

Fragmento Capítulo III – Casos ¹

Herramientas para el empoderamiento de la Mujer en la Empresa Familiar y el desafío del nuevo paradigma del siglo XXI: “La complementación entre hombres y mujeres”

María Laura Sergio – Viviana Kartun*

Palabras claves: Ser – Pertenecer – Comunicación en femenino

El traspaso generacional de la Empresa Familiar debería trabajarse como un proceso, no como un evento. Si la sucesión no se planifica y ésta sobreviene de manera fortuita y abrupta, los sucesores y socios del difunto esperan acomodarse.

¿Qué sucede cuando aparece e irrumpe una mujer como sucesora a tomar un lugar dónde todo alrededor fue un sitio de confort masculino?

La sucesora, ¿podrá hacerse escuchar?, ¿Podrá sentarse a la mesa de las decisiones con los integrantes hombres de la Empresa Familiar?

¿Cuáles son las herramientas que la ayudarán a transitar este complejo y a la vez apasionante desafío?

MUJER Y EMPRESA FAMILIAR

....

La importancia del desarrollo de mayores competencias genéricas.

-Encontrar su propia voz. -Hacerse su lugar: pasar a ser “visible”.

¹¹ Fragmento del capítulo escrito en el Libro “La Mujer en la Empresa Familiar, Mujeres y hombres en la Empresa Familiar. Las diferencias que no están a la Vista”, colección IADEF, Editorial Ad-Hoc, 2019. Contando el Libro con otros 15 capítulos escritos por diversos co-autores miembros de IADEF.

La mujer al incorporarse a la empresa familiar puede que se enfrente con estereotipos de género² y un sistema de patriarcado³ que le dificulten ocupar su lugar.

Para transitar esta situación y llegar a lugares de mayor equidad, será importante que la mujer esté consciente de la importancia de conocerse más y de desarrollar otras habilidades y herramientas, asociadas a la mejora de la comunicación y de sus vínculos y redes.

Realizar un trabajo de autoconocimiento, de introspección, le permitirá conocer mejor lo que quiere, elegir responsablemente y en libertad sus acciones dentro de la empresa familiar, e interactuar mejor con los demás participantes o stakeholders⁴(tales como clientes, bancos, organizaciones gubernamentales, proveedores, entre otros).

Será entonces la misión de la mujer encontrar su propia voz, utilizarla y compartirla con los demás. Esta es una misión trascendente.

Dice Steven Covey: *“En el fondo de cada uno de nosotros existe un anhelo de vivir una vida de grandeza y de contribución, de importar de verdad, de marcar una verdadera diferencia”*⁵.

Autoconocerse, le permitirá encontrarse con sus anhelos, respetar sus valores, y fundarse en la confianza a sí misma, en que ella puede y que va a ir superando los obstáculos que se le van presentando⁶.

² “Un estereotipo de género es una opinión o un prejuicio generalizado acerca de atributos o características que hombres y mujeres poseen o deberían poseer o de las funciones sociales que ambos desempeñan o deberían desempeñar”. Publicado por www.ohchr.org (Naciones Unidas)

³“La cultura patriarcal occidental a la que pertenecemos asume un sistema de dominación. Es decir, está regulado por el poder de unos a otros.”, Gutman, Laura, “Amor y Dominación. Los estragos del patriarcado”. Pág.17, Editorial Del Nuevo Extremo, Edic.2012.

⁴Al decir de Freedman, R.Eduard, en su libro Strategic Management, a Stakeholder Approach, los stakeholders son “... grupos e individuos que pueden afectar o se ven afectados por el logro de la misión de una organización...”, publicado por Cambridge University Press: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675.006>.

