duda.

-crees que hay alguna diferencia entre liderazgo femenino y masculino?

--si todavía creo que la hay, en el caso nuestro te puedo hablar, el caso de silvina por el hecho de ser mujer no tiene dificultades en estos papeles de liderazgo que ella tiene, y creo que también es un liderazgo basado en el respeto profesional por la gran capacidad técnica o de gestión que ella tiene, entonces no se le dificulta en lo más mínimo. Hoy creo que hay bastantes prejuicios en algunas personas no en todas. Y en lo particular yo valoro muchísimo cualquier tipo de liderazgo de la condición de si es masculino o femenino.

-entonces, ¿consideras que siguen existiendo barreras para las mujeres dentro del rubro?

--si exactamente.

-sabrías definir ¿en qué casos?, por ejemplo, hace un rato me decían en otra entrevista que se vio mucho en el tema de salario.

--con respecto a ese tema te voy a dar un ejemplo que tiene que ver con mi realidad y es que silvina es presidente, yo vicepresidente, y en su momento planteé por el hecho de ser presidente debería tener un salario diferencial al que tengo yo, por cuestiones de

responsabilidad y por un montón de cosas. Con lo cual te estoy dando mi posición, pero la realidad es que en el mismo puesto la mujer tenga un salario un poco menor al hombre.

-la idea de este trabajo es un poco eso, de empezar a hacer conciencia de esto.

--yo reconozco habilidades generalmente superiores en una mujer con respecto a ciertos trabajos con respecto al hombre, más metódica, más organizada, más prolija, sistemática.

-listo eso sería todo, no sé si te gustaría ampliar algo más.

-- buenísimo.

-te agradezco.

--por favor, lo bueno hay que compartirlo.

Entrevista 03:

--en qué año se fundó la empresa? ¿Quiénes la fundaron?

-fuimos dos, marcos y yo, entre el año 2000 2001 2002, fue como una semillita que sembramos ahí y cada sé vez se va formalizando un poco más.

--hay alguien más de la familia dentro de la empresa?

-actualmente seguimos trabajando marcos y yo, como miembros de la familia. Y tenemos 5 hijos de los cuales los tres más grandes trabajaron en distintos momentos a medida que terminaban la facultad y hacían su carrera, nos daban una mano cobrando también para que les sirva a ellos y a nosotros. Ninguno siguió, pero siguen dándonos una mano. Los dos más chicos están actualmente trabajando con nosotros en distintas áreas como

entregas, cobranzas, un poco las redes. Todos los que trabajamos, incluso marcos y yo hacemos todos, desde preparar un producto desde entregar cobrar, estamos más organizados que antes, pero hemos pasado por todo.

--cuál es tu cargo actualmente en la empresa?

- en cuanto a mi cargo, yo Sandra, siempre estuve en la parte creativa. Es decir, me encanta todo lo que es, originalmente soy docente. Trabajé en Jujuy y en Buenos Aires como docente. Y a la vez, no es que me costó, uno tiene esa parte creativa y el otro más administrativa, pero nada se sostiene si no sus muy constante y prolijo. Hoy sigo con esa parte.

--que estilo de liderazgo se aplica?

-al principio como te decía, todos hacíamos todo. Porque bueno, era chiquitita, y sigo siendo chica, porque para lo que son las empresas es un micro emprendimiento. Tenemos un liderazgo participativo, tanto marcos en su área como yo en la mía, bien delimitado. Cada uno se dedica a un área distinta y participativo porque escuchamos, al cliente, al que colabora con nosotros, a nosotros mismos a las tendencias, no es autoritario. Si en algunos casos es un poco de baja línea y las cosas se hacen de esta manera como cualquier emprendimiento. Se abre el abanico un poco y después se dice, no, hasta acá, esto se hace de esta manera, para que funcione y haya una continuidad.

--qué opinas del liderazgo femenino dentro de las empresas familiares.

-a mí me parece que obviamente está buenísimo, no encuentro mucha diferencia de género en cuanto a si la mujer aporta más, o el hombre aporta más. Va por persona,



talento, actitud. Si es una mujer talentosa y emprendedora genial. Si es un hombre talentoso y emprendedor genial, me parece que va más por ahí.

--cuales consideráis características esenciales a la hora de liderar una empresa?

-en cuanto a lo que me parece importante para desarrollar el liderazgo en una empresa sobre todo el compromiso, la disciplina, responsabilidad, es decir, el ejemplo más que mil palabras.

-- ¿cree que existe alguna diferencia entre liderazgo femenino y masculino? ¿Podría definir cuáles?

-no tengo tanto conocimiento en diferenciación entre liderazgo femenino y masculino. Quizás, si podría decirte como que la mujer es más detallista en cuanto a liderazgo está más en detalles de cosas del día a día, capas que el hombre va con proyecciones más a futuro. Podría decirte que esa es una diferencia que puedo notar. Pero al momento que la mujer tiene que tomar una decisión a futuro la va a tomar y me parece que si el hombre tiene que ponerse detallista también para lograr algo también lo va a hacer.

--¿alguna vez sintió que no tenía las mismas oportunidades que los hombres? ¿considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro?

