

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

Carrera: Licenciatura en Administración.

“LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAZGO EN EMPRESAS
FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO
LO ELIGEN?”

“WOMEN AND THE TRANSFER OF LEADERSHIP IN LA PAMPA’S PROVINCE
FAMILY BUSINESSES: ARE THEY NOT CHOSEN? OR THEY DO NOT CHOOSE
IT?”

Autor: Rodríguez Mini, Imanol.

Legajo: ADM04856.

Tutor: Rinero, Sofía.

Córdoba, Noviembre 2020.

Índice

Índice.....	1
Resumen y palabras clave.....	2
Abstract y keywords.....	3
Introducción.....	4
Métodos.....	17
Diseño.....	17
Participantes.....	18
Instrumentos de recolección.....	19
Análisis de datos.....	20
Resultados.....	21
Discusión.....	25
Referencias.....	29
Anexo.....	33
Consentimiento informado.....	33
Modelos de entrevistas.....	34
Consentimientos informados firmados por los participantes.....	38
Vínculo hacia las entrevistas en formato de audio.....	51
Transcripción de las entrevistas.....	51

Resumen

Dicho trabajo buscó respuestas ante la pregunta que dio origen a la investigación: “En la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres, cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: ¿No ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?”. La investigación tuvo como propósito conocer el factor predominante y las causas promotoras de la decisión de líder en empresas familiares de la Provincia de La Pampa, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. La misma, comenzó a través de la recabación y análisis de datos sobre fuentes secundarias como libros, papers, reportes, revistas científicas, entre otros. La investigación prosiguió con la obtención de información primaria sobre entrevistas en profundidad y semi-estructuradas a 10 (diez) empresas familiares. Se concluyó que en las empresas familiares, tanto sus fundadores, como predecesores no ejercen ningún tipo de discriminación ni de trato hacia el género femenino. Es necesario mencionar que los resultados de esta investigación demuestran la apertura hacia la inclusión e igualdad que exhiben las compañías actuales. Dando a cada mujer participante, voz y voto en cada una de las actividades y decisiones diarias. Por eso, invito a las organizaciones de cualquier índole, a promover la participación igualitaria en cada uno de sus puestos laborales. Una participación justa y democrática llevará a alcanzar metas, que quizás en un pasado, serían inimaginables.

Palabras clave: Liderazgo – Estereotipo de Género – Relaciones familiares – Mujeres Trabajadoras - Pequeña Empresa.

Abstract

This paper looked for answers in the face of the question that initiated the research: “In the succession of leadership in family businesses, before the possibility of transfer to women successors, which of the following factors prevail does not win space against men; Are not chosen because of gender? Or the lack of personal interest to claim it? The purpose of the investigation was found the predominant fact and promoting causes of the decision of the leader of family businesses of La Pampa’s province, between the lack of interest of the women to fill the role or the lack of selection for the predecessor leader. This research began through recall and analysis about secondary sources as books, papers, reports, scientific journals, among others and prosecuted with the attainment of primary sources about in-depth and semi-structured interviews to 10 (ten) family business. It concluded that family business even their founders as predecessors do not practice any type of discrimination or abuse towards the female gender. It is necessary to mention that research results expose the openness, towards inclusion and equality exhibited by current companies. Giving each participating woman, a voice and vote in each of the daily activities and decisions. For this reason, I invite organizations of any kind, to promote equal participation in each of their jobs. Fair and democratic participation will lead to reaching goals that, perhaps in the past, would be unimaginable.

Keywords: Leadership - Gender Stereotyping - Family Relations – Women, Working - Small Business.

Introducción

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

Ante todo, el motivo de elección de dicho tema se debe a la importancia que asume el liderazgo en cada una de las compañías a nivel global. Generando innumerables puntos de análisis y reflexión, haciendo énfasis en la importancia de la participación de la mujer en las firmas.

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). A priori, es fundamental no equivocar liderazgo con dirección.

La dirección “se define como función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales” (Coulter & Robbins, 2014, p. 9).

Tabla 1.
Diferencia entre directivo y líder.