⁵Covey, Stephen R., “El Octavo Hábito. De la efectividad a la grandeza”, Pag.43. Edit. Paidós

⁶“La capacitación me inspiró para convertirme en líder del Sindicato de Mujeres en el mercado. Las mujeres debemos tener confianza y creer en nosotras mismas para convertirnos en líderes”. Betty Mteuele, Presidenta del Sindicato de Mujeres en el mercado Mchikichini en Dar es Salaam. Publicado por www.unwomen.org (ONU Mujeres).

Mejorar su comunicación interna, capacitarse en desarrollar su inteligencia emocional, a través de herramientas como la meditación (que nos permiten calmarnos, y centrarnos en el aquí y en el ahora), lecturas o capacitaciones en coaching, PNL o en otras disciplinas que faciliten el mejor manejo de sus emociones, sin duda contribuirán a que se pueda colocar en mejores lugares.

Es decir, trabajar en complementar sus llamadas capacidades específicas o técnicas (que comprenden los conocimientos técnicos o profesionales, entre otros), con el desarrollo de “competencias genéricas”.

Al decir de Oscar Anzorena, Master Coach Ontológico Profesional y autor de diversas publicaciones, cuando hablamos de: *“competencias genéricas estamos dando cuenta de las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación con los diferentes actores involucrados, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar, comunicar y compartir conocimientos.”*⁷

Es interesante también conocer y aprender a través de la experiencia de mujeres que han llegado a roles de liderazgo. Tal es el caso de Sheryl Sandberg, actualmente Directora General de Operaciones de Facebook, quién en su libro “Vayamos para Adelante” (“Lean In”), cuenta las diversas dificultades por las que atravesamos las mujeres en el ámbito laboral, a partir de su propia experiencia y propone alternativas para sobrellevarlas. Así, advirtiendo sus propias limitaciones para expresar sus opiniones en reuniones, alienta a las mujeres a “levantar más la mano” y a “sentarse a la mesa”, es decir, a animarse a superar los propios miedos, a expresar las opiniones y a tomar el lugar, es decir, a ampliar el ámbito de influencia.

Así lo expresa Sheryl Sandberg: *“Pero también sé que para seguir creciendo y desafiándome, tengo que creer en mis propias habilidades. Todavía me enfrento a*

⁷Anzorena, Oscar, “Hacia un nuevo paradigma de gestión”, www.DPOConsulting.org

*situaciones que temo están más allá de mis capacidades. Todavía tengo días en que me siento como un fraude. Y a veces todavía siento que hablan por encima mío o no se valora lo suficiente cuando hablo, mientras que no pasa lo mismo con los hombres que están sentados a mi lado. Pero ahora sé cómo respirar profundo y mantener mi mano en alto. He aprendido a sentarme a la mesa ”.*⁸

-Saber escuchar. Saber Observar. Generar vínculos efectivos.

Dentro de las capacidades genéricas de las que hablamos antes, se encuentran las habilidades para mantener conversaciones efectivas.

Mejorarla comunicación, sus conversaciones, sin duda será un paso vital para poder ser escuchada, a la vez que potenciar sus habilidades para poder expresarse y vincularse eficazmente.

Según Oscar Anzorena: *“Es a través de nuestras conversaciones que establecemos conexiones, coordinamos acciones, construimos vínculos y acordamos compromisos. Los seres humanos interactuamos en redes conversacionales.”*⁹

Para tener conversaciones efectivas, es preciso desarrollar “la escucha” activa. La escucha es una habilidad que se puede tener naturalmente o que se puede desarrollar. Saber escuchar, es una de las competencias o habilidades que tenemos que desarrollar para mantener conversaciones efectivas, conjuntamente con la de hablar asertivamente.

El hablar y el escuchar son dos fenómenos independientes uno de lo otro pero que, se relacionan ente si, y conjugados correctamente dan como resultado una conversación efectiva.

⁸Sandberg, Sheryl, “Lean Inn, Women, Work and The Will to lead”, Pág. 38, Edit. Clays, Ltd.St.Ives, 2015. Ver también TEDTalk; https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders?language=es.