-en mi caso te podría decir, yo soy mama de 5 hijos, por lo cual, no siempre sentí tener las mismas oportunidades. Por qué de algún modo yo decidí dejar la docencia cuando nació mi primer hijo, deje de trabajar y por 10, 12 años no trabaje. Tenía ya 3 hijos. Pero fue una decisión propia de dejar de ejercer y dedicarme a la crianza de los chicos, a ser mamá, me encantaba la idea. Lo disfrute un montón, pero siempre tenía en la cabeza esto de querer hacer algo más que estar en la casa y ser mamá. Tuve esa inquietud, no sé si

todas las mujeres lo tienen, creo que casi todas, la mayoría. Entonces volver a la docencia era en un sentido bueno, porque mantienes los horarios igual que tus hijos, pero yo ya había dejado. Reinsertarme era como no sé, no me convencía tanto. Quería otra cosa, en el medio, aprendí a tejer con mimbre, después hacía mermeladas en la empresa de mis padres, como que siempre quise hacer algo más. Por eso yo digo que no tuve las mismas oportunidades, pero tampoco busque tener las mismas oportunidades que mi pareja o que un hombre. Yo decidí quedarme en casa, cuidar los chicos. También estaba lejos de lo que era mi familia de origen, entonces no tenía esa ayuda para dejar a un niño o un bebe con alguien, y me hice cargo yo.

-en cuanto a las oportunidades la maternidad todavía, sin duda es una de las cosas más lindas que te puede pasar siendo mujer si quieres tener hijos, pero también es una limitante porque no se ha dado digamos, a nivel leyes lo suficiente para que la mujer pueda pasar un embarazo, el primer año de crianza del hijo y mantenerlo en su lugar de trabajo. Es como que te tomas ese tiempo y perdiste. No sé, yo en la docencia tenía tres meses de licencia. Me tome más tiempo y es como que si después regresas y ya tu puesto no está. Tienes que volver otra vez con un reemplazo, con esto con lo otro. Es decir, a nivel leyes me parece que no está armado como en otros países que tengo entendido para que la mujer mantenga su lugar, sus logros.

-después en cuanto al hombre, venimos de un molde donde los hombres se dedican a trabajar y las mujeres se dedican más a lo domestico. Obviamente que eso cambio rápidamente y cada vez cambia más rápidamente y si cuesta igualar esas oportunidades, pero creo que vamos en vías de lograrlo o de por lo menos verlo, ver que esto pasa ya es muy importante, después vendrán las soluciones. Pero si visualizarlo, ver que esto pasa. Que el hombre se recibe, empieza a trabajar, puede tener su pareja, puede ser papa y sigue.

La mujer tiene otro recorrido, después me parece que no, que tenemos iguales oportunidades de capacitarnos, de viajar, de formarnos, está en elegirlo cada uno.

--te gustaría agregar algo más?

-me encanta el rol de mama, pero siempre quise trabajar, porque desarrollaba una parte mía que no la podía desarrollar en mi casa y que me encanta, pero además siempre quise esa independencia económica, es decir desarrollar esa área que tenemos fuera de lo que es la familia, pero a la vez que te sirva para vivir, como un sustento y desarrollarte económicamente. Digamos que lo tenía dentro y siempre buscaba eso y en un momento lo vas logrando, de todos modos, cualquier área que hubiera elegido sirve si te comprometes muchísimo, si sus disciplinado, si sus constantes, sobre todo constancia, entre otros ítems, pero principalmente la constancia la disciplina, el mantenerte y aun cuando hay a veces bajones, épocas peores épocas mejores que se yo, bueno, seguir adelante.

--buenísimo, con esta ya tengo mucha información para sacar de acá, está perfecto, está buenísimo, y claramente el puesto que vos ocupas era totalmente necesario para la entrevista. Te agradezco.

-un placer, me encantan estas cosas, espero que te sirva.

Entrevista 04:

-en que año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

--bueno, la empresa es Old Bunch, se fundó en realidad empezó como jugando, empezó mi mamá y después nos unimos mi hermana que es contadora y yo que soy arquitecta. Y se fundó alrededor del 89 empezamos a armar la sociedad.

-y hoy quien lidera la empresa?

--hoy están a cargo, mi hermana y yo. Mi mama se retiró.

-hay algún miembro más de la familia trabajando?

--sí, todo lo que es la tienda online está desarrollada por mis sobrinos.

-sabrías definir ¿cuál es el liderazgo hoy dentro de la empresa? Si es más participativo, más autoritario, ¿cómo sería?

--en realidad es un liderazgo participativo y tenemos como muy separadas las áreas, yo estoy más como en la parte de diseño y desarrollo del producto y mi hermana sobre todo más en la parte de ventas mayoristas y la parte comercial.

-no hubo entonces hombres liderando la empresa?

--no, no. Empresa de mujeres. La mayoría de gente que trabaja, salvo los contadores que son hombres y una parte en despacho, las demás son todas mujeres. Se dio así, no por nada en especial.

-consideras que el liderazgo femenino difiere del liderazgo masculino?

-- no sé, la verdad que no te sabría decir. Hemos viajado e ido a exposiciones en donde este rubro lo manejan la mayoría los hombres. A nosotros se nos dio así por la empresa familiar. Quizás más en la parte de diseño que yo estoy te puedo decir que es mas de

mujeres por el estilo de ropa que es, y por qué es de bebe y la parte de diseño, pero creo que perfectamente se puede llevar a cabo con hombres también.

