

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

Impedimentos para la Sucesión del Liderazgo

Femenino en Empresas Familiares

**Impediments to Women's Leadership Succession in
Family Businesses**

Autor: Gonzalo Darío Valenzuela

Legajo: VADM022863

Profesora: Patricia Barrón

Comodoro Rivadavia, Chubut, Argentina.

Junio, 2025

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Introducción	4
Métodos	21
Alcance, enfoque y diseño	21
Participantes	22
Recolección y análisis de datos.....	22
Resultados.....	23
Discusión	29
Conclusiones	33
Referencias.....	34
Anexo.....	35

Resumen

La presente investigación fue desarrollada con el objetivo de alumbrar una problemática que, en principio, fue catalogada “de género”. La meta fue definir si el traspaso liderazgo femenino en empresas familiares se veía obstruido a causa de empleadores discriminatorios, o bien a un libre rechazo por parte de las mujeres. Se definió una muestra de 10 empresas cuyo propósito fue sumergirse, mediante entrevistas guiadas por cuestionarios, en las experiencias de las mujeres en posiciones directivas. Los resultados dieron luz a la hipótesis principal, dejando ver que la problemática bajo estudio no se debe a barreras impuestas hacia la mujer, sino a la priorización de factores extralaborales que alejan a las mujeres de dichas posiciones por elección propia, entre ellos, la maternidad. Se concluyó que, para lograr una equidad laboral y que la mujer se sienta en libertad de desarrollarse profesionalmente, se establezcan medidas de conciliación igualitarias. Finalmente, se llama a la reflexión ya que, sin una metanoia en el pensamiento social donde el hombre se disponga a una redistribución de las responsabilidades domésticas más equitativa, no habrá medida de conciliación que sea suficiente para lograr este cambio.

Palabras clave: problemática de género, liderazgo femenino, maternidad, equidad laboral.

Abstract

This research was conducted with the aim of shedding light on an issue that was initially categorized as a “gender” matter. The goal was to determine whether the succession of female leadership in family businesses is hindered by discriminatory employers or rather by a voluntary rejection on the part of women themselves. A sample of ten companies was selected, with the purpose of exploring—through interviews guided by questionnaires—the experiences of women in managerial positions. The results supported the main hypothesis, revealing that the issue under study is not due to barriers imposed on women, but rather to the prioritization of non-work-related factors that lead women to voluntarily distance themselves from such roles, among them motherhood. The study concludes that in order to achieve workplace equity and for women to feel free to pursue professional development, equal reconciliation measures must be established. Finally, a call for reflection is made: without a shift in social thinking—where men are willing to more equitably share domestic responsibilities—no reconciliation policy will be sufficient to bring about real change.

Keywords: gender-related issues, women leadership, motherhood, employment equity.

Introducción

Desde los inicios de la vida en comunidad, el ser humano necesitó organizarse como método para la supervivencia, protección y desarrollo. A partir de esto, surgió la imprescindible figura del líder. Esta era la persona que tomaba decisiones para guiar a la comunidad hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Así es como la historia de la humanidad nos enseña de la necesidad de una figura de líder, desde las estructuras sociales más primitivas hasta las más complejas. Hablamos que, tanto los gobiernos, ejércitos de batalla, tribus, equipos deportivos, fraternidades universitarias, movimientos sociales ideológicos, instituciones gubernamentales o religiosas, organizaciones sin fines de lucro, familias, empresas y hasta grupos de crimen organizado, requieren de esta persona que les marque el camino a seguir.

Ahora bien, desde una perspectiva lingüística, la palabra líder proviene del inglés “to lead”, que marca la acción de guiar, conducir o dirigir. Según la Real Academia Española, el líder es la “persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase”, lo cual implica un reconocimiento social u orden jerárquico. Por lo que, siempre que haya individuos que persigan un objetivo concreto, debe existir una persona que prevea, planifique, ordene, coordine y guíe al cumplimiento del mismo.

Sin embargo, ¿todos pueden ser líderes? ¿Es un talento que se hereda? ¿Se nace siéndolo o es una habilidad que se desarrolla? Estas preguntas no sólo son relevantes a nivel académico, sino que también abren el debate sobre la equidad de oportunidades en el acceso al liderazgo, especialmente en lo que respecta al género.

Para dar comienzo, es pertinente aclarar que un líder debe poseer ciertas características que lo resaltan del resto. Podemos traer como ejemplo al director técnico de la Selección Argentina de Fútbol, Lionel Scaloni, en el cual los jugadores encuentran un modelo a seguir. Scaloni transmite al grupo de jugadores y cuerpo técnico, valores de respeto, humildad y valentía, los alienta y motiva al logro de sus objetivos, intercede por ellos y abre un espacio para la comunicación y el consenso. Por lo tanto, una pieza fundamental para que exista un líder, es que los demás integrantes del grupo lo reconozcan como tal.

Esta persona, como mencionamos, es la encargada de interceder por los integrantes, de encontrar el lugar de las piezas, y crear un sistema que funcione sinérgicamente. Tiene la responsabilidad y debe asumir el compromiso de llevarlos al lugar propuesto. Asimismo, al ser quien los encabeza, resulta necesario que genere en los demás un hambre de éxito, es decir, motive a que cada uno exprese sus habilidades y talentos al máximo, buscando la excelencia de cada una de las partes.

Ahora bien, dentro del gran espectro en el cual puede ser abarcado el concepto del liderazgo, este ha tomado una relevancia exponencial en lo referido al mundo laboral, pero, ¿Qué es el trabajo? El mismo ha estado presente desde el minuto cero de la actividad humana. Pero sin ir más lejos en el tiempo, gracias a la Real Academia Española (RAE), entendemos que el trabajo se define como “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”, o como mejor lo entendemos, es aquella actividad que realizamos rutinariamente en pos de alcanzar un objetivo que nos brinde una remuneración económica. Dicha remuneración provee un bienestar y un estatus en la sociedad, nos

produce satisfacción, da sentido a nuestra existencia, repercutiendo favorablemente en nuestra salud mental y física (Lloret, 2022).

Hágase especial énfasis en la palabra “rutinariamente” ya que el trabajo ocupa gran parte de nuestras vidas. Considerando las veinticuatro horas que tiene el día y que, por norma general, la mayor parte de las personas realizan jornadas laborales de ocho horas, se trata de una actividad a la cual le dedicamos un tercio del día. Siendo que lo recomendado es dormir ocho horas diarias, tenemos como resultado que más de la mitad del tiempo que estamos despiertos lo empleamos trabajando (Lloret, 2022). Es entonces que nace la necesidad de crear una cultura organizacional donde el colaborador se sienta cómodo, identificado y motivado.

David Day (2000) explica en su libro Desarrollo del Liderazgo que el liderazgo es visto como un proceso sistemático a largo plazo, donde los individuos pueden incrementar sus capacidades para liderar construyendo habilidades, obteniendo experiencias y recibiendo retroalimentación. Por lo tanto, podemos afirmar que el liderazgo se define como una habilidad multiforme y desarrollable, que se adapta según las personas, contextos y entornos en los cuales se aplique.