⁹Anzorena, Oscar, “El Arte de Comunicarnos, Conceptos y Técnicas para una comunicación interpersonal efectiva”; pag.23, Edic.Lea

Una escucha efectiva, es aquella en la cual el oyente es capaz de discernir y comprender el significado de lo que quiso decir el otro (mediante un proceso cognitivo y emocional integrativo de datos en búsqueda del sentido de lo que oímos). A su vez, mediante la técnica de la indagación se puede ayudar al otro a acortar la brecha entre lo que siente y dice efectivamente.

Se pueden decir entonces que hay cuatro niveles para la escucha y ciertas técnicas asociadas para mejorar los mismos:

1. **Escuchar lo que se dice:** es decir, escuchar lo que está queriendo decir, su significado. Interpretar el significado. Para ello, es importante tener en cuenta el contexto y la emocionalidad de la conversación. Debemos verificar la escucha, es decir, confirmar si lo que entendimos es igual a lo que se nos quiso decir.
2. **Escuchar lo que no se dice:** es decir, interpretar las preocupaciones de nuestro interlocutor. Para qué me lo dice. De qué se está haciendo cargo. Para ellos podemos utilizar la técnica de la indagación.
3. **Escuchar las consecuencias de lo que se dice:** es decir, qué consecuencias tiene para el oyente lo que se está diciendo. Interpretar las posibilidades que se abren o cierran a partir de lo que se está diciendo. Una herramienta asociada a este nivel es la de “compartir preocupaciones”: transmitir a mi interlocutor en qué aspectos veo afectados mis intereses, invitando a mi interlocutor para que explique sus propias preocupaciones y manifieste claramente de qué se está haciendo cargo.
4. **Escuchar cómo se dice:** es decir, no las palabras, sino los gestos, el tono de voz, la mirada, la posición corporal, etc. Así nos metemos en el proceso de la conversación, abordando el dominio del lenguaje no verbal. En definitiva, interpretar las emociones.

A su vez, para mejorar la competencia conversacional, es importante la actitud al escuchar, buscando el momento y la emocionalidad adecuadas, como a su vez, estar abiertos para comprender y aceptar al otro como es, es decir, aceptar que el otro es un ser distinto, y puede tener otro punto de vista.

Es decir, hay que crear el espacio para la conversación, esperando que la emocionalidad de uno mismo, y la del otro, sean las adecuadas para permitir que la conversación fluya.

En definitiva, escuchar lo que se dice y lo que no se dice, el lenguaje no hablado, el lenguaje no verbal. Estudios han demostrado¹⁰ que en determinados contextos, el significado de un mensaje se comunica mediante: Tus palabras 7%; Tu tono de voz 38%; y Tu lenguaje corporal 55%.

Poder escuchar y “observar” al otro que no es lo mismo que “ver”, nos permitirá comprender al otro y generar una conversación un vínculo más efectivo, para lograr acuerdos, entendimientos que nos lleven a cumplir objetivos.

El contexto para realizar la escucha es muy importante. Un lugar distendido con poco ruido, donde ambos interlocutores puedan hablar sin interferencias de terceros y en un ambiente agradable puede ser muy apropiado. Elegir adecuadamente el lugar, la oportunidad y el estado de ánimo adecuado, tanto propio y del interlocutor pueden significar el éxito o el fracaso de la conversación.

-el Círculo virtuoso. El espejo. La importancia del Networking entre mujeres.

Otra herramienta que puede ser muy importante es desarrollar el networking de mujeres, que significa formar redes, generar contactos, para intercambiar experiencias y servicios, y así obtener potenciales negocios o nuevas oportunidades. Esto tiene que ver con generar “capital social” que puede derivar en un sinnúmero de beneficios, inclusive en el posterior acceso a capital económico.

La OECD ha definido al “**capital social**” como “*redes (networks) que comparten normas, valores, y entendimientos que facilitan la cooperación dentro y entre los grupos*”¹¹.