-hoy en día, ¿sentís que la empresa hubiese llegado a cierta posición diferente si un hombre lideraba la empresa?

-- la verdad que no sé, quizás a nivel de manejar los talleres y de tipo de negocios. Pero en realidad no, nosotros empezamos jugando con esto con lo cual no tengo una experiencia que haya entrado alguien a manejar la empresa y nos hubiese ayudado por parte de un hombre y nos hubiese cambiado mucho. La verdad que no lo siento así.

- ¿crees que la comunicación y la forma en que vos comunicas influye en el trabajo en equipo?

-- si totalmente, yo trabajo en equipo. Lo trabajo a la par de la gente que trabaja en la fábrica, tanto con los diseñadores como con los que están en la parte de ventas trabajamos a la par. Somos un equipo. Es que, si no, sería imposible.

-teniendo en cuenta esto, ¿qué aptitudes considerarías para ejercer el rol de líder?

--yo creo que tienes que ser empático con la gente, con los talleres, con los clientes más que nada también. Hoy es una situación difícil, por la situación de argentina y aparte porque nos está agarrando un cambio totalmente distinto en la forma de venta que teníamos, el antes y después de la pandemia, acá se instaló que es todo online. Y es muy difícil para una generación que venía con un cliente personalmente pasar a ser todo online. Mas cuando el producto está bueno tocar la tela, los colores, no se ve todo igual. Es otra comercialización que nos vamos a tener que adaptar.

-entonces, ¿podríamos agregar resiliencia, adaptación a los cambios como otra característica importante en el liderazgo?

--si totalmente.

-listo eso sería todo, no sé si te gustaría ampliar con algo más, algo que te parezca importante.

--no, no. Que es importante que las mujeres trabajen me parece muy importante. Por uno, es así. Creo que podéis trabajar con hombres también y no separo.

-que depende más de la persona y de la actitud personal que del género en sí?

--totalmente.

-te agradezco.

--gracias a vos.

Entrevista 05:

-de que se trata la empresa?

-- a ver te cuento, nosotros somos una empresa agroexportadora de todo lo que es legumbres y granos. Somos netamente exportadores, y estamos ubicados en perico, Jujuy.

- en que año se fundó la empresa?

-- en 2016 (después corrige a 2006)

- quienes fueron los fundadores originalmente?

-- los fundadores fueron papá y mamá. Papá falleció el año pasado y ahora quedamos con Rita y mamá.

- que son las que lideran?

-- exactamente, mamá está en la parte accionaria dada de alta como personal de la empresa. Pero trabajando en la empresa sí, Rita y yo.

- sabrías que estilo de liderazgo es el que utilizan en la empresa?

--mira, sabes cómo discutimos de eso con nuestras parejas porque siempre nos dicen son muy blandas. No, ósea es el estilo de liderazgo que considero yo que tenemos las mujeres. Nosotros como que recurrimos mucho más al dialogo, nos sentamos con el empleado, que pasa, porque, que paso como lo solucionamos, bueno veamos otra forma. Es como ese estilo de liderazgo mucho más comunicativo más del dialogo.

-sí, creo que es más transformacional. ¿cuál es tu cargo dentro de la empresa?

-- yo estoy de responsable de administración y manejo de recursos humanos.

- entraste cuando empezó la empresa?

-- no, la empresa comenzó. Para yo te dije en 2016, en 2006 comenzó la empresa. Nosotras comenzamos en 2010 pero antes hicimos experiencias previas en otras empresas de papá.

- y eso fue más por decisión propia o era el hecho de que se incentivaba también?

-- fue por decisión propia. Ósea, a mí ya me habían ofrecido trabajo en otros lados y cuando le fui a contar a papá, me dice hija, es decisión tuya. Y volví a la empresa por decisión mía.

- veías algún tipo de barrera en cuanto a salario con diferencia a los hombres?

-- no, no. La verdad no lo notamos con eso.

- que actitudes consideras necesarias para liderar?

-- primero para mí el tema de la empatía, eso es fundamental y creo que la comunicación es una actitud también, y lo que nos falta, yo por ahí siento que falta esa capacidad de arriesgarte un poquitito más. Eso creo que es fundamental hoy para liderar. Comunicación, empatía, y firmeza para la toma de decisiones.

Que lo que nos pasa acá es que es un sector más machista, estamos en el agro, entonces viste por ahí es lo que se te complica, pero venimos bastante bien gracias a dios.

-reiterando lo que dijiste hace un rato, como caracterizarías el liderazgo femenino?

--yo lo digo así, nosotros tenemos como un estilo más maternal si se quiere. Lo decimos así porque es lo que te decía viste, como que recurrimos al dialogo, nos sentamos, lo charlamos, que paso, como hacemos ahora, que propones vos, esperamos dos meses y nos volvemos a sentar. Siempre decimos gracias a dios nosotros tenemos el don de la palabra, yo siempre le digo a mis empleados usemos el don de la palabra chicos ósea. Hablemos, digan, contemos, charlemos.

- definirías de alguna forma, alguna diferencia entre liderazgo masculino y femenino?

