

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito Científico

Licenciatura en Administración

**Género y sucesión del liderazgo en empresas familiares.**

Apellido y nombre: Sicilia, Ivana Soledad

DNI: 33.832.298

Legajo: VADM09783

Tutor: Sofía Rinero

Córdoba, Junio de 2019

## Contenido

Resumen .....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Método.....	10
Resultados.....	12
Discusión .....	14
Referencias .....	17
Anexo .....	19

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo fue conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género, durante el año 2019. El estudio fue de tipo exploratorio con enfoque cualitativo que utilizó fuentes de información primaria y secundaria. El diseño y tipo de investigación fue no experimental transeccional y la muestra se limitó a 4 empresas familiares. Los resultados demostraron, que dos de las tres empresas entrevistadas consideraron el género como un factor determinante al momento del traspaso del liderazgo, por otro lado, tres de las cuatro mujeres entrevistadas expresaron interés por acceder a puestos gerenciales. Los hallazgos demostraron la existencia de un marcado interés por la mujer en acceder a puestos gerenciales. No obstante, se evidenció que al momento de la sucesión del liderazgo en empresas familiares, el género es un factor determinante, siendo el sexo masculino el preferido para el puesto.

Palabras claves: liderazgo, género, cultura organizacional

## **Abstract**

The objective of this work was to know the predominant factor when giving leadership in family businesses in the city of Córdoba in relation to gender, during the year 2019. The study was an exploratory type with a qualitative approach that used primary information sources and secondary. The design and type of research was non-experimental transectional and the sample was limited to 4 family businesses. The results showed that two of the three companies interviewed considered gender as a determining factor when transferring leadership, on the other hand, three of the four women interviewed expressed an interest in accessing management positions. The findings demonstrated the existence of a marked interest in women in accessing managerial positions. However, it was evident that at the time of the succession of leadership in family businesses, gender is a determining factor, with male sex being the favorite for the position.

Keywords: leadership, gender, organizational culture

## Introducción

El presente trabajo final de graduación tiene como propósito indagar sobre la posición de la mujer en el ámbito empresarial, analizando principalmente la arista del liderazgo. El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412). Mundialmente se conoce al liderazgo como el conjunto de destrezas que posee una persona para organizar adecuadamente un entorno y sacarle el máximo de provecho, se evidencia por tanto que los líderes y las lideresas actualmente manejan un sinfín de destrezas y habilidades que les permite gestionar eficientemente sean las organizaciones, empresas en general, o las sociedades en sí. (Izquierdo Vera, Novillo Díaz y Mocha Román, 2017). En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías.

En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede constatar en diversas investigaciones, que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de manera diferente a la mayoría de los hombres, logrando otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros. Grimwood y Popplestone (1993) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo. De esa manera las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo

individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino. Ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990).

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “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 no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género. Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

Esto puede observarse claramente en las cifras que estiman que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales Argentinas son mujeres (GrantThorton, 2017). Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca

(GrantThorton, 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.

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbre y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. (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, así es el caso de la investigación de Ceja Lucía (2008):

La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol (vital) está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, pese a su papel clave en la educación de los futuros líderes de la empresa (la siguiente generación) y en la transmisión de valores, entre otros aspectos críticos en la trascendencia de la empresa familiar. Sin embargo, hoy en día el rol de la mujer en la empresa familiar evoluciona hacia una participación más completa

dentro de la empresa. Las mujeres realizan contribuciones importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar. (p.2)

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, se plantea el siguiente el problema de investigación: "en la sucesión del liderazgo en empresas familiares de la Ciudad de Córdoba, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres ¿cuál de los siguientes factores predomina: no ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?". Para dar respuesta a este interrogante, se lleva a cabo una investigación de tipo exploratoria. Como un tipo de investigación documental, observacional bajo la búsqueda de información cualitativa. Se utilizan fuentes primarias y secundarias para la

recopilación de la información con técnicas como el estudio de casos y entrevistas de tipo abiertas.

El objetivo general del presente trabajo, es poder conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género durante el año 2019.

De manera más específica; se busca comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de la empresa familiar, su liderazgo y rol de la mujer. Se pretende caracterizar en términos de cultura organizacional a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento. Por otro lado, conocer las características de cultura organizacional de empresas familiares que cuentan con la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres entre sus posibles sucesoras. Además, se pretende indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo. Conocer la opinión de mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

## **Método**

### *Diseño*

Teniendo en cuenta el problema y los objetivos planteados en el presente estudio, el mismo se trató de una investigación de tipo exploratoria con enfoque cualitativo que utilizó fuentes de información primaria y secundaria. El diseño y tipo de investigación fue no experimental transeccional, ya que se observó y luego se analizó los fenómenos en un momento único sin la manipulación deliberada de variables.

### *Participantes*

La población del estudio se conformó por empresas de tipo familiar de la ciudad de Córdoba durante el año 2019, limitando su muestra a 4 empresas familiares de esa misma ciudad. El criterio muestral que se estableció para su selección es de carácter no probabilístico de tipo intencional.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se recurrió a dos directivos actuales de empresas que en los próximos años realizarán la determinación de sus futuros líderes, y a un fundador de empresa que ya realizó la selección de su sucesor. Por otro lado, se abordó a una hija mujer de cada uno de los directivos y fundadores nombrados anteriormente; y además, se realizó una entrevista a una hija mujer que trabajaba en la empresa familiar de su padre y que contaba con la posibilidad de acceder a puestos de liderazgo. De esta manera se logró conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tienen peso al momento del traspaso. A cada participante se le solicitó su consentimiento informado por escrito, previo a la realización de la investigación.

### *Instrumentos de recolección*

El instrumento de recolección que se utilizó fue la entrevista en profundidad a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista. Debido a que esta es ideal para la obtención de 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) estas se caracterizan por ser:

“Parte de un guión (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 guión indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.” (p.82).

### *Análisis de datos*

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

## Resultados

Para conocer la realidad de la empresa familiar, su liderazgo y rol de la mujer, de acuerdo con el primero de los objetivos específicos, se investigó sobre las características de la empresa familiar, que es liderazgo, las características del liderazgo femenino y su rol en las empresas, conceptos fundamentales para el cumplimiento del objetivo general.

En relación al segundo objetivo específico, la empresa entrevistada se caracteriza por ser pyme familiar en la que los gerentes siempre han sido hombres, que se desarrolla en el rubro metalúrgico y en el cuál, según los entrevistado, el rol de la mujer en puestos de liderazgos no está bien visto, principal motivo por el que considera fundamental que sea de sexo masculino la persona que esté a cargo de la toma de decisiones de la empresa.

Con respecto al tercer objetivo, las dos empresas entrevistadas se encuentran actualmente lideradas por sus fundadores, los cuales ambos son hombres. En las dos, hay mujeres en puestos de mandos medios con personal a cargo. Uno de los entrevistados, considera que la mujer al ser más empática realiza un aporte diferencial con respecto a su par hombre, y que no es requisito para acceder a un puesto gerencial el ser hombre o mujer. Por el contrario, el otro entrevistado, sostiene que no hay diferencia alguna en la contribución que realiza un hombre o una mujer en la empresa, pero que la mujer no está en condiciones de quedar al mando de la toma de decisiones, principalmente por el rubro en el que se desarrolla la empresa.