Múltiples estudiosos y expertos en la materia, han separado estilos y tipos de liderazgos. Los autores S. Robbins, M. Coulter, J. Martocchio y L.Long (2018) exponen los Estudios en la Universidad de Iowa donde se exploraron dichos estilos, en búsqueda de definir cuál resulta ser más efectivo. Para ello, definieron tres tipos de liderazgo:

1. El liderazgo autocrático.
2. El liderazgo democrático.

3. El liderazgo laissez-faire.

En primer lugar, el liderazgo autocrático donde “el líder impone los métodos de trabajo y limita la participación de los empleados”, de hecho, este fue el estilo que más predominó desde los inicios de la humanidad, y reina en las organizaciones que no están abiertas al cambio. En segundo lugar, el liderazgo democrático nos muestra un líder que “involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega la autoridad y utiliza la retroalimentación para entrenar a los empleados”. En tercer y último lugar, el liderazgo laissez-faire, que traducido es “dejar hacer”, es caracterizado por un líder que permite al grupo tomar las decisiones y realizar el trabajo de la manera que crea más conveniente (Administración 13e, 2018, p. 557).

Por otro lado, el reconocido autor Daniel Goleman (2005) amplía el abanico al establecer seis estilos de liderazgo, escalando desde aquel más estricto, vertical y estructurado, hacia aquel más flexible, abierto e interactivo. Los líderes coercitivos son quizás los más estructurados al exigir excelencia mediante una conformidad inmediata. Los líderes democráticos permiten la participación de las personas en la toma de decisiones mediante el consenso. Los líderes ejemplares son aquellos que esperan excelencia y autonomía de cada una de las partes. Los orientativos explotan sus aptitudes en su totalidad para movilizar a las personas detrás de una visión. Los líderes afiliativos se caracterizan por crear lazos emocionales y armonía, y, finalmente, los líderes formativos son aquellos que buscan desarrollar y formar a las personas para el futuro (Daniel Goleman, 2005)

Volviendo a la rama que proponen los autores S. Robbins, M. Coulter, J. Martocchio y L.Long (2018) se logra estudiar acerca de dos teorías contemporáneas del liderazgo, que explican la razón por la cual los líderes hacen lo que hacen. En primer lugar, la teoría del intercambio líder miembro establece que los líderes crean, implícitamente, endogrupos y exogrupos desde el inicio de la relación. A raíz de dicha diferenciación, el resultado expone que “los miembros del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.” La manera en la que estos grupos se forman aún no es clara, pero en lo mayor de los casos, suele ser por mayor desempeño o simplemente reúnen similares características demográficas, actitudinales o de personalidad.

Por otro lado, otra de las teorías muy estudiadas, es la del liderazgo transaccional-transformacional. La misma demuestra cómo “los líderes transaccionales motivan a los seguidores hacia una meta concreta, a cambio de una recompensa por su productividad” (Administración 13e, 2018, p. 564). Las primeras concepciones del liderazgo establecen que los mismos eran transaccionales debido a la baja de complejidad de estudio de las épocas, donde no se consideraba al colaborador como un ser desarrollable, con motivaciones y aspiraciones, sino que la estructura era mayormente “dar algo, a cambio de algo más”. Esto saca a la luz la nula importancia que se le daba al colaborador a cargo, donde podemos decir que, bajo esta teoría, el individuo es visto como una máquina de trabajo, no se consideran sus necesidades ni es estimulado más que monetariamente por el logro de sus objetivos.

En contraste, el liderazgo transformacional apuntaba a “estimular e inspirar a los seguidores a que logren resultados extraordinarios”. Esta teoría fomenta que los

colaboradores rompan con las estructuras establecidas y se cuestionen las perspectivas impuestas. Dichos autores llegaron a la conclusión de que líderes transformacionales, evidencialmente arriban a mayores niveles de productividad, menor tasa de rotación, mayor satisfacción en los empleados, creatividad y logro de metas sobre los grupos a su cargo (Administración 13e, 2018, p. 565).

El gran abanico de posibilidades, entonces, es un punto a favor para los líderes en la actualidad que constantemente se enfrentan a entornos cambiantes y altamente competitivos. Cómo se trata a los subordinados y colegas, cómo se los motiva, qué tipo de cultura de trabajo se quiere generar, qué cambios son pertinentes realizar y cómo hacer para evitar la resistencia al mismo, entre otros, son temas que gradualmente han sido estudiados y complejizados, a fin de que el líder hoy, tenga la posibilidad de acceder a la excelencia.

Tal cual mencionamos en un principio, hemos puesto el foco en una disciplina que abarca gran cantidad de ámbitos en la actualidad, pero hay uno de ellos que puede definir la economía de una ciudad, provincia o país. Este ámbito es el empresarial. Dicho rubro ha alcanzado un nivel de competitividad que requiere líderes a la altura. Esto es, sin importar el rubro donde se desarrollen o el contexto sociocultural, político o económico que los alcance. Si una empresa desea mantener niveles altos de rentabilidad y buena cultura organizacional, debe atacar primeramente la necesidad de un líder idóneo, sea este hombre o mujer.

Es acá donde surge la necesidad de cuestionarnos, ¿Qué tan importante es un líder para una organización? Siendo que se trata de aquel que coordina y supervisa gran parte de la labor, un buen líder, según Robbins y Coulter (2018), es aquel que inspira al

trabajador a nivel personal y profesional, inyecta energía a los trabajadores para lograr en conjunto aquellas metas que no se pueden alcanzar en solitario, orienta y guía para resolver un problema, mantiene informado de los cambios organizacionales y brinda retroalimentación sobre el desempeño logrado a fin de superarlo.

Frente al concepto de estudio que ha sido abarcado por tantos autores a lo largo del tiempo, seguimos encontrando destellos de discriminación en un mercado laboral argentino que desestima las capacidades femeninas de adoptar posiciones de liderazgo en las empresas, mayormente por estereotipos culturales que tienen los varones hacia el género opuesto, o entre ellas mismas.

Encontramos esencial poder responder a una problemática que no afecta a una minoría, sino a más de la mitad del país que se encuentra perjudicado mediante diferencias de índole salarial, social o de percepción. Por lo tanto, nos surgen interrogantes como ¿Es real la diferencia entre varones y mujeres para un empleador? ¿Qué aporta cada uno para una empresa desde una posición jerárquica directiva? ¿Qué tan evidente es la brecha salarial, las tasas de empleo, desempleo y la segregación vertical y horizontal del trabajo en la República Argentina? ¿Cuáles son las tendencias ideológicas actuales del sexo femenino hacia pensamientos tradicionalistas tales como la maternidad o la formación académica?

Es así que este informe está orientado a indagar acerca de un tema de estudio sumamente amplio que difícilmente puede comprimirse dentro de un marco teórico. Por esta razón, requiere que nos sumerjamos en la realidad de una ciudad, región o país a fin de comprender la deficiencia de liderazgo femenino en empresas argentinas, y más específicamente, en las familiares. Es así como, debido a la falta de estudios previos y

antecedentes en la zona, profundizaremos el estudio en la ciudad de Comodoro Rivadavia, localizada en la provincia de Chubut, al sur de la República Argentina, poniendo el foco en antecedentes relevantes y recientes, mayormente nacionales o regionales, de enfoque estadístico, pero priorizando los estudios cualitativos.

El objetivo general del informe es definir si existen factores que, bajo el punto de vista de la dirección de una empresa, dificultan el traspaso del liderazgo de las empresas familiares a las nuevas generaciones mujeres, o son ellas las que, en su libre poder de decisión, escogen dar un paso al costado. A partir del mismo, se plantea el primer objetivo específico que procura describir las razones que impiden el escalamiento jerárquico femenino en el mundo empresarial. El segundo objetivo específico pretende profundizar en los argumentos por los cuales aquellas mujeres que le dicen “no” al traspaso del liderazgo hacia su persona. Por último, como tercer objetivo específico, buscaremos describir las características y tipos de liderazgo que identifican a aquellas mujeres que desarrollan una posición directiva en empresas de la ciudad de Comodoro Rivadavia.