-- si, para mí el masculino va mucho más al autoritarismo. Porque lo veo, tengo plantas acá, hombres que manejan gente y si todavía sigue siendo así como muy autoritario en algunas cosas. También es una cuestión generacional. Ojo, porque tenemos acá mucha



gente más grande que nosotros y por ahí no lo entiende de la forma que lo entendemos nosotros.

-eso sería todo, no sé si vos quieres agregar algo más, ampliar con algo más.

-- no simplemente eso. No sé si quieres vos preguntar algo mas

- si quieres contar un poco como es la relación con tu hermana, como es su liderazgo, en que se dividen.

-- bueno con mi hermana, la verdad que sin querer estamos en dos áreas muy distintas.

-qué áreas son?

-- mi hermana está en la gerencia comercial y hoy está en la gerencia la empresa, y yo estoy en un sector totalmente distinto al de Rita. En un sector más en la parte financiera administrativa si se quiere. Pero las dos manejamos el mismo estilo de liderazgo, pensamos de la misma forma. Aparte que siempre tenemos muy buena relación, creo que eso es mérito de papá y mamá. Y lo que nos ayuda también que estamos en distinto sector.

- listo Agus. Eso fue todo, muchísimas gracias.

Entrevista 06:

--en qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

-fue Albino Pederiva y será por 1970 por ahí.

--y hoy, ¿quién la lidera? ¿vos y quien más?

-cada uno, un sector. Cuando él estaba vivo era el, pero después como el falleció. Yo estoy en el hotel, mi hermano está en el transporte, mi otro hermano esta con camionetas, y mi hermana está en la agencia de turismo.

--bueno, hablemos sobre el hotel entonces que es el que manejas vos.

-el hotel en 2002 se abre.

--qué tipo de liderazgo considerarían que hay dentro de la empresa? ¿Si es más participativo, autoritario?

-participativo.

--que diferencia considerarías entre el liderazgo femenino y masculino? Teniendo en cuenta antes cuando tu papá ejercía en la empresa y ahora que vos lideras.

-yo creo que al masculino le presta más atención, le hacen más casos.

--porque crees eso?

-porque es como que el hombre sabe más.

-- sería más como una cuestión técnica?

-no, si no como algo social. Se presume eso.

--y crees que eso fue como una barrera para que vos llegues a ese puesto?

-no, te demanda más trabajo, más energía más tiempo, te cuesta más lograr lo que vos quieres, tienes que insistirles.

--vos llegas a ese puesto por decisión propia o fue más por incentivo de la familia?

-no, yo me recibí y empecé a trabajar de labóratela. Hasta que me di cuenta de que hago trabajando para otro si lo tengo a mi papá que puedo aprender de él y el día que no lo tenga me voy a arrepentir. Yo antes no sabía nada de hotelería, yo soy contadora. Empecé a hacer cursos capacitarme y bueno la experiencia de estar ahí me di cuenta que los gerentes vienen y se van y los problemas me los dejan a mí. Lo bueno me dejan y lo malo también me dejan. Había cosas que yo las tenía muy bien llevadas y por el hecho de que yo quería estar en casa con mis hijos, había cosas que yo las delegaba y cuando yo volvía a recibir eso que yo le había designado de forma excelente y prolija y me recibían desastres. Entonces empecé a dedicarme yo de la gerencia y la contabilidad la fui dejando de lado.

--que aptitudes considerarías necesarias para liderar? ¿Qué te ayudan o facilitan para lo que venís aprendiendo en tu experiencia?

-tienes que hacerlos participar de la empresa a la gente, ellos quieren saber que pasa como va todo y después por ejemplo cuando vos implementas algo tienes que seguirlo y controlarlo y seguirlo. Y lo que ellos necesitan es reglas claras y un seguimiento para saber dónde están parados dentro de la empresa. Y participativo que lo hagan sentir parte de la empresa.

--a la comunicación la considerarías como un factor importante también.

-sí, sumamente importante. Aparte yo cada vez implemento más reuniones, con ellos el hecho de tener reuniones mejora las relaciones entre ellos y conmigo digamos.

--eso sería todo, no sé si quieres agregar algo más.

-en cuanto a mis hermanos, como cada uno está en una empresa distinta no trabajamos todos juntos, entonces ahí no hay roce, no hay competencia de poder. Viste por ahí que, si hay hermanos en una empresa, y dos están en el mismo lugar por ahí puede llegar a haber un poco de roce. Y aparte no tiene nada que ver que se lleven muy bien como hermanos, se pueden llevar muy bien como hermanos, pero hay hermanos que son totalmente distintos y uno piensa una cosa y otro piensa otra.

No es fácil pero ahí vamos, yo a una de las chicas que nombre ahora como gerente, a mí me gusta porque tiene esa facilidad de cuando vos estas bien es de hablar las cosas bien y explicar bien, y cuando te tiene que poner los límites y decir vos tenías que venir a tal hora y no viniste o lo que fuere no tiene drama. A mí me encanta porque cuando te tiene que decir las cosas tal y como son, sin faltarte el respeto sin tratarte mal ni nada, pero te las dice.

--esto que me estás diciendo por ahí está muy bueno porque por ahí no depende del genero si es masculino o femenino si no más de las actitudes de la persona en sí, y esto lo refleja muy bueno.

Entrevista 07:

--cuando se fundó la empresa te acordáis?

-si, en el año 1978. Y ahora el 06 de octubre cumplimos 44 años.