En referencia al cuarto objetivo, el motivo principal por el cuál a la entrevistada no le interesa un puesto de liderazgo es por la familia. Considera que es un puesto que demanda mucho tiempo y responsabilidad, que en este momento de su vida prefiere dedicárselo a su hijo, y trabajar en puesto operativo sin demasiadas exigencias.

Acerca del cuarto objetivo, las tres mujeres entrevistadas consideran que aportan un diferencial como mujer a la organización con respecto a sus pares hombres. A dos de ellas, les interesa y aspiran a quedar al mando de la toma de decisiones de la empresa por más que en el rubro en el que desarrollan, el rol de la mujer en puestos gerenciales o de liderazgo no está bien visto. Ambas creen que es una cuestión de paciencia y que esa imagen no les impediría desempeñarse correctamente en ese rol. Por otro lado, la tercera de ellas, quiere y le interesa quedar al mando pero no sola, quiere hacerlo compartiendo la responsabilidad con su hermana. Expresa que es un puesto de mucha responsabilidad y demanda de tiempo, pero con organización y trabajo en equipo, no le impediría desarrollar sus planes personales.

## Discusión

El presente trabajo de investigación, se plantea como objetivo conocer el factor que predomina al momento de ceder el liderazgo en empresas familiares de la Ciudad de Córdoba, con relación al género. Se busca comprender las características de las empresas familiares junto con las opiniones y motivos que movilizan a mujeres a aceptar o rechazar futuros puestos de liderazgo.

A partir información obtenida de la búsqueda bibliográfica y entrevistas realizada, se puede confirmar que las mujeres realizan un aporte diferencial en la empresa al ocupar puestos de liderazgos. El liderazgo femenino se caracteriza por ser cálido, abierto, comunicativo y empático, lo cual genera grupos más unidos y fomenta el trabajo en equipo.

Con respecto a la cultura organizacional de la empresa que al momento de seleccionar a su sucesor no opto por una líder mujer, se caracteriza por ser una pyme de rubro metalúrgico, en la cual el liderazgo siempre estuvo dominado por hombres. En este ámbito tan masculino en el que se desarrolla, la participación de la mujer es muy limitada y no cuenta con la posibilidad de acceder a puestos de mandos medios ni de liderazgo. Este es un claro ejemplo de lo que hace referencia Carolina Salamanca cuando menciona la existencia de factores externos vinculado a los patrones culturales, que provocan que se perciba a la mujer en desventaja con su par hombre al momento de traspasar el mando.

En relación a las empresas que disponen de la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres, se diferencian de la empresa anterior, en que actualmente en los mandos medios se encuentran mujeres ejerciendo ese rol. A pesar de esto, en una de la empresa, su fundador considera que la mujer no puede estar a cargo de la toma de decisiones de la

misma, ya que se desarrolla en el rubro de la obra vial donde una mujer correría con desventaja; nuevamente se evidencia la discriminación por género que imposibilita el acceso a la mujer a puestos gerenciales. Por el contrario, el fundador de la otra empresa si cree que una mujer puede quedar al mando, ya que considera que cumple con requisitos necesarios para ser un buen líder.

Acercas de los motivos que movilizan a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, el de mayor importancia que se observa en el estudio, es la familia, ya que se asocia con puesto de demasiada exigencia, responsabilidad y demanda de tiempo. Este motivo concuerda con las conclusiones arribadas por la doctora Rachida Justo en su estudio sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres.

En referencia a la opinión de las mujeres con posibilidad de ser candidatas a futuros puestos de liderazgos, se puede apreciar que todas concuerdan que, como mujeres pueden aportar un diferencial a la organización con respecto a sus pares hombres y aspiran a quedar al mando de la toma de decisiones de la empresa.

En función de los resultados obtenidos, se demuestra que en la actualidad se conoce y se evidencia el aporte trascendental que realiza la mujer como líder. Sin embargo, esto no basta para que se encuentre en iguales condiciones que su par hombre al momento del traspaso del liderazgo. A raíz de este estudio, se confirma el concepto de “Techo de Cristal” elaborado por Morrison, White y Van Velsor, donde se hace referencia a los motivos que impiden a la mujer acceder a puestos jerárquicos, los cuales no dependen de sus capacidades y habilidad, sino que se asocian a cuestiones informales y culturales que hacen a la discriminación por género.

Es importante señalar como limitación de este estudio, el tamaño pequeño de la muestra, lo cual imposibilita generalizar los resultados a todas las empresas familiares. Esta muestra queda sujeta, en gran medida, al escaso tiempo duración de la investigación, lo cual disminuyó la posibilidad de acceder a empresas familiares que cumplan con los requisitos necesarios. Otro limitante a mencionar, es el escaso interés demostrado por parte de los hombres fundadores y gerentes de la empresa, no siendo así en las mujeres entrevistadas, las cuales mostraron buena disposición y cierto atractivo sobre el tema.

De todo lo expresado anteriormente, se puede concluir que existe un marcado interés por la mujer en acceder a puestos gerenciales. No obstante, se evidencia que al momento del traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba, el género es un factor determinante, siendo el sexo masculino el preferido para el puesto. Este estudio aporta indicios para seguir investigando cómo evoluciona el rol de la mujer en empresas familiares, en especial en aquellas que se dedican a la actividad metalúrgica y de construcción, rubros por lo general más masculinos donde la participación de la mujer es reducida.

## Referencias

**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.

**Grant Thornton** (2017). *Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas*. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-in-business2017.pdf>

**Grimwood, C. y Popplestone, r.** (1993). *Women, Management and Care*. Londres: McMillan.

**Izquierdo Vera, R., Novillo Díaz, L. A., y Mocha Román, J. V.** (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 89-94. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

**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.

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

**Rosener, J. B.** (1990). *Ways women leads*. Harvard Business Review, 68 (1), 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

**Rubin, H.J. y Rubin, I.S.** (1995) *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.

**Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. y Iturralde, T.** (2016) Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 22 (4), 177-185. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>

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

## **Anexo**

### *Consentimiento informado*

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

La presente investigación es conducida por Ivana Sicilia, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es poder conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el Entrevistador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y formará parte de un manuscrito científico presentado como trabajo final de graduación de la Universidad Siglo 21. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Participante:

Nombre del Participante:

Fecha y lugar:

*Consentimiento informado firmado N°1***Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

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

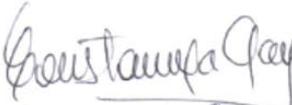
La presente investigación es conducida por Ivana Sicilia, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es poder conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y formará parte de un manuscrito científico presentado como trabajo final de graduación de la Universidad Siglo 21. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Participante:   
Nombre del Participante: Constanza Gay  
Fecha y lugar: 03/05/19, Córdoba

## *Consentimiento informado firmado N° 2*

### **Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

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

La presente investigación es conducida por Ivana Sicilia, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es poder conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y formará parte de un manuscrito científico presentado como trabajo final de graduación de la Universidad Siglo 21. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Participante:

Nombre del Participante:

Fecha y lugar:

  
FERNANDO GAY  
CBA, 3/5/19

### *Consentimiento informado firmado N° 3*

#### **Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

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

La presente investigación es conducida por Ivana Sicilia, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es poder conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y formará parte de un manuscrito científico presentado como trabajo final de graduación de la Universidad Siglo 21. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Participante:



Nombre del Participante:

Coscone Badio

Fecha y lugar: 3/5/19

*Consentimiento informado firmado N°4***Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

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

La presente investigación es conducida por Ivana Sicilia, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es poder conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y formará parte de un manuscrito científico presentado como trabajo final de graduación de la Universidad Siglo 21. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

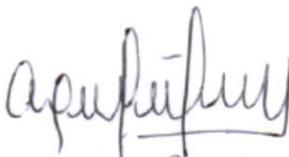
Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted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

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Participante:

Nombre del Participante:

Fecha y lugar:



Agustina Piñero

Córdoba, 03 de Mayo de 2019

*Consentimiento informado firmado N° 5*

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

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

La presente investigación es conducida por Ivana Sicilia, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es poder conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y formará parte de un manuscrito científico presentado como trabajo final de graduación de la Universidad Siglo 21. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Participante:

Nombre del Participante:

Fecha y lugar:

Córdoba

03/05/2019



FELIX E. M.  
CORPVI S.A.  
PRESIDENTE

## *Consentimiento informado firmado N° 6*

### **Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

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

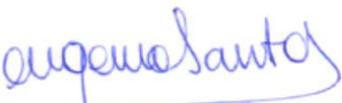
La presente investigación es conducida por Ivana Sicilia, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es poder conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y formará parte de un manuscrito científico presentado como trabajo final de graduación de la Universidad Siglo 21. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Participante:   
Nombre del Participante: ~~Eugenia Sartor~~ Eugenia Sartor  
Fecha y lugar: Córdoba, 06 de Mayo de 2019

*Consentimiento informado firmado N° 7***Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

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

La presente investigación es conducida por Ivana Sicilia, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es poder conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba con relación al género

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y formará parte de un manuscrito científico presentado como trabajo final de graduación de la Universidad Siglo 21. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

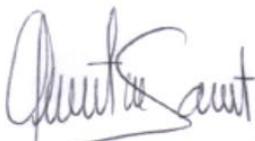
Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted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

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Participante:

Nombre del Participante:

Fecha y lugar:



GUSTAVO SARTOR

CBA 7 de Mayo 2019

*Entrevistas*

## Entrevista a directores

¿Cómo nació la empresa?

¿Qué rol ocupa actualmente en la empresa?

¿Cómo se encuentra conformada la empresa?

¿Todos los integrantes de su familia trabajan en ella?

¿Hay mujeres en puestos de mandos medios o gerenciales?

¿Considera que la mujer realiza un aporte diferencial a la empresa con respecto con su compañero hombre?

¿Qué elementos crees que son esenciales y no pueden faltar en un puesto gerencial?

Dentro de la empresa, ¿hay alguien que cumpla con esas condiciones?

¿Pensás en preparar a alguien para cuando te retires?

Dentro de los factores existe el del sexo, ¿es fundamental que sea hombre o mujer?

¿Consideras que a la mujer le interesa acceder a un puesto gerencial?

## Entrevista a posible sucesoras mujeres

¿Cómo nació la empresa?

¿Qué rol ocupas actualmente en la empresa? ¿Tenés gente a cargo?

¿Hace cuanto tiempo estás trabajando en la empresa?

¿Cuáles son tus principales motivaciones que te llevaron a participar en la empresa?

¿Hay razones que te desmotiven a seguir trabajando en la empresa familiar?

¿Qué diferencial consideras que aporta tu participación en la empresa?

¿Sentís que tus aportes son tomados de igual manera que los de tus pares hombres?

En el rubro en que se desarrolla la empresa, ¿cómo crees que se ve el rol de la mujer en puestos gerenciales o de liderazgos?

¿Te interesaría quedar al mando de la toma de decisiones de la empresa?

### *Entrevista N°1*

Entrevistador: “¿Cómo nació la empresa?”

Entrevistado: “Cómo nació la empresa... bueno, el director, dueño de la clínica, es psiquiatra; se recibió de psiquiatra y decidió tener su negocio propio entonces empezó con la clínica”

Entrevistador: “¿Qué año más o menos?”

Entrevistado: “En abril del '85 se abrió la primera vez la clínica en edificio en Alta Córdoba con 12 camas. Al poco tiempo que empezó la clínica, se pudo firmar convenio con Pami que fue lo que le permitió tener siempre un flujo de pacientes. Después en el '86, se mudan a nueva Córdoba con capacidad de 15 camas, se manejaba únicamente internado con poco personal en cuanto no calificado, mucamas, cocina y demás y bueno algunos médicos. Después en el '88 en el edificio donde estaba la clínica se habilita el segundo piso permitiendo una habilitación de 25 camas, bueno esto dura un tiempo. Después en mayo del '94 se mudan a este edificio, ya propio, los otros habían sido alquilados. Este es el primer edificio propio con habilitación de 30 camas, hoy en realidad

son 5 casas viejas, antiguas en realidad. Se empezó comprando una, se habilitó lo que es internado y después se fueron anexando todas las casas de la vuelta. Después en el '95 se fueron habilitando cada vez más camas, llegando a 45. En mayo del '98 se hace lo que es el posgrado de psiquiatría y salud mental acá en la clínica. Se abre toda esta parte, se edificó justamente para el posgrado tanto para psiquiatría como psicología. Fue abalado por el consejo médico, el colegio de psicología y consejo deliberantes. Funcionó durante bastante tiempo, venían muchos profesionales de otras partes de Córdoba a dar clases y demás. Después en el 2000, se abre el área de investigación y desarrollo para un laboratorio en particular que estaba desarrollando una fase específica de un medicamento. Después en mayo del 2001 se habilitan 60 camas y se agrego consultorio externo también. En el 2003, se firma un convenio con el Sanatorio Morra para la formación de residentes en psiquiatría, o sea todos los médicos en formación que hacían el posgrado en el Morra hacían las prácticas acá, hacían la parte de residentes acá. En el 2005, se inaugura hospital del día y no se hace más el posgrado ni la parte de investigación, digamos se cerraron. Y se abrió hospital de día y todas estas oficinas quedaron para hospital de día.”

Entrevistador: “¿La empresa nació con tu abuelo?”

Entrevistado: “No, con mi papá. Mi papá empezó y después como que el tomo a mis abuelos, los puso a trabajar acá en la clínica. Mi abuela hacia la parte administrativa y mi abuelo hacia la parte como de compras y pago de personal.”

Entrevistador: “¿Que rol estas ocupando?”

Entrevistado: “Yo estoy haciendo hoy por hoy, la parte más de recursos humanos y de compras a proveedores, en general de la mayoría de la mercadería tanto lo que es

medicación como lo que es compra de almacén y demás. Cómo la parte general del movimiento de compras, pero principalmente lo que es recursos humanos.”

Entrevistador: “¿Todos los recursos humanos de la empresa están a cargo tuyo?”