En relación al liderazgo femenino en el mundo de los negocios, en el informe *Women in Business*, la autora Isabel Perea argumenta que “los equipos directivos con una mayor presencia femenina presentan más altos niveles de innovación, mejoran la toma de decisiones estratégicas y generan entornos de trabajo más inclusivos” (Grant Thornton, *Women in Business*, 2025). Dicha afirmación ha tomado relevancia en los últimos años donde, desde el sufragio femenino en Latinoamérica, la consideración hacia el sexo femenino ha incrementado gradualmente. Actualmente, muchos paradigmas han sido quebrantados, como el rol de la mujer en el hogar, en el ámbito laboral y su importancia en la sociedad. Sin embargo, En 1987, Morrison introdujo un concepto

innovador en su libro *Breaking the Glass of Ceiling*, que evidenciaba la barrera imperceptible que enfrenta el sexo femenino a la hora de escalar en la jerarquía de una empresa. El “Techo de Cristal” es el concepto que se le da al estudio acerca de aquellos comportamientos culturales que la sociedad ha naturalizado, donde la mujer es constantemente obstaculizada en su carrera profesional.

El presidente de Grant Thornton, Ramón Galcerán, denota la falta de liderazgo femenino en España, donde la tasa de mujeres en posiciones directivas alcanza la cifra del 38.4% y de 19,3% el porcentaje de mujeres CEO (2025). Dicho de otra manera, solamente 2 de 10 CEOs en el país español son mujeres. En el informe “La participación de las mujeres en el trabajo, el ingreso y la producción”, logramos percibir la segregación vertical que se vive en la República Argentina, siendo que solamente el 5,4% de las mujeres laboralmente activas toman cargos de dirección o jefatura, mientras que la tasa masculina alcanza el 8,5% (Igualar, 2023). Es indispensable darle a esta cifra la importancia necesaria y actuar en consecuencia, ya que muchas generaciones han enterrado mentes brillantes que no pudieron dar a luz su potencial por falta de oportunidades.

Siguiendo R. Galcerán, el mismo establece que el bajo índice de mujeres en posiciones de liderazgo se debe a “la falta de modelos de referencia, la frustración por la insuficiente presencia femenina en Consejos de Administración y la escasa implementación de políticas efectivas de promoción del talento femenino” (Grant Thornton, *Women in Business*, 2025). En la búsqueda constante de incrementar las oportunidades para el sexo femenino en un mundo empresarial cada vez más acotado, el autor remarca las estrategias pertinentes a implementar, que han demostrado ser más

eficaces para incrementar el liderazgo femenino. Entre ellas se incluyen la vinculación de los incentivos económicos a objetivos de diversidad, los programas de mentoría para directivas emergentes o la promoción de medidas de conciliación (Grant Thornton, Women in Business, 2025).

A lo largo de muchas generaciones se ha fomentado el pensamiento acerca de que la mujer tiene un carácter más blando, que no soporta las altas exigencias o no es emocionalmente estable para tener a su cargo múltiples personas y responsabilidades. Esto puede verse en la República Argentina donde las estadísticas recopiladas en el informe “Mujeres en el mercado de trabajo argentino” (MTEySS, 2018) evidencian la brecha de empleabilidad entre grupos femeninos y masculinos, teniendo en nuestro país una tasa de actividad femenina del 48,8%, 22.2% inferior que la masculina, la cual es del 71%.

Comparando dichas estadísticas con las demostradas en el informe “La participación de las mujeres en el trabajo, el ingreso y la producción” (2023), podemos percibir un incremento en la tasa de actividad femenina, siendo esta del 52,2% y la masculina manteniéndose estable en 70,9%, acortando dicha brecha al 18,7%. Sin embargo, existiendo una menor actividad femenina, son ellas quienes tienen una tasa de desocupación más alta (7,8%) que la masculina (6,1%), así como también una tasa de informalidad mayor (39,3%) que la del género opuesto (34,6%), respectivamente (Igualar, 2023).

Ha sido la cuestión cultural en la que fuimos formados la que hoy en día saca a florecer las brechas que mencionamos, y es la manera tradicional de distribución de roles tanto dentro como fuera del hogar, que asigna un rol de trabajador secundario o adicional

a las mujeres y de principal sostén del hogar a los hombres, lo que redundará en una mayor presión para la participación activa de los varones (MTEySS, 2018). Dicha diferencia sale a la luz en la segregación horizontal del trabajo existente en nuestro país, donde la desigualdad provoca que las mujeres sean relegadas a las ramas de actividad con menor remuneración (Igualar, 2023), siendo ejemplo el rubro hidrocarburífero que cuenta con una presencia del 78% masculina y 22% femenina y el rubro automotriz (88% y 12%, respectivamente), en contraste con el rubro educacional, que tiene una presencia femenina del 73% y 27% masculina.

Tanto hombres como mujeres tenemos capacidades fisiológicas y emocionales diferentes. Sin embargo, tal como lo desarrolla Robbins y Coulter, ninguna de ellas afecta el desempeño laboral ya que no hay diferencias consistentes entre el hombre y la mujer según sus habilidades analíticas, de resolución de problemas, de empuje competitivo, motivación, capacidad de empuje o socialización (Administración 13e, 2018). Debido al carácter apacible y cuidador generalmente asociado a la mujer, gran parte de empresas familiares otorgan el rol de “directora de emociones” donde las mismas se convierten en responsables de mantener la cohesión emocional entre los miembros de la familia y los empleados (Jessenia Davila, 2024). El autor continúa:

Este liderazgo emocional tiene un impacto directo en la longevidad y el éxito de las empresas familiares. Al cuidar las relaciones y asegurarse de que empleados y miembros de la familia se sientan valorados y respetados, las mujeres contribuyen a crear un ambiente de trabajo más positivo. (Jessenia Davila, 2024)

Por lo que, lejos de tener esto una connotación negativa, nos demuestra que formar el liderazgo femenino como una ventaja competitiva de las empresas, permite no solo

obtener mejores resultados, sino que también genera confianza en sus stakeholders y clientes. (Grant Thornton, 2024). La sociedad actual tiene una concepción de la mujer considerablemente más elevada que la que se tenía hace décadas atrás, aun así, a pesar del rol fundamental que desempeña el género, siguen existiendo obstáculos que impiden el correcto desarrollo del potencial de grandes mentes femeninas. Tal como lo explica Rachida Justo (2008)

Hoy día investigadores y políticos son cada vez más de la opinión que las mujeres emprendedoras desempeñan un papel fundamental en el progreso económico. Aun cuando temas como las barreras y los obstáculos a la mujer emprendedora siguen siendo objeto de debate, ello se hace desde la óptica de que la mujer emprendedora constituye un activo desaprovechado y tiene el potencial de contribuir al desarrollo económico del país.

Quizás nos encontremos imaginando nuestra hipotética empresa, donde vemos la necesidad de contratar un gerente que pueda responsabilizarse de ella, o al menos de un sector. En este caso, sería lógico que nos preguntarnos dicha empresa, creada y montada con nuestro dinero, que lleva nuestro nombre en el cartel de entrada y por la cual sacrificamos tantas cosas, si existe alguna diferencia entre género, o si tanto hombres y mujeres son competentes como gerentes.