DIRECTIVO	LÍDER
Quien administra	Quien invoca
El directivo es una copia	El líder es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en el sistema y la estructura	Se centra en las personas
Controla a los demás	Inspira confianza
A corto plazo	A largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y porqué
Se fija en los resultados	Se fija en el horizonte
No es necesaria su influencia en el grupo	Influir en el grupo es su función principal
Acepta la situación actual	Desafía la situación actual

Nota. Recuperado de López Martínez. La importancia del liderazgo en las organizaciones (2011).

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 en las compañías.

En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino.

De esa manera, las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino. Ese estilo de liderazgo, promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990).

La indagación de Rosener (1990), llevó al desenlace que es más probable que los hombres se describan a sí mismos como líderes transaccionales: Los líderes transaccionales identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes, trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia. (Koontz et al. 2012). En cambio, según Rosener (1990), las mujeres se caracterizaban a sí mismas como líderes transformacionales: Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también, tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. (Koontz et al. 2012).

El reporte anual de Grant Thornton, Women in Business (2020), deriva que el 29% de mujeres, ocupan puestos directivos en las organizaciones a nivel global. Apoyado en un extenso análisis de 5.000 empresas a nivel mundial. Incluso, por cada 100 hombres ascendidos y contratados como gerentes, 72 mujeres son promovidas y asalariadas.

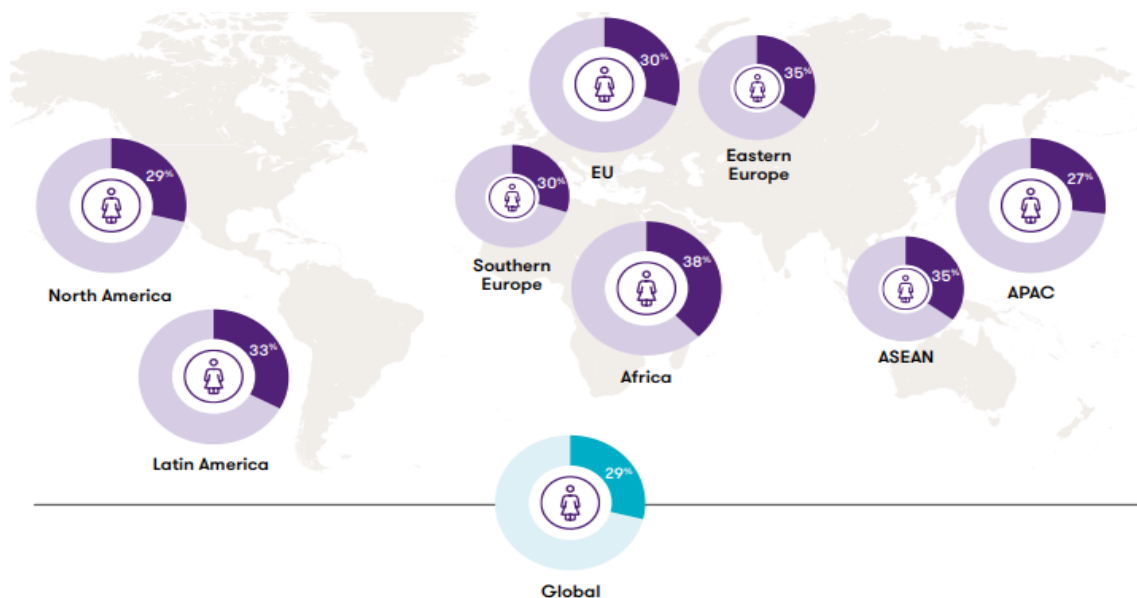


Figura 1. Proporción de mujeres en puestos directivos según región. Nota. Adaptado de “Women in Business”. Grant Thornton (2020).

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse; Por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia. Sin embargo existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y 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.

(Sánchez, 2014), en lo referente al techo de cristal desenvuelve un conjunto de componentes que influyen altamente en su aparición las empresas:

Entre los factores internos, se hallan los de tipo personal tales como las diferencias de género entre hombres y mujeres, los intereses profesionales, la motivación de logro, el estilo de liderazgo, los conflictos de rol o el peso de la maternidad en las vidas femeninas.

En medio de los factores externos, se señalan los de tipo social y organizacional, derivados del sistema patriarcal que establece una diferencia de estatus y poder entre los hombres y las mujeres: normas, valores y creencias que obstaculizan la promoción laboral de las mujeres y el desarrollo de sus carreras profesionales.