Entrevistado: “Están todos a cargo mío, en realidad las decisiones no las tomo yo sola, las tomo en conjunto con mi hermana y obviamente con mi papa; pero en general la mayoría de las resoluciones lo diario, lo cotidiano lo resuelvo yo y después lo comento. Pero si las decisiones diarias las tomo yo, las decisiones más importantes como tomar alguien o cambiar ciertas estructuras como fuertes, las consulto y las charlamos entre los 3.”

Entrevistador: “¿Hace cuando estás trabajando en la empresa?”

Entrevistado: Yo hace 7 años.

Entrevistador: “¿Cuáles son tus principales motivaciones que te llevaron a participar de la empresa?”

Entrevistado: “Inicialmente por el legado de la empresa familiar. Sentía que era una obligación mas allá que desde mi papa, el nos planteaba que si nosotros queríamos hacer otra cosa, bueno que hiciéramos otra cosa y se resolvía que se hacía con la clínica. Pero bueno, internamente sentía que era un legado a seguir. Y después, la verdad que empecé y me encanto. Yo empecé más allá de la cuestión administrativa, empecé haciendo de todo, empecé estando mucho tiempo en secretaria hasta conocer la gente, después un poco en el internado viendo como era el movimiento de la clínica y bueno hoy ya estoy más abocada a lo que es la administración y recursos humanos. La verdad que empecé y me encanto y seguiría eligiendo.”

Entrevistador: “¿Hay razones por ahí que te desmotiven a seguir trabajando en la empresa familiar?”

Entrevistado: “En algún momento si por algunos roces con mi familia, obviamente, que me llevaron a pensar si por ahí no era yo la indicada para estar acá. Después por suerte las cosas se revirtieron y hoy por hoy no encuentro nada desmotivante. Pero sí, al principio si, costo no llevar a la casa los tema de la clínica a casa, después nos fuimos acomodando, las cosas se fueron dando, fuimos conversando y nos fuimos organizando y hoy por hoy no afecta.”

Entrevistador: “¿Sentís que hay algún diferencial que aporta tu participación en la empresa?”

Entrevistado: “Si, si creo que si. Siento que tengo mucha empatía con la gente. Todo esto lo fui aprendiendo, estuve mucho tiempo con los psicólogos y los psiquiatras, escuchando como hablaban y demás, entonces como que fui tomando ciertos hábitos de ellos, ciertas formas de hablar, o de relacionarse o de decir las cosas; aprendí a escuchar mucho. Eso me parece que genera una diferencia y es lo que buscamos nosotros diferenciarnos por ahí de otras empresas, de otras clínicas. Que no sea tan comercial o que no sean un número más, si no saber quién es quién, que hace cada uno, como esta su familia, como está compuesta su vida, que hace, si faltó porque faltó. Creo que en ese sentido si pude generar como una cierta diferencia.”

Entrevistador: “¿Sentís que tus aportes son tomados en cuenta en igual comparación que un par hombre?”

Entrevistado: “Sí, si siento que son tomados de igual manera. Desde lo que es la dirección, digamos mi opinión con mi papa y con mi hermana es muy tenido en cuenta, así como yo lo hago con ellos. Y desde las opiniones que yo doy a los distintos sectores también.”

Entrevistador: “¿En el rubro en el que se desarrolla la empresa, como crees que se ve el rol de la mujer en puestos de liderazgo?”

Entrevistado: “Hoy por hoy, me parece que es muy fuerte la imagen. Me parece que yo cuando entre, fue mas difícil. Y actualmente, la verdad que por lo menos lo que a mi me toca hacer, no veo ninguna diferencia. De hecho muchos con los que nosotros tratamos desde proveedores o auditores de obras sociales y demás, muchos son mujeres. Y por ejemplo yo que trato con laboratorios y demás, que eso si lo manejan muchos los hombres, jamás me he sentido ni menos ni me han tratado con menos respeto, sino todo lo contrario, siempre ha sido con mucho respeto desde todos los ámbitos, inclusive desde las mujeres misma y de los hombres, inclusive siendo hombre mucho más grandes que yo, sabiendo el cargo que yo ocupo en la clínica jamás me han hecho sentir menos.”

Entrevistador: “¿Te interesara quedar al mando de las toma de decisiones de la empresa?”

Entrevistado: “Me gustaría sí, no sola. Creo que hacemos buen equipo con mi hermana así que me gustaría que fueses compartido. No sé si me animaría sola a manejar todo por la responsabilidad y por la costumbre de trabajar todo en equipo. Yo resuelvo todo con mi hermana y esta mi papa al respaldo, entonces me gustaría que siga siendo de esa forma. El día que mi papa se retire, por lo menos tener el apoyo de mi hermana para tomar las decisiones. Creo que ese puesto posiblemente demande mucho tiempo, pero me parece

que organizándose se puede hacer. He pensado en un futuro formar familia o lo que sea y he pensado las alternativas para acomodarme de alguna forma. Si creo que influiría en mi vida personal, porque te quita tiempo pero creo que se podría acomodar.”

### *Entrevista N°2*

Entrevistador: “¿Cómo nació la empresa?”

Entrevistado: “La clínica empezó en 1985. Se habían terminado las guardias y tenía que decidir cómo seguir y vi una posibilidad de un negocio. Averigüé sobre el tema, me informe de cómo era las habilitaciones, de cómo era armar un negocio y aposte a hacer eso que creía que iba a funcionar.”

Entrevistador: “¿Qué rol ocupa actualmente en la empresa?”

Entrevistado: “Soy el director de la clínica, y el que toma las decisiones”

Entrevistador: “¿Cómo se encuentra conformada la empresa?”

Entrevistado: “Actualmente, estoy yo como director general, abajo mío siguen mis hijos. Uno se encarga de lo administrativo contable y de la facturación a obras sociales y el otro se encarga lo que es compras de medicación e insumos y mas en profundo digamos, lo que es recursos humanos. En otro sector o por otro lado diferente, está el director médico que coordina lo que es internación y lo que es hospital de día, y también consultorio externo. Y también, están las secretarias y el personal no calificado como los de limpieza y cocina.”

Entrevistador: “¿Todos los integrantes de su familia trabajan en ella?”

Entrevistado: “En la clínica, desde hace un tiempo ya trabajan mis dos hijos. Fuera de ellos digamos, no trabaja ningún familiar más. Mi mujer no trabaja, es ama de casa.”

Entrevistador: “¿Hay mujeres en puestos de mandos medios o gerenciales?”

Entrevistado: “Si, si. Encargada de todo lo que es personal, esta mi hija. Y también el director médico es mujer, que tiene a cargo todos los médicos.”

Entrevistado: “¿Consideras que la mujer realiza una aporte diferencial a la empresa con respecto con su compañero hombre?”

Entrevistado: “Si, por supuesto. La mujer, como decir, es cálida, o sea es más humana. Se acerca mucho más a los pacientes, y generan un buen vínculo. Los hombres es como que estamos más a mil, y estamos pensando más en la plata. La mujer también es más ordenada, más prolija, más meticulosa. No te miento, pero creo que el 85 o 90% de la clínica son mujeres, creo que la mujer es muy valiosa, por lo menos acá, en nuestro ámbito de trabajo.”

Entrevistador: “¿Qué elementos crees que son esenciales y no pueden faltar en un puesto gerencial?”