Robbins y Coulter explican que, si bien a lo largo de los años, las características atribuidas a un “buen gerente” han sido aquellas que predominan en los varones, la realidad es que las mujeres utilizan más y más eficaces estilos de liderazgo, a fin de motivar e incluir a las personas. Pueden combinar estilos tradicionalmente masculinos como, por ejemplo, siendo autoritarios, con otros más femeninos, tal como la

colaboración, cercanía e inclusión (Administración 13e, 2018). Los estilos de liderazgo aportan a la relación empleado-líder, hacen que el trabajo tenga sentido para aquel que lo ejecuta, un orden establecido a fin de que cada parte conozca su rol y entienda que su porción de trabajo es relevante para el fin total. Para demostrarlo de manera práctica, encontramos pertinente citar la analogía del autor Daniel Goleman:

Los estilos son como el conjunto de palos de golf en la bolsa de un jugador profesional. Durante el curso de un juego, el profesional escoge los palos según las exigencias del tiro. En ocasiones, debe ponderar su selección, pero a menudo ésta es automática. El profesional siente los desafíos que tiene por delante, saca rápidamente la herramienta correcta y de forma elegante la pone a trabajar. (Harvard Business Review, 2005).

Aquellos líderes que adoptan una postura transformacional alcanzan un conocimiento extraordinario de cada una de las partes debido a la cercanía que generan con ellas. Bajo esta premisa, la cercanía del líder crea y fomenta un clima laboral donde la información fluye a través de la comunicación vertical y horizontal. Que el líder esté presente genera confianza en los individuos del grupo, les hace entender que no están solos en el trabajo, que dentro de la autonomía y delegación de tareas que les es brindada, pueden acudir al mismo en cualquier duda o contingencia. De la misma manera, el líder aprende de ellos cuando los observa trabajar y escucha sus sugerencias o experiencias. Hacemos especial hincapié en la cercanía, ya que, para lograr la mejor versión de una empresa, debe conocerse las partes que la componen, tal como lo explica la analogía de Cristina Querol Gutiérrez

Viendo todo esto, dirigir una orquesta es muy similar a dirigir una empresa. Una única persona al frente de un gran número de profesionales, juntos para conseguir obtener el mejor resultado posible de su trabajo: la mejor interpretación (...) Hay tantas formas diferentes de llevar una empresa como de dirigir una orquesta. Y el resultado será completamente diferente en cada caso. No hay dos orquestas que suenen igual, e incluso el sonido de una misma orquesta varía enormemente dependiendo de quién esté al frente de la misma. (Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo femenino, 2014)

Es entonces que, viendo los múltiples argumentos a favor que presenta en la teoría el género femenino, salen a la luz diversos interrogantes que nos llevan a cuestionarnos ¿La falta de líderes mujeres es una cuestión de la capacidad natural masculina? ¿O denota indicios de una cultura estructuralmente discriminatoria?

Una singularidad a destacar del siglo XXI trata acerca del rompimiento que se ha hecho en los esquemas sociales que consideraban a la mujer como aquella que cargaba con la vida, y es que por norma general, la mujer occidental en las sociedades actuales posterga o rechaza la maternidad. Esta consecuencia puede deberse a dos factores. En primer lugar, la complejidad del mercado laboral lleva a las personas, indiferentemente de su género, a una carrera constante por lograr el objetivo de graduarse y formarse como profesionales de alto nivel. Como lo explica Lloret (2022)

Dado en el contexto en que estamos viviendo, debemos estar reciclándonos y a veces hasta reinventándonos con frecuencia, porque en la actualidad al contrario de lo que sucedía unas décadas atrás, y sobre todo en el mundo laboral, parece

que todo es provisional y lo que es válido ahora, dentro de poco parece que ya es obsoleto (iQual, Revista de género e igualdad, 2022).

Robbins y Coulter citan una investigación realizada por el Pew Research Center, donde evidencia que hoy en día las mujeres dan más importancia que sus contrapartes masculinas a desempeñar un oficio o una carrera profesional que le ofrezca salarios elevados (Administración 13e, 2018). Por razones de esfuerzo, tiempo, dinero e independencia, hace que pensar en la concepción de una persona aparte, se torne un pensamiento irracional.

En segundo lugar, la tasa de informalidad en el mercado laboral argentino tiene un protagonismo excesivo. En nuestro país, “el sector de servicio doméstico, conformado casi íntegramente por mujeres, registra una tasa de informalidad del 75,6%. Cabe señalar que dicho sector concentra un 15% del total del empleo femenino, lo que equivale a 1.371.517 mujeres” (Igualar, 2023). Frente a este contexto, pensar en una estabilidad económica se vuelve una utopía y la constante incertidumbre lleva a las personas a procurar un bien personal, en lugar de imaginar la concepción de una familia tipo.

Con el deseo de crear un cambio en el mercado laboral argentino y dar respuestas a una problemática estructural, desde el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad se han propuesto una serie de diversos programas, entre los que se destacan:

- El Programa Nacional “Igualar” para la igualdad de géneros en el trabajo, el empleo y la producción, con el objetivo de contribuir en la reducción de las brechas y segregaciones estructurales que componen la desigualdad de género en

el mundo del trabajo, el empleo y la producción desde una mirada interseccional y de derechos humanos.

- El Programa Registradas con el objetivo de reducir la informalidad en el sector de trabajadoras de casas particulares, garantizar su acceso y permanencia a un empleo registrado e incentivar su bancarización.
- El Programa Producir con el fin de promover la independencia económica de mujeres y LGBTI+ que atraviesen o hayan atravesado situaciones de violencias por motivos de género, mediante el fortalecimiento de proyectos productivos llevadas adelante por organizaciones sociales y comunitarias.
- El Programa Generar busca fortalecer la institucionalidad de género y diversidad en las provincias y los municipios de nuestro país.
- El Programa Sembrar Igualdad con el fin de garantizar el pleno desarrollo de las mujeres y LGBTI+ en contextos de ruralidad, reducir las desigualdades en el acceso y control de recursos económicos, sociales y culturales y prevenir y abordar las violencias de género en este ámbito.
- El Programa Equiparar tiene la misión de implementar y fortalecer las políticas públicas y las acciones que lleva adelante la sociedad civil que garanticen la igualdad en la diversidad de mujeres y LGBTI+ con discapacidad para el acceso efectivo a sus derechos y el desarrollo de una vida libre de violencias por motivos de género (Igualar, 2023).

Como planteamos anteriormente, otra particularidad de la sociedad actual remite a la complejidad que ha alcanzado el mercado laboral y cómo esto afecta en los individuos en la persecución de un logro académico. El trabajo no solamente otorga una

remuneración, sino que, además, cuando existe tanto esfuerzo y ambición detrás de alcanzar un título universitario, el mismo también forma parte de nuestra autoestima, nuestra proyección y hasta nuestra razón de ser, en muchos casos. Como lo afirman Castillo y Agulló (2012) “el trabajo invade todas las esferas de la vida.” Dicho esto, resulta cada vez más lógico el abandono del pensamiento tradicionalista y patriarcal donde el hombre es aquel proveedor de la familia, mientras que la mujer es la encargada de llevar a cabo las obligaciones familiares del hogar. En épocas donde esta discriminación era invisibilizada, el acceso a la educación o al mercado laboral era sumamente escaso para el sexo femenino. En contraste, debido a la ideología feminista que ha cobrado fuerzas en las últimas décadas, la mujer en la actualidad es finalmente percibida como un individuo independiente, con autonomía y autosuficiencia para valerse por sus propios medios.