¹⁰Regla 55-38-7 de Albert Mehrabian.

¹¹The Organisation for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org>

Recuerdo bien una conferencia a la que concurrí hace unos años en la Cámara de Comercio Americana en la Argentina, en la que disertó la abogada Laurel G. Bellows. Ella era la Presidente de la “American Bar Association”, una de las principales instituciones de derecho de los Estados Unidos (y la quinta mujer en ejercer la presidencia en los más de 100 años de la institución). En dicho evento, habló de la mujer en la profesión y la equidad de género. Ella destacaba la importancia de recomendarse entre mujeres, de hacer una red. Y dio el siguiente ejemplo: “si en el buffet en el que trabajas un cliente solicita los servicios de un abogado para un tema en el cual no te especializas, entonces recomiéndale a otro colega, mujer”. De esta forma se van consolidando los lazos y aumentando las oportunidades para las mujeres.

Tomé ese consejo y lo apliqué con gran éxito en mi vida profesional, no solamente para realizar recomendaciones y red con otras mujeres en mi profesión, sino también para respaldar a las mujeres en el ámbito laboral, para potenciar sus habilidades y acceder a puestos de mayor liderazgo.

Participar en foros y eventos en el que se converse de la equidad de género y en cómo superar la brecha y alcanzar nuevas oportunidades, también puede ser muy enriquecedor, donde se puede escuchar la experiencia de mujeres valiosas y destacadas tanto de Argentina como del mundo, que han podido desafiar las dificultades y enfrentar los desafíos que en la actualidad se nos presentan. Entre ellos eventos se pueden destacar, el de “Mujeres Líderes” que organiza anualmente el diario La Nación¹², y también el foro de mujeres del W20 celebrado en Argentina en 2018¹³.

- Aportes del w20 en la Cumbre del G20 en Argentina 2018

Women 20 (W20) es un grupo de afinidad del G20 conformado por una red transnacional de mujeres líderes de la sociedad civil, los negocios, los

¹²<https://www.lanacion.com.ar/mujeres-lideres-t61934>

¹³ W20, 2018, Recomendaciones, Acciones Potenciales y Práctica existentes, http://w20argentina.com/wp-content/uploads/2018/10/Menu_of_Actions.pdf

emprendimientos y think tanks (“Laboratorio de Ideas”). Su objetivo es influenciar en los grupos de toma de decisión y en las agendas de los líderes del G20 para que lleven a cabo políticas hacia una mayor equidad de género, acompañando el objetivo de abogar por sociedades más prósperas e inclusivas. Una sociedad más inclusiva es posible a través del acceso a la educación, la salud y la participación política, pero además asegurando una plena inserción de las mujeres en el desarrollo económico¹⁴.

Tal como surge de la página oficial del W20 en el 2014, los líderes del G20 -grupo del cual Argentina forma parte - acordaron: “...reducir el la brecha de participación entre hombres y mujeres en un 25% para 2025. Sin perjuicio de este compromiso, el objetivo distará mucho de ser cumplido, a menos que cada uno y todos los países que integran el G20, adopte concretas y efectivas acciones en pos de la equidad de género”.¹⁵

Así, las siguientes acciones concretas para promover la mayor inclusión financiera de la mujer, fueron Recomendadas por el Grupo de Mujeres del W20, a los países del G20, en su sesión 2018 en Argentina: “Aumentar el acceso a crédito justo, servicios financieros y mercados para mujeres, y diseñar iniciativas para mejorar la educación financiera y legal de las mujeres y la capacidad empresarial. El G20 también debería eliminar el riesgo de financiar empresas propiedad de mujeres y lideradas por mujeres, al compensar los requisitos de garantías tradicionales, a través de agencias de crédito, registros de garantías, fondos de garantía y fuentes alternativas de financiamiento ”.¹⁶

El W20 2018, Argentina, trabajó sobre los siguientes ejes en pos de la equidad de género: inclusión laboral, inclusión financiera, inclusión tecnológica y protección de los derechos de las mujeres en las áreas rurales.