Entrevistado: “En un puesto gerencial que no puede falta, a ver, me parece que es muy importante que en una persona que está a cargo de todo una cantidad de gente, sea una persona empática. Una persona que se sepa entender con la gente que tiene abajo, que la gente se sienta entendido y escuchado; como decir, que sea un buen líder. Eso creo y me parece que es lo más importante, por lo menos acá en la clínica. Y también tiene que ser una persona responsable, que se tome el puesto con la responsabilidad que amerita.”

Entrevistador: “Dentro de la empresa, ¿hay alguien que cumpla con esas condiciones?”

Entrevistado: “Sí, claro que sí. El director médico, mis hijos, todos ellos que están ya actuando en puestos que generan cierta responsabilidad y tienen diferentes personas a cargos. Claramente considero que ellos cumplen esas características.”

Entrevistador: “¿Pensás en preparar a alguien para cuando te retires?”

Entrevistado: “Pensar, así como pensar no, la verdad es que no pienso en el corto plazo alejarme de la clínica. Pero inconscientemente, mis hijos van tomando cada días más responsabilidades y tareas que hacen que me desligue de a poco de mi responsabilidad. Ahora puedo irme de viaje, o ausentarme por un tiempo, y sé que ellos se van hacerse cargo de todo excelentemente. Eso me deja más tranquilo, pero todas las decisiones importantes o trascendentales para la clínica, termino dando yo la definición. Ellos puede preparar todo, pero el que tienen la última palabra soy yo. Pero si, espero y quiero que ellos decidan quedarse y seguir apostando a la clínica”

Entrevistador: “¿Dentro de los factores existe el del sexo, es fundamental que sea hombre o mujer?”

Entrevistado: “No, para nada. Considero que mis dos hijos están en iguales condiciones de quedar a cargo de la clínica. En este momento, si tengo que elegir a uno para que tome todas las decisiones, no puedo hacerlo. Me gustaría que los dos queden igual de comprometidos, en iguales condiciones, que formen un equipo por así decirlo, para llevar adelante la clínica. Cada uno aporta algo diferente, y me parece que sus dos miradas distintas están buenas para la clínica.”

Entrevistador: “¿Consideras que a la mujer le interesa acceder a un puesto gerencial?”

Entrevistado: “La mujer en general, creo que sí. Hoy las mujeres, trabajan a la misma par que los hombres, cuentan con la misma capacidad. Ya no se quedan en casa, hoy la mujer decide ser independiente económicamente lo digo, y ella generar sus propios ingresos. Creo que si le interesa, aunque en muchos rubros o muchas empresas no le permiten ese acceso.”

Entrevistador: “Y con respecto a tu hija, ¿crees que le interesa quedar a cargo de las decisiones de la empresa?”

Entrevistado: “Si, totalmente. Creo que le interesa, y yo espero que así sea”

### *Entrevista N°3*

Entrevistador: “¿Cómo nació la empresa?”

Entrevistado: “La empresa en realidad nació hace más de 40 años, con mi papa en realidad. Él es representante desde hace más de 40 años, lleva fábricas importadoras de juguetes. Mi viejo arrancó, y como fue creciendo la clientela de tanto de clientes como de empresas que él iba llevando fue necesitando gente para tener al lado. Al principio tenía una secretaria, pero después decidió apostar un poco por la familia. Estuvo en un momento mi cuñado, hace ya bastante años, mi cuñado no funciona por crisis familiares, que no se llevan o que no se comparten a veces los mismos valores de trabajo, de horarios y disponibilidades, y mi cuñado se abrió. Después entro mi hermano, que estuvo un tiempo, se abrió. Después entre yo, y cuando estaba yo también volvió a entrar mi hermano que

después se volvió abrir; como que le dieron otra oportunidad y se volvió abrir. Y después estando yo, se sumo mi esposo y ya tenemos como una mini empresita. Mi viejo a la cabeza, yo como en la cabeza debajo de mi viejo y administrativamente y Cristian, él lo que hace es calle y venta.”

Entrevistador: “¿Qué rol ocupas actualmente en la empresa? ¿Tenés gente a cargo?”

Entrevistado: “Yo llevo todo lo que es la administración y algunos clientes. Y no sé si a cargo, pero por debajo mío esta mi esposo que él hace todo lo q es venta.”

Entrevistador: “¿Hace cuanto tiempo estás trabajando en la empresa?”

Entrevistado: “Y yo entre, hará unos 7 años más o menos. Fue a fines del 2012”

Entrevistador: “¿Cuáles son tus principales motivaciones que te llevaron a participar en la empresa?”

Entrevistado: “Yo arranque de probadita en realidad, por una cuestión económica. Cuando probé, la verdad que me gustó y me quedé. En realidad, cuando probé iba a estar momentáneamente y bueno me quedé.”

Entrevistador: “¿Hay razones que te desmotiven a seguir trabajando en la empresa familiar?”

Entrevistado: “A veces las cuestiones familiares, que son difíciles de llevar, pero eso estamos viendo de buscar para el año que viene alguien que nos ayude, de esos que guían las empresas familiares. Porque a veces se complica por las relaciones, porque tenés unas obligaciones de más porque es familia y a veces los otros se toman un poco mas de permiso, de atribuciones por ser familia.”

Entrevistador: “¿Qué diferencial consideras que aporta tu participación en la empresa?”

Entrevistado: “Creo que desde mi perspectiva, desde que entre yo, como que la empresa pudo crecer, actualizarse, modernizarse, llegar también a nuestros clientes desde otra forma. Y capaz como mujer al ser mas puntillosa, yo estoy en la parte administrativa y como organizacional, capaz que soy muy puntillosa en eso; jodiendo cuando armamos las exposiciones y demás, estando más atenta a los detalles.”

Entrevistador: “¿Sentís que tus aportes son tomadas de igual manera que los de tus pares hombres?”

Entrevistado: “Ahora no tengo ningún hombre a la par para comparar, pero si mi viejo tienen muy en cuenta mis opiniones y aportes. Mi hermano estuvo en la empresa, y no creo que por ser hombre mi viejo le haya dado más importancia, de hecho, rosaban bastante y había muchas diferencias por eso es que se termino abriendo. Cuando estuvimos ambos compartiendo el laburo en la empresa, nunca sentí que mi participación sea desvalorada ni nada por el estilo”

Entrevistador: “En el rubro en que se desarrolla la empresa, ¿cómo crees que se ve el rol de la mujer en puestos gerenciales?”

Entrevistado: “El rubro nuestro es muy machista, hay muy pocas mujeres. A mí no me costó entrar, porque mi viejo de a poquito es como que se va corriendo y yo voy pechando ese costadito. Pero a veces tenés que lidiar con los dueños de las empresas, que la mayoría son todos hombres, socialmente a la mujer siempre como que la bajan un poco. Y muchas veces tenés que lidiar con cobranzas o con clientes o empresas que se caen, y no es

lo mismo que vayan un hombre con la postura de hombre, de enojo, o eso que se creen que se llevan el mundo por delante, a que vaya una mujer a querer cobrar. Pero creo que uno también va aprendiendo que no es todo desde lo matón, que hay otras formas que se puede conseguir.”