La actual Directora de Operaciones de Facebook, Sandy Sandberg, propone una peculiar manera de percibir la falta de mujeres CEO o de posiciones directivas en las empresas, “En su libro, *Lean In*, Sandberg sugiere que existe una “brecha de ambición de liderazgo”, es decir, las mujeres no tienen puestos altos debido a que realmente no quieren tenerlos” (Robbins y Coulter, 2018). Esto puede resultar hasta contradictorio con los antecedentes que hemos planteado. Sin embargo, resulta útil ya que trae luz ante una perspectiva que podemos estar pasando por alto. Probablemente Sandberg haya entendido que no son solamente las cuestiones culturales que discriminan a la mujer laboralmente las que le impiden el traspaso del liderazgo por sobre las nuevas generaciones masculinas, sino que, probablemente sean ellas las que, en su libre poder de decisión, suelen decirle que no a las oportunidades que se les presentan.

Métodos

En esta sección se describe de manera detallada los procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de la investigación. La misma se diseñó con el objetivo de responder la problemática y objetivos anteriormente planteados. Para garantizar contundencia y estructura, en esta sección se detalla el alcance elegido, la población y muestra de los participantes, los instrumentos utilizados para la recolección de información, y las técnicas aplicadas para el análisis de datos.

Cada etapa fue diseñada respetando los principios éticos, asegurando la confidencialidad de los participantes y la integridad de los resultados obtenidos. Habiendo definido esto, se pretende respaldar la validez y fiabilidad de los hallazgos presentados en este manuscrito.

Alcance, enfoque y diseño

El presente estudio se enmarca dentro de un alcance descriptivo, orientado a observar, analizar y caracterizar la presencia (o ausencia) de liderazgo femenino en el contexto de empresas familiares en la ciudad de Comodoro Rivadavia, Chubut, Argentina. Se pretende describir las dinámicas organizacionales, comportamientos y tendencias socioculturales que influyen en la participación de mujeres en roles de liderazgo, sin intervenir ni manipular las variables de estudio.

Para abordar esta problemática, se optó por un enfoque cualitativo donde se aplicarán diversas herramientas a fin de comprender los patrones culturales, expectativas de género y estructuras familiares que pueden condicionar el acceso de las mujeres a posiciones de poder. De manera complementaria, se incorporan elementos de análisis

cuantitativo básicos como el relevamiento de estadísticas nacionales o datos demográficos de empresas. Esto nos indica que el trabajo cuenta con un carácter mixto, permitiendo así una mirada integral del fenómeno.

El diseño que se adopta es uno de tipo transversal - no experimental ya que los datos a recolectar son tomados en un único momento temporal, sin sufrir modificaciones o manipulaciones, lo que garantiza un registro fiel de la realidad en el tiempo específico que se lleva a cabo el estudio.

Participantes

La población de estudio está conformada por las empresas familiares ubicadas en la ciudad de Comodoro Rivadavia, Chubut, Argentina. La muestra, por lo tanto, será el cuerpo directivo de las empresas familiares en la zona aledaña que desarrollan su actividad en diversos rubros, tales como: Segovia Propiedades, INCRO SA, Nuevo Sur SA, DLS, Full Clean, AKAR Automotores, Zona Norte Automotores, GMP SRL, VALOR CONSULTORA, y, por último, Imágenes Médicas Borelli. Se utiliza un muestreo no probabilístico, de tipo intencional, a fin de lograr la pertinencia de los datos.

Recolección y análisis de datos

Para la recolección de información se hará uso de herramientas cualitativas diseñadas en función de los métodos seleccionados. De hecho, se utilizarán entrevistas, experiencias y cuestionarios abiertos dirigidos a sujetos clave, seleccionados por su experiencia o vínculo directo con el fenómeno de estudio. Los mismos serán de autoría propia, contextualizados en la situación socioeconómica y cultural que enfrenta la ciudad.

Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a lo largo del estudio. Los datos fueron organizados de manera narrativa según los objetivos planteados y, a fin de enriquecer los mismos y facilitar su comprensión, se hará uso de figuras.

Obstrucción del escalamiento femenino

Frente al primer objetivo específico, encontramos que 7 de las 17 o, mejor dicho, el 41.1% mujeres entrevistadas expresan la carencia de diferencias en cuanto al escalamiento para el sexo femenino. Sin embargo, el otro 59% denota que el fenómeno aún es visible en la actualidad. Según la entrevistada 1 existen puestos que se creen son solo para varones, por ejemplo, la poca participación de mujeres mecánicas en el rubro automotriz. Por el mismo lado, la entrevistada 3 asocia la barrera del escalamiento a una “mochila” que la mujer carga, de tener que esforzarse más por demostrar. La entrevistada 10, por su parte, asocia la imposibilidad de escalar debido a una deficiencia del organigrama de la empresa, siendo que “la única jefa mujer, que es la hija del dueño, tiene a cargo 3 sectores y todo pasa por ella.”

El “no” que dan ellas

Respecto al objetivo específico 2, mediante una pregunta abierta, se ha logrado conocer los argumentos por los cuales las mujeres rechazan voluntariamente una posición de liderazgo. La entrevistada 13 menciona su falta de interés por el dinero y su prioridad por crecer en otros aspectos. Algo similar sucede con la entrevistada 4 cuando expresa su falta de interés en mayores responsabilidades “nunca es comparable la remuneración

económica con el estrés que uno consigue” agrega. Las entrevistadas 2, 9 y 11, por su lado, hacen mención a la conformidad que les brinda la posición actual.

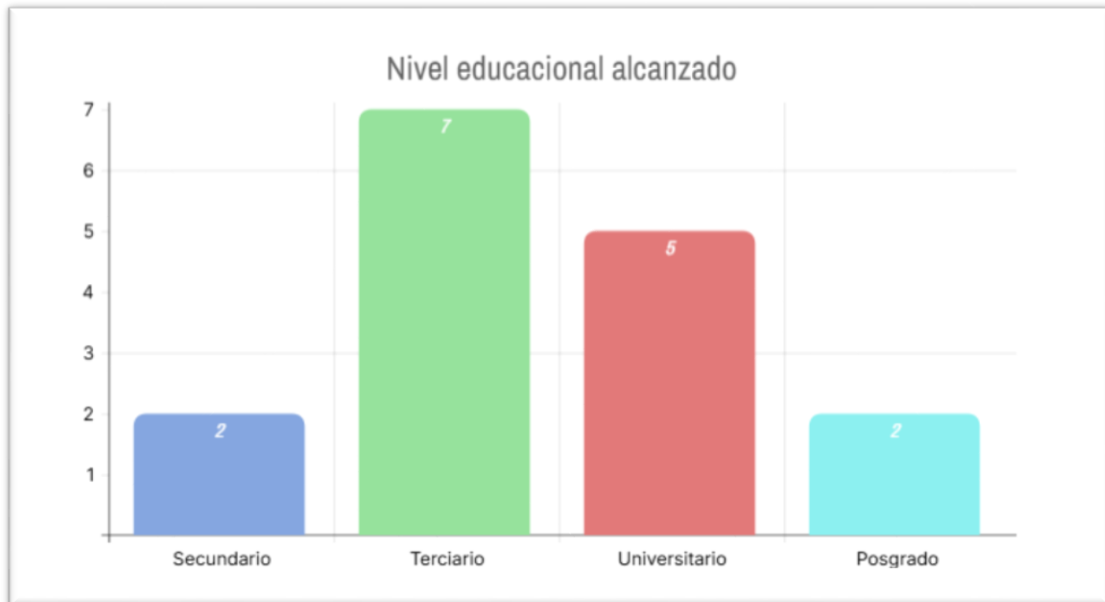
Las entrevistadas 7 y 10 concuerdan en que un mayor puesto les demanda mayores responsabilidades y, por consecuencia, tiempo. En adición a esto, destacan la maternidad como un factor innegociable, donde no hay dinero que se equipare con su vida extralaboral.