En realidad, tanto los factores internos como externos responden en último término a los estereotipos sociales y a las expectativas que generan en cuanto a cómo deben ser hombres y mujeres, y cómo deben comportarse. Los estereotipos influyen en la construcción de la cultura, por supuesto, pero también en el desarrollo de la propia personalidad, en el autoconcepto, que será determinante para tomar unas u otras opciones vitales.

Rebecca Shambaugh (2015), define cuatro puntos fundamentales que los CEO's deben llevar a cabo para romper el techo de cristal en las organizaciones:

1. Establezca metas claras y numéricas.
2. Muestre su compromiso a través de acciones, no palabras.
3. Ampliar los criterios cuando sea necesario.
4. Construir una cultura de inclusión e innovación.

Por lo que se respecta a esta investigación, es importante destacar los aportes de Bendl y Schimidt (2010), quienes exponen que no es únicamente el “techo de cristal” que

retiene a las mujeres, sino toda la estructura organizacional: su origen, sus paredes, su armazón y su propio aire.

Es ese sentido proponen una nueva metáfora denominada “firewall”, que reconoce la discriminación femenina, no solo las estructuras sino también la democracia, el empoderamiento y la flexibilidad de las nuevas organizaciones. “Firewall” tiene dos significados: el primero corresponde a anglicismo, que denomina las paredes de seguridad utilizadas en caso de incendio, para evitar la propagación del fuego en las estructuras, y el segundo tiene una connotación informática, que se refiere a un tipo de antivirus que depura la información antes que permitirle acceder al sistema.

Por consiguiente, y a diferencia de la metáfora del “techo de cristal”, el “firewall” se asocia más a una acción que permite o deniega el acceso.

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, en términos intangibles, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad. Por otra parte, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

En las empresas, los estereotipos de género pueden resultar especialmente dañinos. Estos pueden limitar las oportunidades de las mujeres para ascender a puestos de liderazgo superior. Esto se debe a que los estereotipos de las mujeres, a menudo, las describen como carentes de las mismas cualidades comúnmente asociadas con un liderazgo eficaz.

Estas creencias estereotipadas se extienden al lugar de trabajo y representan una amenaza invisible y poderosa para las mujeres líderes. Como resultado, usualmente crean percepciones falsas de que las mujeres líderes simplemente no están a la altura de los hombres de manera importante.

A menos que las organizaciones tomen medidas para controlar este poderoso sesgo, es probable que las mujeres líderes sean juzgadas mal, no importa cuán altos sean sus niveles de preparación y aptitud para los roles de liderazgo corporativo. (Catalyst, 2005).

Actualmente, existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad. Por ello, muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Uno de estos espacios, es la posición de líderes en las empresas. Como puede observarse claramente de las cifras que estiman, que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales Argentinas, son mujeres (Grant Thornton, 2017). Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca (Grant Thornton, 2017) menciona como factores que colaboran con estas cifras, a los estereotipos sociales sobre los “puestos de responsabilidad”, y factores externos que se asocian a patrones culturales, por los cuales las mujeres son percibidas diferente que los hombres a la hora de pasarles el mando.

En los párrafos consecuentes, (Lansberg & Gersick, 2006), retratan su experiencia con respecto a la comunicación e interacción interpersonal en las empresas familiares de América Latina:

Nuestra experiencia en América Latina sugiere que existen verdaderas barreras culturales a la comunicación abierta en el ámbito grupal y familiar. Parte del problema es

que la comunicación –en especial entre hombres– refleja una dinámica subyacente de poder en la cual hablar y escuchar son expresiones directas de dominio y sumisión. El diálogo verdadero es raro; la discusión es la forma común de intercambio. Esta tendencia llevó a un conocido empresario a decirnos: “La comunicación en nuestra familia adopta una de dos modalidades: hablar o esperar el turno para hablar”. Otro empresario lamentó que en su país existieran muchos cursos de oratoria, pero ninguno de lo que denominó “escuchatoria”.

En Argentina, las pequeñas y medianas empresas (PyMES), son la mayor parte del empleo privado registrado con un porcentaje de 64,7%, según el informe de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2019).