Entrevistador: “¿Te interesaría quedar al mando de la toma de decisiones de la empresa?”

Entrevistado: “Si, totalmente.”

#### *Entrevista N°4*

Entrevistador: “¿Cómo nació la empresa?”

Entrevistado: “La empresa nació a fines del 2010, por mi papa y mi hermano; y en realidad todos firmamos la sociedad. Somos 3 hermanos, y la sociedad somos 3 hermanos y mi papa. Mi papa ya estaba en el rubro con otra empresa, 10 años antes con la otra empresa que él era socio, era presidente, con una ingeniera, de la cual era pareja. Ellos se divorciaron, disolvieron la sociedad, tuvo un tiempo sin nada, sin formar ninguna sociedad, hasta que creo Adopavi. Siempre siguió trabajando en lo que es la parte de obra vial, que es el mayor fuerte y la actividad principal de la empresa.”

Entrevistador: ¿Qué rol ocupas actualmente en la empresa? ¿Tenés gente a cargo?

Entrevistado: “Me encargo de todo lo que es administración, y tengo a 2 chicas a cargo”

Entrevistador: “¿Hace cuanto tiempo estás trabajando en la empresa?”

Entrevistado: “Yo empecé a trabajar en el 2011, lo que pasa es que primero empecé a la distancia. Hacia pocas cosas, yo no vivía acá en Córdoba, y después me vine a vivir a Córdoba y empecé a trabajar. Antes hacía solo impositivo y después empecé a manejar la administración. Antes la administración la manejaba 100% mi papa, y algunas cosas la llevaba mi hermano. Y una vez que empecé yo, directamente me hice cargo yo básicamente de toda la administración, y tuvimos que contratar dos chicas para que nos ayudaran porque dimos un golpe muy grande en el 2017 a hoy. El 2017 es un antes y un después, es un cambio en la empresa. Yo me vine acá a fines del 2015, a partir del 2016 la empresa empezó a crecer crecer crecer, y nos tuvimos que reestructurar, porque no podía ser que no tengamos un lugar físico, que no tenga una administración propiamente dicha, por más que teníamos un contador externo más yo que llevaba impuestos y demás, bueno tenían que reorganizarse. Y también en 2015 empieza mi hermana más chica, a ser encargada de obra. Entonces le da la posibilidad a que no solo mi hermano manejara obra, sino que mi hermana a la par manejara otras obras. Los encargados de obra son los que dirigen, 100% la obra, desde coordinar los ingenieros, el arquitecto de la municipalidad, los empleados hasta hacer el seguimiento diario y coordinar con los proveedores. Y como que cada uno tiene su cuadrilla de empleados armado, entonces ahora estamos totalmente dividido lo que maneja ella de lo que maneja el. Antes eran 2 hombres, o sea la empresa nació de 2 hombres, y ahora hay 2 y 2.”

Entrevistador: “¿Cuáles son tus principales motivaciones que te llevaron a participar en la empresa?”

Entrevistado: “Bueno un poco, porque yo trabaje antes en otra empresa familiar, que era de mi tío. Y ahí, hacia todo la parte de contabilidad y administrativa. Ahí trabaje muy

bien. Después me fui a vivir a Santiago del Estero, trabajé a distancia para la revista y para acá, y cuando volví me planteé dos cosas, o busco un trabajo en otro lado o le pongo ficha a la empresa familiar. Porque la empresa era como justo el momento en que o iba a crecer o no. Bueno, mi marido me tiro su perspectiva de que la empresa familiar puede ir siempre mucho más allá que un trabajo en el que vos no seas el dueño. Entonces, yo tenía mis miedos, porque volvía de vuelta a Córdoba sin nada. Porque el trabajo a distancia, era muy light, trabaja 3 días a la semana nomas; y volvía a Córdoba a hacer una rutina de nuevo, entonces era o me enfoco en ir de vuelta a un estudio contable, volverme a formar como profesional independiente, o entrar a una empresa de un extraño como contadora o elegir la empresa familiar pero desde adentro y administrarlo. Que es otro rol, porque el rol de contadora es totalmente diferente al de administrador. Y bueno, yo veía que acá hacía falta, necesitaba administración, se podía crecer, entonces hablando con mi marido, el me empujo para que yo siguiera acá. Y hoy en día, soy feliz de trabajar acá. O sea, se trabaja arduamente como en cualquier lugar, pero es otra la garra que uno le pone al ser de uno.”

Entrevistador: “¿Hay razones que te desmotiven a seguir trabajando en la empresa familiar?”

Entrevistado: “La empresa familiar tiene sus pro y sus contras. Los pro es que tenes mucha más flexibilidad que una empresa multinacional o una empresa grande o una empresa que vos sos un nn. Acá todos sabemos lo que nos pasa, si yo tengo que pedir un día no hay problema, la flexibilidad esta. No somos ninguno jefe, si bien tenemos bastante bien marcadas las tareas, hay si determinadas cosas que uno prevalece sobre el otro, pero en cuanto a las decisiones de horarios y de manejo, cada uno es independiente. Y en cuanto a los contras, totalmente la falta de estructuración que tiene una empresa familiar, la falta de

determinación de los puestos y el roce, que nosotros tratamos de no hablar de trabajo por fuera pero hay veces que inevitable. Con tu familia no tenes limite de decir las cosas como en otra empresa, no hay filtro y a veces eso te juega en contra.”

Entrevistador: “¿Qué diferencial consideras que aporta tu participación en la empresa?”

Entrevistado: “Si, yo creo que sí. La mujer y el hombre tienen una visión diferente, la mujer se da más maña para resolver los problemas desde mi punto de vista, mediar mucho más que el hombre. A nosotros nos pasas acá, que las decisiones de los hombres son más drásticas las nuestras. Y en cuanto al trabajo en sí, nosotras somos mucho más prolijas y detallistas, mucha mas de anotar, de llevar información.”

Entrevistador: “¿Sentís que tus aportes son tomadas de igual manera que los de tus pares hombres?”

Entrevistado: “Que difícil. Mi papa era re machista y mi hermano también, y si nosotras, creo a partir de este año, conseguimos un cambio. Si antes la decisiones de ellos dos, siempre tenían un plus que la nuestra. Pero hoy pudimos ganar nuestro espacio y demostrarles que somos capaces y nos desempeñamos muy bien en nuestra área, entonces ahora nuestra opinión resulte igual de valiosa que la de ellos. Es más, en lo administrativo, mi papa viene a mí a consultar y recurre para que le dé mi opinión en varios aspectos.”

Entrevistador: “En el rubro en que se desarrolla la empresa, ¿cómo crees que se ve el rol de la mujer en puestos gerenciales?”

Entrevistado: “Pésimo, en el rubro de obra vial no se imaginan que una mujer pueda estar a cargo de una empresa. Es un rubro muy machista. . En mi área, bastante bien porque

en el área administrativa es más común el rol de una mujer, pero a mi hermana como encargada de obra le costó horrores, había veces que volvía llorando, hasta que hoy ya aprendió a defenderse y formar un carácter que le permite desempeñarse perfectamente y poder tener a cargo los obreros, ir a hablar con los intendentes y demás.”