Sin embargo, la entrevistada 6 toma una posición diferente respecto al resto, y es que, en su posición emprendedora, menciona que “la libertad que te da el ser emprendedor, es algo que no negocio” y agrega una frase “o luchas por tus sueños, o te contratan para luchar por los sueños de otros”.

Algo valioso que aportar

En relación al objetivo específico 3, encontramos pertinente comenzar exponiendo, mediante la figura 1, el nivel académico que ha alcanzado la muestra seleccionada.

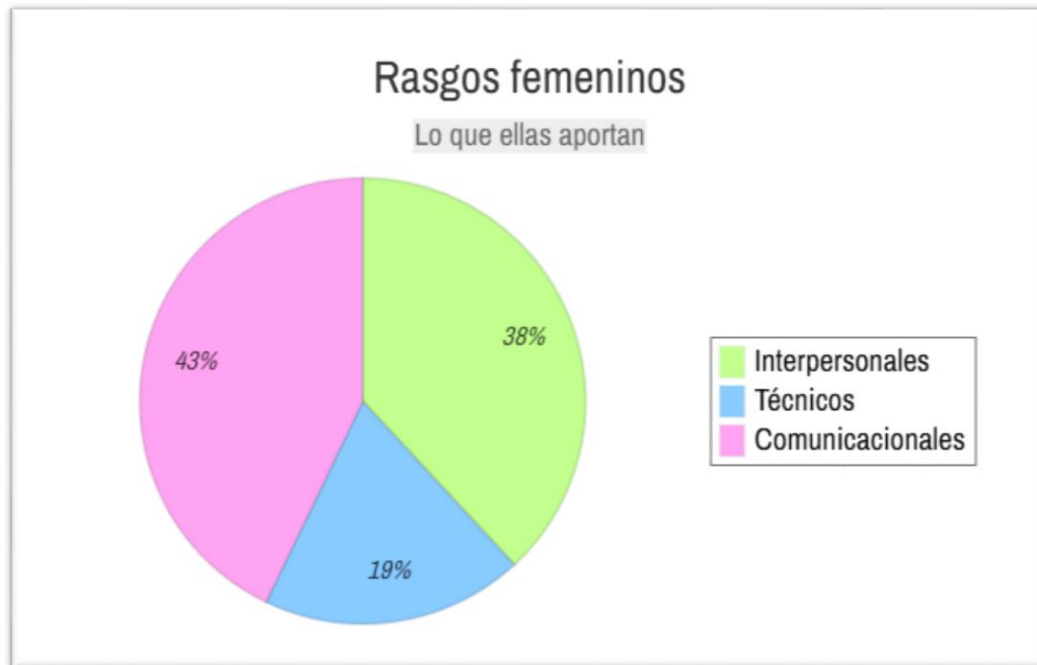
Figura N° 1: Nivel educacional alcanzado



Fuente: Elaboración propia (2025)

En adición a esto, mediante la figura 2 se puede observar que la mayoría de los entrevistados manifiesta que los mayores aportes que una mujer realiza en una empresa, son de carácter personal, tales como la empatía, sensibilidad, conciliación, resolución de problemas, colaboración, integridad, persistencia, entre otros. Seguido a esto, los rasgos técnicos que más se nombran son el multitasking, el orden, la organización, planificación y detallismo. Por último, la minoría declara rasgos comunicacionales, tales como la comprensión, el consenso, el diálogo y el empoderamiento de equipos.

Figura N° 2: Rasgos femeninos en las organizaciones,



Fuente: Elaboración propia (2025)

Una cuestión de género

Para dar respuesta al objetivo general, se analizaron diferentes variables en la muestra seleccionada. En primer lugar, las barreras a la educación que las mismas enfrentaron, donde el 88% de las entrevistadas manifiesta no haberlas padecido.

En segundo lugar, las barreras frente al mercado laboral. En este sentido, la cifra se equipara, siendo que el 47% denota que no percibe barreras hacia el sexo femenino, mientras que el otro 53% revela que sí. Algunas razones que se nombraron son respecto al rubro o sector, como el caso de la entrevistada 3 “en el petróleo, una mujer no tiene tanto acceso a posiciones de liderazgo, se le da más al hombre”. La entrevistada 2, por su parte, expresa que “el hombre era tenido más en cuenta, más inteligente” así como

también “la mujer tiene que demostrar más”. La entrevistada 1 lo relaciona a los factores familiares, que suelen vincularse a un deber femenino. Hacemos mención a lo expresado por la entrevistada 4, que menciona el preconcepto que se tiene en las entrevistas laborales; “me ha pasado de entrar en entrevistas en alguna entrevista “¿cómo vas a hacer con tus hijos?” “¿quién los va a cuidar?” y yo creo que a mi marido nunca le han preguntado eso.” Y agrega “el mercado laboral no está hecho para ser mamá y no sufrirlo.”

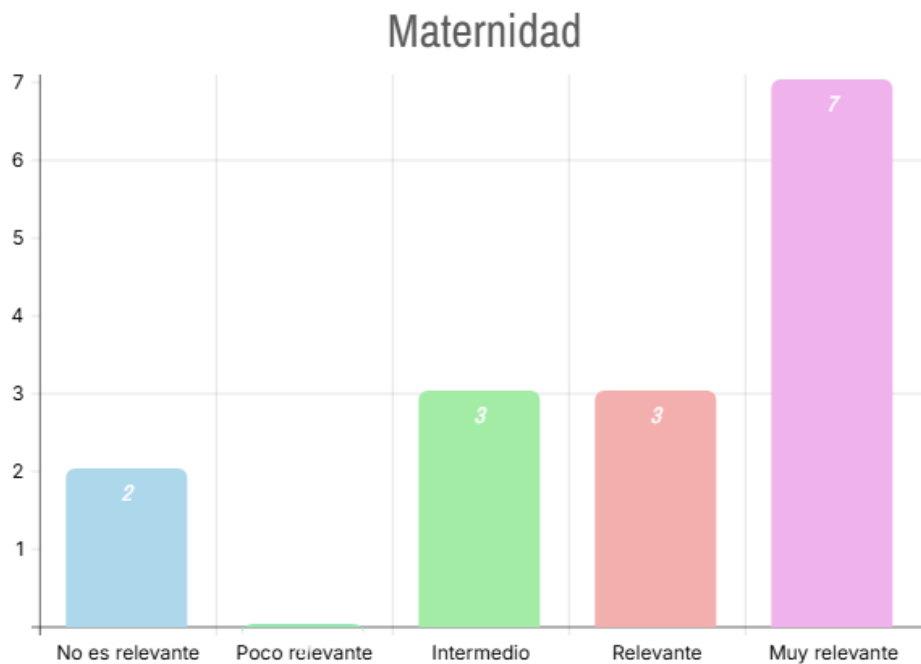
En tercer lugar, un factor externo al sexo femenino, son las percepciones y estereotipos que perciben de parte de los empleadores o posibles empleadores. Comenzando desde el proceso de selección, donde la mujer enfrenta el preconcepto de parte del empleador con causas de “seguro prioriza más a sus hijos” como lo expresa la entrevistada 10, o que “necesitará mayor flexibilidad” según manifiesta la entrevistada 5. La entrevistada 4 denota una diferencia en cuanto a las oportunidades ofrecidas respecto a su cónyuge masculino: “los dos tenemos el mismo estudio, mismo título, egresamos de la misma escuela y las propuestas que le ofrecieron a él siempre fueron mejores que las mías”. Dentro de una empresa, en lo que respecta al escalamiento, podemos citar a la entrevistada 12 cuando expresa la idea del empleador que “la maternidad representa una barrera para el crecimiento profesional”.