En el país, existen 606.000 empresas privadas registradas, convirtiéndose en la mayor fuente generadora de empleo. En gran parte, son el antídoto para la pobreza de los países emergentes. Estos viven en constantes crisis, con rotundas alteraciones en sus industrias. Lo que los lleva a desarrollar una amplia adaptación al cambio, donde estos entornos competitivos en constante evolución, hacen que las ventajas estratégicas aparentemente sostenibles, queden obsoletas. En cambio, las ventajas competitivas surgen de la capacidad de una empresa familiar para redespigar, reconfigurar, rejuvenecer e innovar constantemente sus capacidades, para responder a las condiciones ambientales cambiantes. (Gundry, Kickul, Iakovleva & Carsrud, 2014).

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares, en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbres y la cultura en general. 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. El futuro de la organización en manos de la familia, es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío, es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa. (Sánchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016).

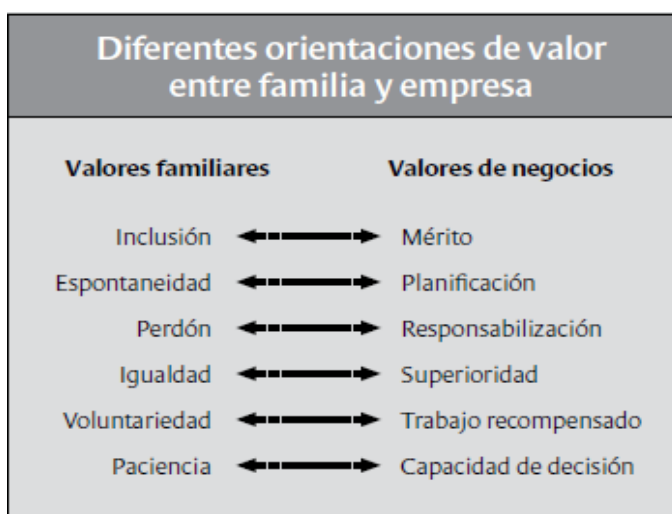


Figura 2. Diferentes orientaciones de valor entre familia y empresa. Nota. Adaptado de Sello de familia: Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana. Harvard Business Review. (2006).

Muchas prominentes empresas familiares en la región, fueron iniciadas por una generación de fundadores, que ahora se acercan a la edad de jubilar. Estos emprendedores, compartían un excepcional conjunto de características: resiliencia frente a reveses iniciales, alta tolerancia a la incertidumbre del entorno y una incansable dedicación al trabajo. Pero también, una obstinación con la primacía de la empresa, una confianza en su propio juicio que a menudo excluía las opiniones de otros y un modelo de organización controlador y centralizador. Hoy, a medida que estos fundadores envejecen y (muchas veces con renuencia) se retiran. El control de la propiedad que estaba en manos de un individuo, o de unos pocos accionistas se está diluyendo entre ramas familiares mucho más extensas. (Lansberg & Gersick, 2006).

Cabe resaltar que, conforme a estudios realizados por Antognolli (2012) acerca de los mecanismos de sucesión en Argentina, puede establecerse que:

- En el 85% de los casos el sucesor es varón.
- En el 68% de los casos el designado sucesor es primogénito.
- En el 90% de los casos el sucesor ha trabajado previamente en la empresa al momento de la sucesión.

El liderazgo de las empresas familiares tiene un componente adicional con respecto a otro tipo de empresas: mientras que en general el parámetro de éxito es la rentabilidad, en las empresas familiares el parámetro de éxito es rentabilidad + armonía familiar. Esto hace que la dificultad para llegar al éxito sea mayor, debido a que hay que tener en cuenta características personales de todos los integrantes.

Además, los objetivos parecen encontrados. La rentabilidad tiene que ver con eficiencia, logros, metas, productividad, exigencia, y estos aspectos muchas veces atentan contra la armonía familiar, que se consigue conteniendo emocionalmente, perdonando, eliminando conflictos.

El liderazgo de la empresa familiar, consiste en lograr que rentabilidad y armonía marchen en un mismo sentido, y en conseguir la sinergia de ambos, es decir, que en la medida en que la empresa va incrementando su ganancia, la relación entre los miembros de la familia se fortalezca. Esto provoca a su vez más entusiasmo y compromiso, lo que redundará en mayor rentabilidad, transformando la gestión en un círculo virtuoso. (Antognolli, 2012).