--quien fue el fundador o los fundadores?

-nosotros, Humberto Marchesi y Susana Cernuschi. Nosotros lo hicimos desde los cimientos al cine.

--y quien lidera hoy la empresa?

-es una sociedad, que están mis hijos. Yo no figuro en la sociedad porque no quiero figurar, pero estoy en la cabeza yo de todo. Así que es una s.a. que están mis tres hijos. Y yo estoy como que les alquilo el cine a ellos.

--y eso fue más por decisión propia, o vos también los incentivaste a ellos a que se unieran?

-no, ellos buscaron un contador y se dio así. Y yo sigo más en la parte de programaciones, promociones, bueno estoy en todo.

-- desde que vos empezaste ahí cuando tenías gente a tu cargo, como considerarías que es el liderazgo femenino? ¿Cómo era tu aporte en la empresa?

-bueno mira, yo no te podría decir si liderazgo femenino o masculino, directamente se trabajó en equipo. Primero con mi marido y después con mis hijos. Cada uno tiene su parte, su participación. Uno está más en la parte administrativa, el otro en la parte de mantenimiento, Carla ayuda en los papeleríos y pagos. Ósea es un trabajo en conjunto. Yo también hago cosas de programación, promoción, mantenimiento. Hago parte administrativa, hago de todo. Hacemos todo de todo. Eso se habló, no hay nada por escrito porque gracias a dios hay buena relación con mis hijos.

-- son de escuchar la opinión de los empleados o tratan más de que ellos la sigan?

- sí, si lo escucho. Sobre todo, en los horarios de películas ellos te dicen, señora no le parece que esta película podría empezar a tal hora, ese tipo de ayuda.

--alguna vez sentiste que hubo una barrera o sentís que todavía sigue habiendo barreras para las mujeres dentro del rubro?

-no, al contrario. Yo pienso que la mujer se está emancipando en todo. Y en la parte de exhibiciones no hay mujeres exhibidoras. Te digo porque cuando hacemos las reuniones de vista, que se hacían en buenos aires, son encuentros de exhibidores con todos los adelantos tecnológicos, no hay mujeres que manejen cine, son muy muy pocas. Muy pocas mujeres en la parte directiva de los cines, están como ayudantes de gerencias.

--pero en cargos altos no.

-no.

--porque considerarías que se dio ese factor social?

-no sé, fijate que nunca lo analice. Porque siempre eran hombres los que dirigían, no te olvides que la cinematografía tiene tantos años y siempre ha estado manejada por hombres, pero las mujeres hoy en día para dedicarse a la parte de exhibidoras de tener salas de cine, yo pienso que tal vez prefieran vender otros artículos que exclusivamente exhibidores.

--bueno Susi eso fue todo. Te agradezco muchísimo

Entrevista 08:

--de que se trata la empresa, cuando la fundaron?

-es una empresa familiar, la fundo mi bisabuelo hace muchísimos años, ochenta y pico de años, y en la empresa hoy estamos mi hermano y yo.

--fue por decisión propia o tu familia también te incentivo a eso?

-bueno nada, fue más heredado que decisión propia. Yo quería ser veterinaria, nunca lo hice. Y empecé a estar en un área la empresa que era la cartelería, nosotros somos una empresa de obras viales. Estudié ciencias de la comunicación y bueno suponte que hay una conexión, entonces si abrí un área dentro de la empresa que antes no se hacía. La verdad que después de mi tercera hija hice un poco del abandono de la actividad, no me daban mucho los tiempos. Y hoy en día participo, pero no 100 por 100. Soy vicepresidenta, pero es más tema papelerío. Además, hay empleados que están desde que mi papa tenía 7 años y toda una nueva camada y una nueva generación que bueno nada, que se aggiorna a la actualidad y hay más mujeres que antes.

--con esta que me estas constando debes haber visto mucho como fue cambiando el tipo de liderazgo que había antes con el que hay ahora, y no sé si todavía se sigue manteniendo ese liderazgo más autoritario o más actual, de escuchar opiniones.

-si antes no existía la división de tareas, hacia toda una sola persona. Hoy está más delegado en diferentes áreas interrelacionadas.

--crees que el aporte de la mujer hace alguna diferencia?

-en cuanto a mi experiencia yo creo que las mujeres somos más poderosas, fuertes. Para algunas cosas somos más prácticas, tenemos totalmente otra visión en otras cosas a pesar que somos vuelteras en la vida misma, cuanto a lo laboral podemos tener ciertas ideas

que el hombre no lo ve. Pero a lo mejor por una cuestión de vida misma, cosas que cada uno por género vive de manera diferente. Por ejemplo, tenemos una chica en el área de recursos humanos, que se banca lo que son los gremios que es un área muy “heavy” y se la banca una mina.

--que considerarías que son las características que favorece eso? Ya sea empatía, inteligencia emocional...

-las mujeres tienen sus pros y sus contras. Emplear una mujer tiene sus contras por que va desde sus días que es madre, ósea tiene un rol fuera de lo laboral muy importante, no es que el hombre no lo tenga y hoy en día se iguala más, pero se está cambiando recién. Antes la madre paría y el hombre ni participaba. Lo que tiene la mujer es esa practicidad de tener varias áreas abiertas al mismo tiempo y ser mujer pulpo. Obviamente generalizando, habrá algunas excepciones, pero creo que si tiene esa habilidad de abrir varios campos al mismo tiempo y estar en todos. El hombre como que no lo tiene muy desarrollado.