Se menciona, además, la falta de oportunidades en el rubro petrolero que es, sin dudas, uno de los sectores que mayores retribuciones aporta a los ciudadanos patagónicos. En este sentido, la entrevistada 5 declara “hoy está más descontracturado, pero antes eran solo hombres”. Aquí, el 53% de las entrevistadas manifiestan, en base a su experiencia,

que ambos géneros cuentan con las mismas oportunidades de escalamiento en posiciones de liderazgo.

En cuarto y último lugar, se representa la relevancia que las entrevistadas le dan a la maternidad, en relación a su carrera profesional. Los resultados bajos han sido manifestados por entrevistadas que no son ni planean ser madres. El argumento recurrente de los resultados medios corresponde a que, si bien les resulta importante la maternidad, “también una necesita su tiempo y no ser netamente madre 24/7.” En cuanto a los puntajes altos, resaltamos el argumento dado por la entrevistada 7 que expresa “en el trabajo uno es reemplazable, pero en la maternidad, el único lugar donde no sos reemplazable es con tus hijos”.

Figura N° 3: Grado de relevancia de la maternidad en relación a la carrera profesional.



Fuente: Elaboración propia (2025)

Discusión

Con los resultados expuestos, tomaremos este apartado para darle significado a los mismos en relación a los objetivos planteados y el marco teórico establecido.

Para dar comienzo, las singulares razones que explican la imposibilidad del sexo femenino de acceder al escalamiento en el orden jerárquico de una empresa no vienen dadas, como se podría pensar, que las mayores posibilidades son ofrecidas a los empleados masculinos. No obstante, la mayoría de las participantes afirman no percibir dicha diferencia.

Sin embargo, entre los argumentos de los participantes que sí lo perciben, se destaca lo expresado por la entrevistada 1 referido al tipo de trabajo donde la mujer queda encasillada. No es una novedad que trabajos forzados, cuya distinción es el alto esfuerzo físico y desgaste calórico son generalmente reservados para el sexo masculino. De manera opuesta, el mayor espectro laboral que le es asignado a la mujer, es en el ámbito administrativo, debido a los rasgos técnicos en cuanto a detallismo, nivel de concentración y capacidad organizativa que le es asociado. En este sentido, la entrevistada 3 hace mención a una barrera que va más allá de las capacidades físicas. Su declaración se avoca el “deber” constante que padecen las mujeres de validar las capacidades cognitivas y técnicas que poseen frente a colegas o superiores masculinos.

Ergo, dicho escenario parece ideal para la aplicación del Programa Nacional “Igualar” propuesto por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2023), mediante el cual podrían reducirse las brechas laborales, promoviendo el desarrollo de la mujer en rubros como el petróleo, la minería y el transporte.

El caso mencionado por la entrevistada 10, donde manifiesta la imposibilidad de escalar en su empresa debido a la falta de puestos para hacerlo, podemos definirlo como la consecuencia de un organigrama acotado. Las estructuras organizacionales simples y verticales siguen existiendo y, a pesar de tener beneficios como el bajo costo de mantenimiento y responsabilidades claras (Robbins & Coulter, 2018), la misma permite que el gerente ejerza un gran dominio sobre sus empleados. Es decir, la comunicación se vuelve tardía debido al exceso de autoridad de las entidades (Ullóa, Masacon y Rodríguez, 2019).

En relación a los rasgos que caracterizan a la mujer en roles de liderazgo, entendemos que, lo que en un pasado se percibía como una debilidad, hoy en día es una cualidad valiosa en el mundo de los negocios. Inmersos en mercados caóticos, las cualidades humanísticas y comunicacionales con los que se asoció de manera negativa a la mujer durante mucho tiempo, se perciben como una luz en medio de la oscuridad. La capacidad de empatía, la comunicación efectiva o la gestión colaborativa, son competencias cada vez más valoradas en el entorno empresarial y que se asocian con un liderazgo más inclusivo (Perea, 2025).

Si se logra entender el valor que aporta la mujer para una entidad, estimamos que cada vez más empresas procurarán incorporar aquellas “directoras de emociones” que actúen como el núcleo emocional de las empresas (Dávila, 2024). Por lo que, en respuesta al objetivo general, concluimos que suele ser la mujer la que escoge rechazar el liderazgo cuando la oportunidad se les presenta. Nos tomó por sorpresa la opinión de las entrevistadas 13 respecto a su desinterés por el dinero y la priorización del crecimiento en aspectos extralaborales de su vida. En un contexto económico hostil como el que

enfrenta el país, resulta surrealista ponderar el disfrute por sobre una remuneración. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho (Golemann, 2005).

La cruda realidad acerca del mercado laboral, es que el incremento de las responsabilidades es proporcional al estrés que conllevan las mismas, mas no lo es respecto al incremento de la remuneración. Las declaraciones de las entrevistadas 4 y 10 manifiestan su rechazo hacia las posiciones de liderazgo, dado a la demanda de horario fuera del horario laboral. Esto suele implicar el estado de alerta en el que permanecen las trabajadoras, incluso estando en sus hogares, por algún requerimiento espontáneo propio del trabajo que pueda surgir, tal cual lo manifestó la entrevistada 7.

Dicho rechazo no viene dado a la ligera, sino que tiene una relación directa con la importancia que las mujeres otorgan a la maternidad, poniéndola por encima de sus responsabilidades laborales y su carrera profesional, como lo demuestra la figura N° 3. En dichos casos, las participantes ponderan, en mayor o menor medida, el tiempo de calidad con sus hijos fuera de su horario laboral en cuanto al acompañamiento y crianza. Relacionando dichos resultados con lo expuesto anteriormente por Robbins y Coulter (2018) respecto de las conclusiones que alcanzaron las investigaciones del Pew Research Center, deducimos que la muestra, lejos de rezagar el área académica o maternal en sus vidas, buscan la manera de equilibrar ambos aspectos de manera tal que logren profesionalizarse a la vez que cumplen con su rol de madre.

La sociedad actual, lejos de proponer medidas de conciliación igualitarias, continúa perpetuando los roles y estereotipos tradicionales que reservan al hombre como el sustento económico de la familia, y encierran al rol de la mujer al desempeño de tareas

domésticas, cuidado de hijos y demás responsabilidades familiares (Osuna, 2019). En este sentido, y complementando lo citado anteriormente por Raúl Galcerán en la revista *Women in Business* (2025) respecto a las estrategias pertinentes a implementar fin de incrementar el liderazgo femenino, la autora propone que

El principio de igualdad entre hombres y mujeres requiere de la adopción de las medidas de conciliación necesarias que permitan a éstas conseguir un justo equilibrio entre su tiempo de trabajo, de disfrute personal y de atención a su familia, sin que por ello se vea vulnerado su derecho a acceder al empleo y mantenerse en él con las mismas oportunidades que los hombres (Cadenas Osuna, 2019).