Basándose en los estudios realizados por Aira (2016), lograr resultados económicos satisfactorios es una necesidad inexorable, y por lo tanto una prioridad para el correcto funcionamiento de las empresas familiares.

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 han sido corroborados científicamente, pero que sí son mencionados por estudiosos del tema.

Aunque sin duda ha habido un cambio considerable en décadas recientes en la presencia de mujeres en la dirección de empresas, la brecha de género en las empresas familiares latinoamericanas sigue siendo enorme. Ya sea, en la gestión o en el gobierno corporativo, en la mayoría de los países sólo un puñado de mujeres ha alcanzado posiciones de liderazgo.

No es una cuestión de talento o capacidad; existe un enorme respeto por la fortaleza, la inteligencia y la autoridad de las mujeres. Es más bien una cuestión de territorio: en general se piensa que el lugar de liderazgo apropiado para la mujer es el hogar y la familia. Parte de esto es claramente una racionalización para reducir la competencia por el liderazgo y mantener el control de la familia. Pero otra parte, es un poderoso sentido de que las familias son la arena más importante de la vida y que sus recursos necesitan protección. (Lansberg & Gersick, 2006).

Se ha descubierto que la diversidad de género facilita la creatividad dentro de los grupos, aunque también provoca enfrentamientos dentro de los cuadrillas, porque a algunos les resulta difícil identificarse con personas de otro género.

Por cierto, un cambio importante en la mentalidad conduciría a una actitud positiva hacia las mujeres y su papel en la sociedad, ya que su participación activa en la toma de decisiones tiene un impacto positivo en la educación, la salud, la nutrición, el empleo y la protección social. El empoderamiento de las mujeres tiene un efecto multiplicador, no solo en sus propias vidas sino también sobre la familia y la sociedad. (Singh, Kumar & Bindu, 2019).

Agarwal y Singh (2019) por su parte establecen que, a lo largo de los años, el papel estratégico e influyente de mujeres líderes en la economía moderna ha aumentado fuertemente, y han comenzado a contribuir en diferentes áreas de la economía. No

obstante, incluso hoy en día, la mayoría de las mujeres no participan en la toma de decisiones financieras y dejan esta decisión a los hombres, sus padres, hermanos o maridos.

Convocando los estudios realizados por Beltrán Gómez, Haro Beas, Bernal Rodríguez, y Cueva Bravo (2019), es necesario que las empresas rompan las barreras que se han impuesto a lo largo de los años, ya que la participación de la mujer en la toma de decisiones gerenciales puede ser un catalizador de crecimiento exponencial a través de sus acciones.

Mencionando a Fortune (2020), revista que publica las mejores 500 compañías mundiales cada temporada, en el corriente año se puede ver el récord de CEO's de género femenino con un total de 37 mujeres, es decir el 7,4%. Si bien en 2020, se alcanzó el mayor número antes visto, se puede observar una gran diferencia con respecto a los 436 CEO de género masculino, es decir, un 92,6%.

Teniendo en cuenta estos resultados y connotaciones, el objetivo del presente trabajo es conocer hasta qué punto esa visión, y la condición de los sistemas de gestión de las empresas familiares, afectan el traspaso del liderazgo a las nuevas generaciones de mujeres. Se busca responder, a qué se debe la baja participación de las mujeres en el liderazgo, apoyándose en cuestiones socio-culturales para comprender también, si se debe al rechazo de terceros hacia las mujeres, o si son ellas mismas las que, en muchos casos, no reclaman este espacio y por qué.

Es así como se formula la pregunta de investigación: "En la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres, cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: ¿No ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?".

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

Objetivo general:

Conocer el factor predominante y las causas promotoras de la decisión de líder en empresas familiares de la Provincia de La Pampa, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Objetivos específicos:

- Conocer los motivos que los antecesores de los líderes actuales manifiestan haber tenido para elegir hombres en lugar de mujeres para llevar adelante el rol.
- Conocer los motivos por los que las mujeres, que no han accedido a los cargos gerenciales, consideran han sido los críticos para que los hombres logren esa posición en su lugar.
- Conocer las causas principales por las cuales las mujeres no acceden a cargos directivos en sus empresas familiares.