--lo podrías caracterizar de alguna forma al liderazgo femenino?

-me parece que la mujer le gusta más trabajar en equipo y escucha, puede escuchar más. Y a lo mejor más abierta a ser ayudada o a recibir otro tipo de mensajes u opiniones sobre ese tema.

--consideras que hay algún tipo de barreras para las mujeres dentro del rubro?

-sí, es un ámbito muy machista, muy masculino. Abra otras áreas más flexibles, pero bueno sigue habiendo un sector muy chiquito femenino. Y por qué están las camadas



viejas que miran raro esto como diciendo que hace una mujer opinando, pero bueno eso se está bastante modificando.

--que crees que es lo más importante a la hora de liderar? Digamos que tienes gente a tu cargo, tienes que influir.

-yo creo que el ejemplo es muy importante saber escuchar, sentarse y creer que vos tienes toda la autoridad absoluta no porque yo no sé todos los temas, aprovechar los conocimientos del grupo por decirte y ser abierto. El líder no es el que sabe mandar más si no el que sabe llevarse a un grupo coordinado.

--bueno caro, eso sería todo. Te agradezco.

Entrevista 09:

--en qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador?

-bueno, el diario Pregón, que es de las primeras empresas, se funda en el año 56 pero mi padre la compra en el 58, a partir de ahí somos dueños del diario, pero es parte de un grupo de empresas que se fueron creando a raíz del diario Pregón.

--hoy en día quien lidera las empresas?

-bueno, nosotros somos 4 hermanas mujeres, mi mama.

-- y te pregunto vos como llegas ahí un poco por incentivo propio, influencia de los padres?

-no, en realidad yo creo que las empresas familiares se llaman empresas familiares porque necesitan de las familias para que tengan corazón y vida. Cuando las familias no se involucran uno va delegando todo y se va convirtiendo en otra cosa. Esta es una idea que también tenían mi padre y mi madre, y yo hace 26 años que trabajo en empresas familiares.

-- que estilo de liderazgo considerarías que hay hoy dentro de las empresas?

- yo creo que en el caso nuestro todavía el liderazgo sigue siendo vertical, no ha venido todavía un liderazgo más horizontal. Pero bueno porque sigue estando todavía la figura de mi madre. Entonces es como muy familiar el modelo.

-- cuál es tu opinión del liderazgo femenino en empresas familiares, consideras que la mujer aporta algo diferente al hombre?

-yo en realidad creo que hay una diferencia, creo que realmente se necesita de ambos, no creo que sea tan bueno todas mujeres o solamente varones. Y yo soy presidenta de las mujeres empresarias de Jujuy y trabajo mucho con las mujeres empresarias y emprendedoras. En realidad, yo veo que hay una necesidad de esta cuestión de ni tanto ni tampoco de 50 y 50, me parece que es más justo. Porque el creer que las mujeres, y esta es mi opinión del trabajo de todos estos años que yo vi que el creer que las mujeres pueden todo solas también es como que se derrapa. Yo creo que la energía masculina ayuda muchas veces a otro tipo de trabajos. Cuando mi padre vivía, nosotros hemos tenido casi el 60 por ciento de mujeres dentro de la empresa, pero había un perfil del hombre que ayudaba a poner orden que era realizado por los hombres.

Me parece que es importante que hay que luchar porque para mí es importante la independencia económica en las mujeres. Porque cuando las mujeres tienen

independencia económica tienen libertad en la vida. Creo que es totalmente justo que se cobre lo mismo, que puedan realizar el mismo tipo de trabajos, pero también es justo en realidad que sea una cuestión igualitaria, tanto el hombre como la mujer porque si la mujer pasa a ocupar el lugar del hombre empieza el mismo modelo invertido entonces tampoco es eso lo que se busca no. Esa es mi opinión, para mí la equidad sería lo justo. Que todos puedan trabajar, que todos puedan cobrar que no sea una cuestión de sexo. Que sea una cuestión de capacidades.

--esto va muy de la mano más de la persona que del género en sí.

-claro, es que bueno esa es la gran discusión. Que por estar a favor de los derechos de la mujer en realidad hoy en día las mujeres abusan del dominio, de tener la posibilidad de manejar empresas y todo y entonces volvemos a retrotraer los modelos de empresa. No es que sea un modelo más maternal o paternal, tiene que ser modelo de empresa que se trabaje, hombre y mujer a la par, yo siempre digo que para mí es como los pilares de un edificio. Ninguno tiene que soportar pesos diferentes, ni tener distintas texturas, tener la misma forma. Si es verdad que todavía en la sociedad todas las cosas que tienen que ver con las cuestiones de cuidado familiares, de padres de hijos, del hogar, todas esas cuestiones siguen recayendo en la mujer. Todavía no se ha hecho la equidad que se pide en las empresas. La equidad de las empresas que se trabaje hombre y mujer, eso también tiene que pasar en los hogares. Digamos todo el mundo tendría que tener las mismas libertades los mismos tiempos.

--consideras que por ahí esto que la mujer tienda a estar más en la casa y se encargue de las cosas del hogar, una barrera para entrar en ciertos rubros o llegar a ejercer como líder dentro de las empresas?