Entrevistador: “¿Te interesaría quedar al mando de la toma de decisiones de la empresa?”

Entrevistado: “Si. Es más muchas decisiones se toman desde la administración, muchas decisiones financieras las decido yo. Muchas decisiones de obra la decidimos en conjunto. Muchas decisiones de proyecciones e inversiones también se deciden conjuntamente, de las cuales la persona que dirige lo financiero y que conoce todo lo de la empresa soy yo, y él que tiene la respuesta final es mi papa por la experiencia.”

#### *Entrevista N° 5*

Entrevistador: “¿Cómo nació la empresa?”

Entrevistado: “Esta empresa deriva de otra. Tenía una empresa, con una socia que era ingeniera y nos dedicábamos a la obra vial. Después que nos separamos, armo esta empresa. O sea que en el rubro de obra vial estoy hace más de veinte pico de años, y más precisamente en adoquines, que es lo que hacemos ahora, 8 años.”

Entrevistador: “¿Qué rol ocupa actualmente en la empresa?”

Entrevistado: “Soy el presidente de la firma, es una empresa familiar. Y yo coordino todo. Ahora me dedico hacer más lobby que otra cosa, pero las cosas importante tomo las decisiones. EL día a día, cada uno lleva la responsabilidad de su tarea y de su área.”

Entrevistador: “¿Cómo se encuentra conformada la empresa?”

Entrevistado: “Bueno, la empresa está formada así, yo a la cabeza como presidente, mi hijo Martín y mi hija Consuelo como encargados de obra, cada uno funciona como una cuadrilla diferente, o sea cada uno lleva obras distintas y se hacen cargos de los empleados y proveedores que competen a esa obra. Después, por otro lado, en la oficina, esta mi hija Agustina, que ella lleva todo lo que es administración y contaduría con dos chicas más que la ayudan.”

Entrevistador: “¿Todos los integrantes de su familia trabajan en ella?”

Entrevistado: “Sí, mis 3 hijos y yo”

Entrevistador: “¿Hay mujeres en puestos de mandos medios o gerenciales?”

Entrevistado: “Al ser una empresa familiar chica, como que no lo tenemos divididos así. Pero sí, estaría Consuelo por un lado y Agustina por el otro.”

Entrevistador: “¿Considera que la mujer realiza un aporte diferencial a la empresa con respecto con su compañero hombre?”

Entrevistado: “No, para mí es indistinto”.

Entrevistador: “¿Qué elementos crees que son esenciales y no pueden faltar en un puesto gerencial?”

Entrevistado: “Algo esencial, la creatividad por sobre todo. Además de eso, bueno lo obvio, lo que requiere un puesto de tanta responsabilidad, estar en concordancia con los valores y objetivos de la empresa, ser una persona idónea para el puesto y que tenga actitud y ganas de llevar adelante la empresa.”

Entrevistador: “Dentro de la empresa, ¿hay alguien que cumpla con esas condiciones?”

Entrevistador: “Si, claro. Creo que mis hijos están capacitados para ocupar puestos de ese estilo”.

Entrevistador: “¿Pensás en preparar a alguien para cuando te retires?”

Entrevistado: “No, todavía no he pensado en eso. Pero creo que mis hijos ya están preparados para tomar las riendas de la empresa, cuando yo decida alejarme.”

Entrevistador: “¿Dentro de los factores existe el del sexo, es fundamental que sea hombre o mujer?”

Entrevistado: “En el medio que se mueve esto, yo creo que en las negociaciones y todo eso una mujer estaría en desventaja. Al ser un medio de todos hombres, me parece que la persona que tiene que estar al frente de la empresa tiene que ser un hombre, eso le va a sumar mucho más y va a conseguir más cosas que una mujer. Es un ambiente exclusivamente de hombres, pero bueno eso no quita que una mujer lo pueda hacer, pero se va a tener que esforzar mas y lo va a sufrir hasta poder posicionarse.”

Entrevistador: “¿Consideras que a la mujer le interesa acceder a un puesto gerencial?”

Entrevistado: “Puedo opinar desde lo que percibo de mis hijas. Yo creo a que a ellas les interesa estar a cargo de un área en particular. Por ejemplo Consuelo ser la responsable de obra de tal lugar, pero no estar a cargo o ser el presidente de toda la firma, no por no estar capacitada, si no por toda la responsabilidad que esto implica, la demanda de tiempo,

viajar y demás. Creo que si ser gerente de un área, por así decirlo, pero no de toda la empresa.”

### *Entrevista N°6*

Entrevistador: “¿Cómo nació la empresa?”

Entrevistado: “Es una empresa familiar que viene de mi abuelo, que trabajaban con él sus 4 hijos, pero en el 2001, cuando el país entra en crisis, se funde esta empresa y entonces en base a eso, mi papa y mi tío se hacen socios y arman una nueva empresa con otra razón social pero siguiendo la misma línea que venían trabajando antes.”

Entrevistador: “¿Qué rol ocupas actualmente en la empresa? ¿Tenés gente a cargo?”

Entrevistado: “Bueno actualmente, estoy de licencia por maternidad pero mi principal función es encargada del área de compras. No tengo nadie a cargo, trabajo con todas las áreas pero no tengo nadie a cargo.”

Entrevistador: “¿Hace cuanto tiempo estás trabajando en la empresa?”

Entrevistado: “2 años y medio”

Entrevistador: “¿Cuáles son tus principales motivaciones que te llevaron a participar en la empresa?”

Entrevistado: “Bueno, yo cuando me recibí de Licenciada en Relaciones Instituciones, empecé a trabajar en una ONG, haciéndome cargo de cosas que me competían con la profesión. Estuve trabajando ahí, un año y medio aproximadamente hasta que me llamo mi primo, que es el gerente de la empresa, y me pidió por favor si podía ir a trabajar ahí, porque tenían una vacante y querían que yo me hiciera cargo de eso. Y bueno,

entonces ahí tuve la posibilidad de formar parte de este proyecto que era de la familia y colaborar desde mi posición para el mejor futuro de la empresa. Hoy en día elijo seguir participando de la empresa, hay beneficios y posibilidades que estando en otro lado no podría cumplir. Ahora siendo madre, tuve la posibilidad de tomarme licencia más larga que los tres meses que te dan en cualquier empresa. Además de eso, mi pareja es de Santiago del Estero, y tiene negocios allá, y tengo la flexibilidad de tomarme días, por así decirlo, y poder viajar con él. Hoy en día, esa flexibilidad la valoro mucho, más ahora siendo mamá, sé que voy a poder acompañar a mi hijo cuando quiera y lo necesite, sin que ello me cause un problema en lo laboral.”

Entrevistador: “¿Hay razones que te desmotiven a seguir trabajando en la empresa familiar?”

Entrevistado: “Si, las relaciones familiares. Es muy difícil diferenciar las relaciones familiares al momento de trabajar, por ahí uno viene y te da una orden, y tenes que saber diferenciar en qué punto te lo dicen como familiar y cuando como jefe.”

Entrevistador: “¿Qué diferencial consideras que aporta tu participación en la empresa?”