Métodos

Diseño

La presente investigación, se centró en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos sobre una investigación de tipo exploratoria. Para responder a la pregunta de la investigación y los objetivos delimitados, se utilizaron fuentes de información primaria a través de estudio de casos y entrevistas a referentes y no referentes de empresas familiares en la provincia de La Pampa. Además, se utilizaron fuentes de información secundaria como libros, papers, reportes, revistas científicas, entre otros.

Se concentró en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional. Teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas, y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión, respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características, es en el territorio de Argentina, puntualmente en la provincia de La Pampa y limitado a las empresas de tipo familiares.

El primer objetivo de tipo específico requirió explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino, y su impacto en las empresas familiares. De esta manera, se pudo arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinaron los aspectos claves de la presente investigación.

Para los objetivos que requieren fuentes primarias, se buscó analizar las características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales, respecto a las sucesoras femeninas. De esta manera se conocieron las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos hacia las mujeres.

En una investigación, el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Hernández Sampieri et al., 2010). De acuerdo con el problema de investigación y los objetivos que se plantearon, se llevó a cabo una investigación de tipo no experimental: El diseño es no experimental, cuando la investigación se realiza sin la manipulación deliberada de variables, y cuando solo se observan los fenómenos tal cual son o en su ambiente natural, para después analizarlos. (Hernández Sampieri et al., 2010).

El tipo de investigación seleccionado es transversal. Según afirma Hernández Sampieri et al. (2010), las investigaciones de tipo transversales o transeccionales recopilan datos en un momento único, es decir, en un solo momento o punto en el tiempo.

Participantes

La población estuvo compuesta por todas las empresas familiares en la provincia de La Pampa. La muestra se conformó por empresas seleccionadas de manera no probabilística y de tipo intencional.

La muestra incluyó 10 (diez) empresas, con participantes entre 33 y 68 años. Quiénes residían en la provincia de La Pampa. Además, la mayoría poseían estudios de nivel universitario.

En relación a la investigación primaria, se realizó considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrió a los directivos actuales de empresas, que pasaron por procesos sucesorios con anterioridad o están prontas a la determinación de sus futuros líderes. Los entrevistados, debieron ser similares en cada empresa contemplando: el gerente general, un mando medio y mujeres que de la familia propietaria que no hayan accedido al cargo de mayor jerarquía. Los gerentes generales contemplaron un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron por hijos varones. Por otro lado, se abordó a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como a posibles futuras líderes. De esta manera, se logró conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

Antes del comienzo de cada una de las entrevistas, se solicitó a los participantes que firmaran el consentimiento informado, con anterioridad se manifestaron cada uno de los puntos de tratamiento dentro de la investigación. El mismo se encuentra adjunto en el anexo del trabajo.

Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar fue la entrevista en profundidad a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista. Siendo esta ideal para obtener descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones sobre la persona que actúa en la realidad que queremos analizar. Las entrevistas, de acuerdo con el entrevistado, podrán ser del tipo entrevista en profundidad o semi-estructuradas ya que como dice José Yuni (2014) 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).

También se administraron entrevistas abiertas que colaboran con la exploración de los temas, en particular sobre la investigación y el comportamiento, creencias y opiniones que existen sobre los temas expuestos.

Análisis de datos

Los datos analizados 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; captura, transcripción y ordenamiento de 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 investigador, 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 la elaboración del presente manuscrito científico, se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos. A través de los cuales, se buscó respuestas y se llegó a inesperados y contundentes resultados.

El objetivo general, hizo referencia en conocer el factor predominante y las causas promotoras de la decisión de líder en empresas familiares de la Provincia de La Pampa, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. Luego de una ardua investigación, se concluyó que en las empresas familiares, tanto sus fundadores, como predecesores no ejercen ningún tipo de discriminación ni destrato hacia el género femenino.

Dentro de las 10 (diez) empresas analizadas, en 7 (siete) participan mujeres activamente, por lo tanto, en tres empresas no tienen ningún tipo de participación. Con respecto a las mujeres que participan en las firmas, cinco lo hacen en niveles gerenciales y dos en niveles medios. En tres de ellas, no tienen participación de ningún tipo descendientes del género femenino, y en ellas estuvo la decisión de no participar. Por el contrario, en cada una de las empresas se espera abiertamente su participación.