- si totalmente, eso sí, eso sigue siendo así.

-- me quieres contar que consideras vos que son actitudes necesarias para liderar una empresa, por tu experiencia, por lo que vos viviste, lo que vos ves.

- mira yo te digo lo que veo sobre todo en las empresas familiares, hubo una época después de que uno esta tantos años en donde se defenestraba mucho las empresas familiares, entonces siempre se decía que las empresas familiares no llegan a la tercera generación. Las empresas familiares por ser familiares se terminan en el camino, esas cosas para mí en realidad se dan porque no es una cuestión de las empresas familiares, es una cuestión de las empresas. En el mundo siguen liderando las empresas familiares. Muchas veces las empresas familiares no llegan a la tercera generación porque a la tercera generación no les interesa las empresas familiares, ya quieren hacer otra vida, hacer otros emprendimientos, tener otra visión.

Entonces también a medida que uno crece, se le va dejando lugar a la gente joven, entonces si esa tercera generación ya no se incorpora, se le va delegando el liderazgo a otra gente que ya no son familiares, entonces el modelo va cambiando y deja de ser empresa familiar. Esa es mi opinión, la empresa dura lo que tiene que durar, pero es por decisión de la generación que le toca gobernar.

--Marcela, te consulto, ¿vos teniendo gente a tu cargo e influenciando a través de esa gente, que consideras que es la característica o la actitud que te lleva a poder hacer eso o que le dirías a alguien que tiene gente a su cargo que fortalezca?

-mira yo creo que como cambio mucho la realidad, hay que cambiar la forma de dirigir las empresas. Ya el capataz de estancia no existe, es como que hoy hay otra cuestión. La gente tiene que saber cuáles son las reglas cuales son las cuestiones. Siempre se habla de

cuál es la obligación del empresario hacia la gente, hacia los empleados, pero nunca se habla de que obligación tiene cada uno en el trabajo, se tendría que trabajar más en objetivos que creo que es lo que está faltando y nunca se logró, por más capacitación o coaching. Siempre se termina llegando a, tengo que hacer ocho horas, y no tanto a tengo que cumplir tal objetivo.

-- bueno, no sé si quieres ampliar con algo más, contar.

- como te contaba yo empecé ahora con mi emprendimiento a los 52 años, yo soy artista plástica, y tanto mujeres como hombres, tenemos que saber que se pueden hacer otras cosas, porque yo durante 26 años trabajé en un emprendimiento de mi padre, pero no en un emprendimiento propio y eso es bueno, porque te activa, te vuelve a activar, te vuelve a hacer cambiar la mirada y nos permite crecer, ver las cuestiones desde otra perspectiva.

--listo marcela, eso sería todo.

-espero que te haya servido, que te haya parecido interesante.

Entrevista 10:

--en qué año se fundó la empresa y quien fundo la empresa?

-la empresa ya estaba fundada, y la compramos en 2018.

--cuando me decís la compramos quiénes son?

-mis papas

--las compran tus papas y estas ahí vos trabajando con quien más?

-y estoy yo ahí trabajando a distancia, antes durante la pandemia pude trabajar de forma presencial y ahora a distancia.

--hay alguien más de la familia que esté trabajando en la empresa?

- mi mamá y mi papá, nadie más.

--vos en que puesto estas?

- yo en este momento, tengo dos roles que son los que considere que podía seguir haciendo a distancia, uno básicamente como coordinadora, encargada, gerente del área de marketing y el otro es como representante de espacios interculturales. Hago básicamente ventas y el contacto.

--empezaste ahí directamente?

-no, primero antes empecé de changarina básicamente era la che pibe de la empresa, y nada fui aprendiendo me fue gustando, mientras iba avanzando con la carrera entonces quizás como mis aportes eran un poquito mejores o estaban mejor pulidos, y después empecé a hacer la parte de finanzas, cuando estaba allá empecé en la parte financiera. Y cuando estuve allá pude participar de reuniones de directorio y ya no porque son presenciales y de todas maneras no estoy formalmente en el directorio. Son áreas que empezaron a crecer a medida que crecía la empresa y las agarre yo.

-- como podrías definir el estilo de liderazgo que hay dentro de la empresa?

- es un poco y un poco, al ser un poco, casi como todas las empresas familiares, es una empresa mediana pero no deja de ser una empresa familiar en la que por ahí se escucha todo, podrías igual en una estructura así no tener ni voz ni voto, pero no es algo que suceda

en la empresa. Si hay una estructura bastante jerarquizada por así decirlo, que me parece que es un error no por el bajado de línea, sino por la dependencia que genera. Que es algo que se trabaja desde la independencia del empleado, que la gente pueda trabajar sola, tomar decisiones y tener un rango de acciones ya predispuesto que se pueda mover. Es algo que como líderes tenemos que hacer. Es como mira, te limito la cancha y después salí y juga vos, hace vos. Creo que falta personal que tengo motor propio, siento que esa es como la gran traba ahora.

--me dijiste que estaba liderando tu papá y tu mamá verdad?

-sí.

--¿notas alguna diferencia entre el liderazgo de cada uno? ¿Lo podrías definir de alguna manera?