Entrevistado: “Puntualmente, lo que yo digo de ponerse la camiseta. De hacer las cosas pensando en mas grande, no solo pensar en cumplir, de hacer tu trabajo y punto. Cuando propongo algo, no solo lo pienso en mi área, sino en todas las áreas, como el beneficio que tiene para la empresa en general. Esto no lo veo, en otras personas que no son parte de la familiar, que son sólo empleado. Y como mujer, creo que la mujer tiende más a unir, a controlar más las emociones, a generar un ambiente más cálido, más amigable. En la empresa, son la mayoría hombre, y somos solamente 3 mujeres, yo soy la única de la

familia, y siento que entre las tres generamos una ambiente como más familiar. Somos más humanas, nos encargamos que no falte nada, no como parte de nuestro trabajo, si no como que nos damos cuenta cuando hay que hacer compras para la cocina porque nos quedamos sin café, que hay limpiar esto porque se ensucio, cosas que los hombres no se dan cuenta o pasan más por alto. Si fuera por ellos, nunca vendría alguien a limpiar o viene una vez cada quince días. Es como que están inmersos en su trabajo, y no despegan los ojos para ver que pasa a su alrededor. Yo me encargo de saber cuándo cumple cada uno, de que ese día todos los saluden, que haya una torta para compartir el momento. Que el día del trabajador, hagamos un festejo, como que hago un párate en la rutina para compartir, no sé cómo decir, como hacer cosas más humanamente y no solo trabajar trabajar, que obvio que es eso importante, pero creo que tener un buen ambiente de trabajo hace la diferencia para que la gente este feliz trabajando.”

Entrevistador: “¿Sentís que tus aportes son tomadas de igual manera que los de tus pares hombres?”

Entrevistado: “A veces si, a veces no. Depende el tema, pero me parece que tiene que ver con los conocimientos y los años que esta cada uno en la empresa. Hay veces que se atiende más mis observaciones que los otros, respecto más a la vida de la fábrica.”

Entrevistador: “En el rubro en que se desarrolla la empresa, ¿cómo crees que se ve el rol de la mujer en puestos gerenciales?”

Entrevistado: “No, no, nefasto. Directamente creo que no se ve. Por lo general no está bien visto, todo lo metalúrgico, viene con una idea bien masculina, de hombre por todos lados, por ejemplo vas a las reuniones de la cámara y son todos hombre, hay algunas mujeres, pero no tienen nada de peso, o sea, su opinión no vale. Creo que todavía es un

rubro que le cuesta insertarse a la mujer, que todavía no ha ganado terreno, pero quien dice, de acá a unos años la situación se revierta.”

Entrevistador: “¿Te interesaría quedar al mando de la toma de decisiones de la empresa?”

Entrevistado: “Si me gustaría, pero no está dentro de mis prioridades. Ahora mi prioridad es mi hijo y mi familia, yo veo que mi primo tiene su familia y todo pero, tiene mucha responsabilidad a cargo que le exige mucha disponibilidad horaria, además se la pasa viajando. Así que no por ese motivo, hoy prefiero trabajar y volver y estar en casa y abocarme completamente a ellos.”

#### *Entrevista N° 7*

Entrevistador: “¿Cómo nació la empresa?”

Entrevistado: “Bueno, mi padre tenía una metalúrgica donde comencé a trabajar junto con mis 4 hermanos. Ahí fue cuando empecé a trabajar en el rubro, apenas termine el colegio secundario me metí de lleno a trabajar en la fábrica. Cuando se produce la crisis de 2001 con de la Rúa, la empresa de mi viejo se funde. Y bueno, fue entonces que con mi hermano Carlos, decidimos abrir CyG, siguiendo dentro del rubro de lo metalúrgico.”

Entrevistador: “¿Qué rol ocupa actualmente en la empresa?”

Entrevistado: “Con Carlos, somos los socios de la empresa, pero no formamos parte de la diaria de la empresa. Solamente recurrimos a reuniones para ver el avance de la fábrica, cuestiones puntuales a tratar, peor en el día a día no tenemos ninguna participación. Dejamos a mi sobrino Franco, como gerente encargado de la fabrica”

Entrevistador: “¿Cómo se encuentra conformada la empresa?”

Entrevistado: “Bueno estaríamos con Carlos como socios externos, después esta Franco como gerente general y después hay 5 áreas: logística, producción, compras, ventas y administración.”

Entrevistador: “¿Todos los integrantes de su familia trabajan en ella?”

Entrevistado: “De mi familia directa por así decirlo, trabaja mi hijo Lucas como encargado de venta, mi hija Eugenia como encargada de compras, ella ahora esta de licencia por maternidad, y mi hijo Martin desde mediados del año pasado está ayudando en la parte de administración. Tengo un hijo varón más, que aun se encuentra en el secundario y el no trabaja en la fábrica. Después por otro lado, como familia un poco lejana, esta mi sobrino, hijo de mi hermano Carlos, como gerente general. Carlos tiene dos hijos más, pero que no trabajan en la fábrica.”

Entrevistador: “¿Hay mujeres en puestos de mandos medios o gerenciales?”

Entrevistado: “No, Eugenia está en la parte de compras, pero no considero que sea un puesto gerencial”

Entrevistador: “¿Considera que la mujer realiza una aporte diferencial a la empresa con respecto con su compañero hombre?”

Entrevistado: “Si, por supuesto. La mujer tiene otra mirada, no de la parte dura del trabajo, tiene otra mirada de la vida, y cuida detalle que los hombres pasamos por alto. Ellas se encargan de que la vida laboral sea más amena, que haya para desayunar, que se festejen los días festivos como el día del metalúrgico, están más en los detalles.”

Entrevistador: “¿Qué elementos crees que son esenciales y no pueden faltar en un puesto gerencial?”

Entrevistado: “Creo que es muy importante tener un conocimiento muy amplio sobre el rubro y sobre la empresa. Tener tiempo trabajando, conocer la gente, conocer el mercado eso permite tomar buenas decisiones y en nuestro caso, para mi es importante que sea de la familia.”

Entrevistador: “Dentro de la empresa, ¿hay alguien que cumpla con esas condiciones?”

Entrevistado: “Si, totalmente Franco cumplía con todos los requisitos por eso lo elegimos con Carlos cuando quisimos dar un paso al costado.”

Entrevistador: “Dentro de los factores existe el del sexo, ¿es fundamental que sea hombre o mujer?”

Entrevistado: “Si, lamentablemente por el rubro en el que nos manejamos me parece fundamental que sea hombre. No se me ocurriría dejar a una mujer, sea mi hija o no, como gerente de la empresa. Es un rubro muy machista, donde la imagen de la mujer en puesto de poder está mal vista y creo que eso le jugaría en contra al futuro de la empresa.”

Entrevistador: “¿Consideras que a la mujer le interesa acceder a un puesto gerencial?”

Entrevistado: “Puedo hablar desde el conocimiento de mi hija, creo que a ella no le interesaría asumir un puesto de tanta responsabilidad y tan demandante. Ella acaba de ser mamá, me parece que su prioridad pasa por ahí y no por un trabajo. Con respecto a la mujer

en general, creo que día a día le interesa asumir mayores responsabilidades y puestos más jerárquicos, y que están capacitadas para hacerlo”.