Asimismo, en Argentina, desde el Estado y desde diferentes organizaciones sin fines de lucro, se están gestando espacios para que mujeres puedan emprender, financiarse o generar contactos para mejorar su negocio o encarar un

¹⁴ W20argentina.com

¹⁵ Idem 9.

¹⁶ http://w20argentina.com/wp-content/uploads/2018/10/Menu_of_Actions.pdf

emprendimiento. Tal es el caso del Centro de Desarrollo Económico de la Mujer (“CEDEM”), dependiente de la Secretaria de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción de la Nación que es un espacio que diseña e instrumenta políticas públicas orientadas a la inserción de las mujeres en el ámbito económico. Dentro de sus objetivos, están Crear espacios de vinculación y aprendizaje económico para mujeres; y diseñar e implementar proyectos que faciliten a las mujeres oportunidades de desarrollo económico.¹⁷

También hay organizaciones internacionales, como la EmpowerWomen.org (<https://www.empowerwomen.org/en>), que es una plataforma que se ha transformado en movimiento global con participación de personas de más de 198 países y que fue creada por las Naciones Unidas Mujeres (ONU Mujeres, <http://www.unwomen.org/es>) y Canadá para mejorar el intercambio de datos, experiencias y buenas prácticas para el empoderamiento económico de las mujeres. Esta organización tiene como misión: “...*capacitar a las mujeres para que alcancen su potencial económico completo al inspirar a mujeres y hombres a convertirse en defensores, promotores del cambio y líderes en su comunidad. Los equipamos con recursos, oportunidades y una plataforma global que facilita la creación de redes, el aprendizaje y el intercambio de experiencias.*” Entre sus diferentes actividades, a través de esta plataforma se puede acceder a capacitaciones gratuitas, como cursos on-line, sobre emprendedurismo, empoderamiento económico de la mujer, entre otros.

-El valor del talento y el aporte de la mujer en el ámbito laboral y en la generación de mejores resultados económicos. Estudios realizados.

La incorporación de la mujer en la empresa familiar, significa agregar talento y valor a la empresa.

Estudios de consultores internacionales (sobre un muestreo de más de 22.000 compañías) han arrojado que el aumento o incorporación en un 30% de la mujer a

¹⁷ <https://www.argentina.gob.ar/produccion/cedem>

roles de mayor liderazgo y a los directorios de la empresa, puede representar un aumento en las ganancias del 15%¹⁸.

¿Y cuál es la razón de este fenómeno? El estudio detalla que: "... los beneficios de la participación del liderazgo femenino parecen estar impulsados por el hecho de que, por las razones mencionadas anteriormente, un equipo de liderazgo más diverso tiende a ofrecer mejores resultados en promedio".¹⁹

Algo que parece tan obvio, a la hora de decidir los nombramientos o ascensos de las mujeres en los roles del liderazgo, no lo fue tanto hasta ahora. Esto está cambiando sin embargo, lentamente en las grandes empresas, según los últimos estudios que están tomando estas variables en consideración, y promoviendo la equidad progresiva de género en los altos mandos y en los directorios. También se recomienda promover políticas escritas de equidad de género en las organizaciones, lo cual podría ser materia de tratamiento en los Protocolos de Empresas Familiares.

La diferente óptica de la mujer y visión, agrega mayor sensibilidad a la empresa. Si miramos este fenómeno -del aumento en las ganancias relacionado el aumento de presencia femenina en los niveles de decisión - desde el nuevo paradigma de los negocios basado en el valor del conocimiento y de la creatividad, también le encontramos una lógica.

El intercambio de ideas, la diversidad, el conocimiento y el trabajo en equipo, son los pilares del nuevo paradigma.-

En este contexto, la inserción de la mujer en la empresa familiar podrá ser de gran utilidad por la diferente visión que puede traer al negocio, basado en su sensibilidad y experiencia.