-sí, son totalmente diferentes, mi papá es un poco más jerárquico, tiende un poco más a esto de “ser el jefe”, mi mamá intenta por ahí mas ser la líder, pero en realidad siento que le cuesta mucho soltar el control de las cosas. Entonces se le complica liderar en la parte operativa, ella es gerente de recursos humanos y directora, y mi papá es gerente general. Mi mamá tiene una visión de cómo mucho más holística, por ahí proyectada a largo a plazo, y va poniendo hitos más lejanos digamos, que te van poniendo un horizonte y son completamente necesarios y que van haciendo progresos dentro de la empresa. Mi papá es un rol que también en ese sentido se complementa mucho porque es un rol sumamente operativo, ósea es un tipo que mira a futuro, pero de reojo y lo que hace es ir día a día, y si bien se ve como un tipo de persona que baja línea, él cree que vas a aprender dándotela contra la pared. Entonces te deja que vos hagas, que vos seas, después te corregirá, te dirá

esto lo tendrías que haber hecho así o asa, la próxima vas de vuelta. Y es algo que la gente ahí aprende realmente.

--hace un rato en una de las entrevistas me contaba que no es que uno sea mejor que el otro si no es algo que se complementa y los dos son sumamente necesarios dentro de la empresa, porque uno aporta cosas totalmente distintas y sin uno o la otra la empresa no crece.

-igualmente, siento que nuestra generación tiene mujeres más preparadas en ese sentido. Y me parece que, por una cuestión natural, no sé si por el hecho de que se queda en casa cuidando y el hombre era el que salía a casar, la mujer tiene una visión mucho más directiva y holística y general. Siento que el hombre tiene la capacidad de enfocarse en una cosa y concretarla, que no es ni mejor ni peor, sino que tiene que estar como en un rango más operativo que directivo. Es decir, si vos dentro de una empresa tienes un CEO y un COO, te digo que la mujer vaya a CEO y el hombre a COO.

--como que para mirada general está bueno un liderazgo femenino y para algo más operativo, vos decís un liderazgo más masculino, sería así?

-sí, puede ser. Justamente con esas palabras, femenino y masculino, no mujer y varón. Hay hombre que tienen liderazgo femenino y mujeres que tienen liderazgo masculino, creo 100 por cien. Y yo creo que nunca va a ser un liderazgo completo, si no están las dos. Y normalmente una persona no tiene los dos, por lo menos en unos momentos y en otros, pero siempre son complementarios. Y lo charlaba con mi hermano el otro día con respecto al matrimonio, por ejemplo, nuestros papás uno es femenino y el otro masculino, en distintas ocasiones. Y lo bueno es cuando encuentran esa sinergia doble, de ir y volver



constantemente en dirección opuesta. Y yo creo que es ahí cuando encontrar balance y terminas creciendo.

--consideras que hay alguna barrera dentro del rubro para las mujeres? En este tema del liderazgo.

-sí, claramente hay una barrera social, hay un prejuicio muy grande social, si vos te sientas, se sienta una mujer y un hombre en una mesa, te aseguro que el que está en frente mira primero al hombre, capaz la que lleva la batuta es la mujer, pero arranque primero mirando al hombre y después se dé cuenta. Y la barrera más fuerte para mí, que la estoy sintiendo mucho ahora y la siento en general, es una cuestión ya más de networking informal, eso ósea no lo juzgo, pero es como que uno se sienta normalmente en una mesa de negocios y la mayoría son hombres. Y te sientas vos y mi dificultad en este momento es como hago para que ellos se sientan cómodos y no sea como, un “ay, nos estamos juntando a hacer negocios”, si no que sea más como una juntada de amigos y de repente se tira algo de negocios. Siento que todo va más por lo social, para mí como la parte más de networking, de contactos fuera del ámbito laboral es súper clave, y hay una barrera gigante que le da una desventaja a la mujer. Dentro de la empresa no, pero las reuniones afuera de la empresa que normalmente también son reuniones de negocios, que son como no sé, nos juntemos a comer un asado y tomar un vino y hablemos sobre números en general, son decisiones por ahí como más fuerte que se intentan llevarlas por ahí en un ámbito más social.

--claro, como que todavía no se la incluye mucho a la mujer dentro de esos ámbitos.

-claro, exactamente.

-- te hago última pregunta, ¿qué consideras que es importante para liderar, para ocupar el rol de líder dentro de una empresa? Cuando digo que es importante, me refiero a que actitudes, que características, que manera de actuar.

-bueno, primero que nada, la empatía y la observación. Me parece súper clave que para un líder pueda ponerse en el lugar del otro, que pueda leerlo un poco también, porque la mayoría de cosas no se hablan y es más de verlo, escucharlo, el leer entre líneas, de toda esa cuestión, obviamente después llevado a la comunicación. Y después de eso, básicamente después tener motor propio. Esa fuerza de voluntad, ese empuje que motive al resto en general. Ese rol súper activo de estar haciendo, de estar concretando, de estar siempre ahí arriba, como todo el tiempo motivándolos, llevándolos. La motivación es como algo súper fluctuante y me parece que como líder está bueno intentar transmitirla lo más que se pueda y así también te va a volver. Seguramente cuando no estés motivado, la gente que esté trabajando si lo está.

--me encanto, no sé si quieres agregar algo más, pero para mí ya está.

-no, lo que quieras preguntar.

--te agradezco.