Tabla 2.
Participación de la mujer en las empresas familiares pampeanas

EMPRESA	¿PARTICIPAN HIJAS?	¿EN NIVELES GERENCIALES?
1	Sí	Sí
2	No	No
3	Sí	Sí
4	Sí	Sí
5	No	No
6	Sí	Sí
7	Sí	Sí
8	Sí	No
9	No	No
10	Sí	No

Nota. Elaboración propia (2020).

Los objetivos específicos, comienzan con conocer los motivos que los antecesores de los líderes actuales manifiestan haber tenido, para elegir hombres en lugar de mujeres para llevar adelante el rol. Según las 10 (diez) empresas analizadas, se halló una alta participación de mujeres en puestos gerenciales, en donde en 2 (dos) empresas de las 7 (siete) que participan mujeres, no están participando en el nivel gerencial, sino que poseen cargos medios en las firmas. Para las mujeres, que por el contrario, no forman parte de la empresa, el motivo está concretamente relacionado en la propia decisión tomada por la mujer.

Además, todos los encuestados declararon unánimemente que se ven extremadamente condicionados, a la hora de tomar cualquier tipo de decisión para no afectar la armonía familiar. Lo que demuestra que, en las empresas familiares a diferencia de las empresas naturales, además de la rentabilidad también se busca la armonía familiar.

El siguiente, hace referencia en conocer los motivos en que las mujeres, que no han accedido a los cargos gerenciales, consideran han sido los críticos para que los hombres logren esa posición en su lugar. Las 3 (tres) mujeres del análisis de las 10 (diez) empresas que no forman parte de las mismas, priorizaron elegir su profesión según sus gustos personales, y dedicarse completamente al cuidado de los hijos y del hogar.

En las empresas analizadas, en 5 (cinco) de ellas los sucesores comenzaron en puestos operativos y fueron participando en cada una de las áreas de la empresa, para conocer cada una de ellas hasta que su predecesor creyó que estaban listos para tomar puestos gerenciales. Mientras que en las otras 5 (cinco), directamente comenzaron asumiendo un cargo gerencial.

El último, consistió en conocer las causas principales por las cuales las mujeres no acceden a cargos directivos en sus empresas familiares. En los casos en los cuales la mujer no forma parte de los cargos directivos, se da por dos razones fundamentales; la primera, porque la mujer se auto-percibe inferior debido a la histórica participación mayoritariamente masculina en las empresas, y la segunda porque existe una amplia discriminación por parte de las generaciones mayores hacia las mujeres, dejándolas de lado por el hecho de que se deben dedicar exclusivamente al cuidado del hogar y la crianza de los niños. De todas maneras, las mujeres entrevistadas manifestaron que este paradigma está cambiando abruptamente, desde hace cinco años aproximadamente.

Todas las personas interrogadas, manifestaron que los destratos o descalificaciones sufridas por las mujeres en el ámbito laboral, provienen de los hombres de las generaciones más adultas, es decir, de 50 (cincuenta) años en adelante.