La presente investigación ha tenido limitaciones en cuanto a la muestra tomada, ya que solamente logró analizarse el punto de vista femenino, dejando rezagado el masculino. En adición a esto, el mercado laboral patagónico es caracterizado por el rubro industrial, petrolero y de transporte, por lo que rubros como el gastronómico, hotelero, ganadero o comercial no han sido alcanzados por la investigación. De manera opuesta, entre los elementos valorables se destaca la fidelidad de las respuestas conseguidas, así como la diversidad de testimonios invisibilizados que se han podido dar a conocer.

Es deseable que dicha investigación sea la precursora para análisis futuros, para los cuales se recomienda indagar sobre una muestra diversa entre género femenino y masculino, a fin de conocer el fenómeno con mayor amplitud. Asimismo, se recomienda expandir el horizonte de estudio hacia rubros tales como la salud, el comercio o, incluso, el mundo emprendedor, con el objetivo de explorar la medida en que se dan las barreras en cada uno de ellos.

Conclusiones

Finalmente, se concluye que la mujer tiene argumentos suficientes con los que escoge no ser líder y, en su lugar, avocar sus energías, esfuerzos y tiempo en cosas que pesan más en su vida, como, por ejemplo, la maternidad. Se mantienen tradiciones implícitas que nadie nombra, pero siguen estando presentes. El hombre sigue siendo el proveedor, la mujer sigue encargándose de las tareas del hogar. Es admirable la libertad que la mujer ha encontrado en el mercado laboral y el desarrollo personal y profesional que las mismas progresivamente han alcanzado en las últimas décadas, algo que antes se concebía imposible. No obstante, queda un camino largo por recorrer hasta alcanzar el objetivo de la equidad absoluta, el cual no será alcanzado si no ocurre una metanoia en la sociedad masculina, redistribuyendo los roles de manera que beneficie a las dos partes por igual.

Referencias

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018).** *Administración* (13ª ed.). Pearson Educación. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/113242?page=11>
- Querol Gutiérrez, C. (2014).** Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo femenino. *DEDiCA. Revista de Educación y Humanidades*. Recuperado de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/dedica/article/view/6975/6089>
- Galcerán, R. (2025).** *La urgencia de seguir avanzando en equidad directiva*. Grant Thornton España. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/perspectivas/entorno-economico/la-urgencia-de-seguir-avanzando-en-equidad-directiva/>
- Perea, I. (2025).** *Liderazgo femenino: una ventaja estratégica*. Grant Thornton España. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/perspectivas/entorno-economico/liderazgo-femenino-una-ventaja-estrategica/>
- Goleman, D. (2005).** *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://tualiadoempresarial.com/wp-content/uploads/2024/07/59312-liderazgo-que-obtiene-resultados.pdf>
- Davila, J. (2024).** *El papel de las mujeres en las empresas familiares*. Blog de Empresa Familiar, IESE Business School. Recuperado de <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2024/el-papel-de-las-mujeres-en-las-empresas-familiares/>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. (2018).** *Mujeres en el mercado de trabajo argentino*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mujeres_mercado_de_trabajo_argentino_-3trim2017.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. (2023). *Informe: La participación de las mujeres en el trabajo, el ingreso y la producción.* Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/08/informe-desigualdad-en-el-trabajo-igualar-1er-trimestre-2023-v4.pdf>

Uris Lloret, J. M. (2022). La autonomía de la mujer en relación con el trabajo remunerado. *iQUAL. Revista de Género e Igualdad.* Recuperado de <https://revistas.um.es/igual/article/view/489651/320221>

Cadenas Osuna, D. (2019). *La conciliación de la vida familiar, personal y laboral desde una perspectiva de género. Razones de Utopía,* Fundación FACUA. https://fundacionfacua.org/wp-content/uploads/2020/09/fundacionFACUA_razones_de_utopia5.pdf

Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). *La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento.* [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)

Anexo

Entrevistas:

https://drive.google.com/drive/folders/1TPe2KYmqW6knMgTQ-NXsIy_GCf5ejASt?usp=sharing

Consentimiento informado:

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



Mediante esta declaración, manifiesto que comprendí el propósito de la investigación llevada a cabo, que recibí información suficiente sobre el mismo y realice las preguntas que me surgieron.

Comprendo que mi participación es totalmente voluntaria y que puedo retirarme del estudio cuando quiera sin tener que dar explicaciones.

He sido también informado/a de que mis datos personales serán protegidos y que serán utilizados bajo un contexto de investigación, para el enriquecimiento del Trabajo Final de Grado, proveniente de la Universidad Empresarial Siglo 21, cuya temática es “Traspaso generacional del liderazgo en empresas familiares”. Asimismo, fui informado/a que en ningún caso se aportarán datos que favorezcan a mi identificación, por lo que se conservará mi anonimato.

Tomando ello en consideración, OTORGO mi CONSENTIMIENTO para cubrir los objetivos especificados en el proyecto.

Sr./Sra. _____ de _____ años de edad y con
DNI n° _____

El día ____ de _____ de _____

En la localidad de _____

Firma _____

Cuestionario

¿Hace cuanto tiempo forma parte de la institución? _____

¿Qué nivel de educación ha alcanzado? _____

¿Cree que hoy en día el nivel de educación alcanzado es esencial en el mercado laboral?

Si, es excluyente - Es importante, pero no excluyente - No es relevante

¿Cree que existen barreras de acceso a la educación hacia el sexo femenino?

Si - No ¿Cuáles?

¿Cree que existen barreras de acceso al mercado laboral hacia el sexo femenino?

Si - No ¿Cuáles?

¿Cree que existen barreras en el escalamiento jerárquico, de una empresa, institución o gobierno hacia el sexo femenino?

Si - No ¿Cuáles?

¿Cree que merece estar en una posición jerárquica mayor?

Si - No ¿Por qué?

Si tuviera que argumentar su decisión de rechazar una propuesta de trabajo donde usted sería líder de un área de la empresa contratante, ¿Qué factores influyen en su decisión de rechazar un puesto de mayor jerarquía, remuneración y protagonismo?

¿Dónde nota usted que su(s) empleador(es) hace(n) diferencias entre el género femenino y masculino? _____

En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan relevante considera la maternidad en relación con su carrera profesional?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan frecuente nota el efecto “techo de cristal” en el mercado laboral donde se desarrolla?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Indique ejemplos donde usted percibe que su crecimiento profesional está siendo obstruido por creencias que se tiene acerca de la mujer en su rol de liderazgo.

Indique los estereotipos, tendencias culturales o ideologías tradicionalistas acerca de la mujer en el mundo laboral que aún no han sido erradicadas por completo.

Con base en su experiencia, ¿Considera que los empleadores ofrecen mayores oportunidades de escalamiento jerárquico al sexo masculino?

Si - No ¿Por qué? _____

¿Considera que la mujer, en un rol de liderazgo, puede aportar rasgos que el hombre no? ¿Cuáles? _____

¿Qué caracteriza su estilo de liderazgo propio? _____

Firma: _____

Fecha: _____