¹⁸Noland, Marcus; Moran, Tyler y Kotschwar, Barbara, "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey", Peterson Institute for International Economics, <https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf>, febrero 2016.

¹⁹Idem 17.

Como ejemplo podemos citar que, para el nuevo paradigma, es de gran valor el aporte que puede hacer un obrero en la cadena de producción en advertir sobre una falla en el proceso, como el propio gerente, con su capacidad de gestión y liderazgo para generar soluciones, quienes coexisten en equipo, en pos de un objetivo común, y así lograr agregar mayor valor al producto y un ambiente de mayor motivación para el trabajo, ya que está basado en el respeto y valoración de las ideas.

Sin embargo, es útil ser conscientes de que el nuevo paradigma -que se basa en la comunicación, y en el conocimiento-, coexiste en transición con el viejo paradigma del mando-control o del patriarcado, en los que muchos de nosotros fuimos criados (y quizás también aquellos que hoy están liderando las empresas). El anterior paradigma, fue el que imperó y fue muy útil por cierto en la revolución industrial (donde existía la cadena de producción basada en el trabajo manual dirigido por un Jefe o Capataz que impartía las órdenes) y; en el modelo de management (que viene de “manage”: control) tomado de los antiguos ejércitos, que fueron las primeras grandes “empresas” (por la cantidad de personas, insumos y logística que manejaban). En dicho paradigma era escasa o nula la comunicación, la delegación y el intercambio de ideas, e imperaba la dominación y el miedo a expresarlas por temor a la represalia o al despido.

Ser conscientes de ello, y trabajar en desarrollar nuevas herramientas comunicacionales, que deriven en una mejora en el ambiente laboral y en nuestra calidad de vida, es uno de los desafíos que se nos presentan para enfrentar los cambios vertiginosos de este siglo XXI.

- **La construcción del nuevo paradigma del siglo XXI: la complementación entre hombres y mujeres en la Empresa Familiar (200).**

Rafael Echeverría, padre del coaching ontológico profesional, se refirió a la profunda crisis que está atravesando actualmente la Humanidad producto, entre otros factores, de los avances tecnológicos y los cambios en las fuentes de energía. Refirió que en los años 80, tratábamos de entender la frase: *“lo único constante es el*

cambio”; mientras que la frase que mejor podría expresar la situación actual es: “*el cambio está cambiando*”²⁰.

En este contexto, no sólo la mujer, sino también el varón, está transitando dificultades para adaptarse a la nueva situación, mirando atónito tanto el avance de las mujeres, así como los cambios y desafíos del siglo XXI.

Para enfrentar este escenario, será útil para mujeres y hombres desarrollar todo nuestro talento y capacitarnos en el desarrollo de nuevas herramientas y habilidades para mejorar nuestros vínculos, nuestras conversaciones y reforzar nuestras redes de contactos.

Así, podrían abrirse nuevos espacios para la innovación, y generarse nuevas y mejores formas de relacionarse entre hombres y mujeres participantes en la empresa familiar, que se basen en la escucha; la expresión y la valoración de las ideas y del conocimiento. En definitiva, un ámbito donde se respeten las propias individualidades y diferencias, y se valoren los aportes en la diversidad, potenciándose de esa manera las capacidades de varones y mujeres, y en definitiva el desenvolvimiento de la empresa.

“Nacerá una unión, entre el hombre y la mujer, mucha más verdadera, mucho más fuerte, mucho más digna de respecto. La unión magnífica de dos seres iguales que se enriquecerán mutuamente puesto que poseen riquezas distintas”.

Victoria Ocampo.

²⁰Echeverría, Rafael, “La obsolescencia del ser”, disertación en el Simposio Internacional de Coaching Ontológico Profesional organizado por la Federación Internacional de Coaching Ontológico (FICOP), Santiago de Chile, 23 y 24 de noviembre 2018.