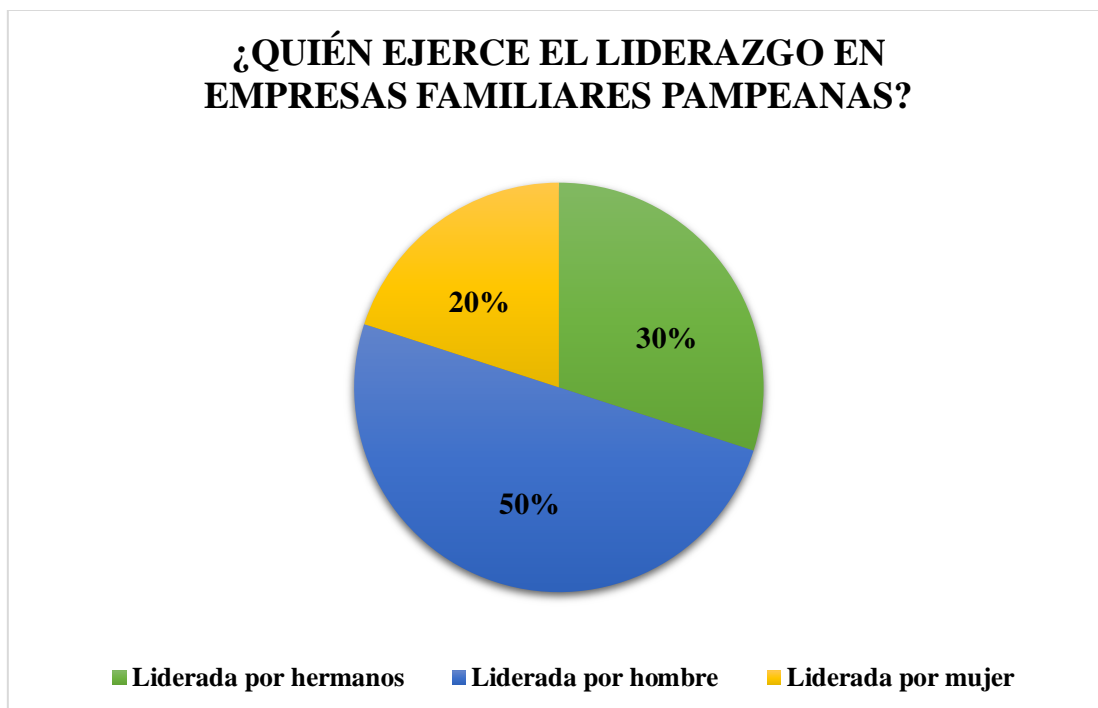


Figura 3. Liderazgo en empresas familiares de La Pampa. Nota. Elaboración propia (2020).

Discusión

Para terminar con dicha investigación, la cual tiene como corolario responder a la pregunta de investigación; “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres, cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: ¿No ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?”.

Para afrontar cada uno de los objetivos, general y específicos, se ejecutan entrevistas a diversos empresarios y personalidades en la provincia de La Pampa. Cabe destacar, que se han realizado diversos estudios con foco en el género femenino y su participación en las empresas familiares. No obstante, en el espacio pampeano esto no fue analizado por ningún otro autor hasta el día de la fecha.

La región pampeana, se caracteriza por estar conformada por gran cantidad de PyMES familiares. A su vez, tiene una densidad poblacional diminuta, en comparación a gran parte del país. Lo mencionado, facilita el análisis de cada una de las variables al ser objeto de estudio una población reducida.

A lo largo de la minuciosa investigación propuesta, se coincide en las particulares características que demuestran las PyMES familiares, en comparación con las naturales. En estas empresas consanguíneas, se puede contemplar un afán por mantener la armonía y dar su máximo esfuerzo para que no se rompa ese vínculo tan preciado. Esto lo logran, a través de una comunicación efectiva y la capacidad de ceder ante la aproximación de conflictos.

De igual manera, es imposible olvidar la rentabilidad en ambas empresas. En caso de que este importante factor no sea alcanzado, los cortocircuitos aparecerán y serán la puerta hacia miles de nuevos enfrentamientos interpersonales.

Otro de los pormenores, es la poca distancia que existe entre el gerente general de la empresa con sus inferiores. En las compañías familiares, el jefe es completamente participativo para con sus empleados dándole de manera democrática, a cada uno de ellos, la posibilidad de participar en la toma de decisión o resolución de conflictos.

Tanto empresarios del género masculino como el femenino, coinciden en que el liderazgo más eficaz se relaciona con un estilo más participativo y democrático. En contraposición a la información recabada, se evidencia que ambos géneros conciben un liderazgo transformacional, concordando que sin utilizar esta forma sería extremadamente difícil alcanzar los objetivos. Solo será necesario utilizar el autoritarismo en situaciones extremas, donde se necesita una inmediata respuesta.

Muchas de las empresas familiares tienen como regla implícita no contratar personal fuera del núcleo central parental. Fundamentado como una forma de evitar controversias. Estiman que, insertar familiares políticos es todo un desafío y un riesgo, si se genera una ruptura de alguno de los vínculos provocaría un delicado ambiente laboral.

Asimismo, es valioso mencionar que las participantes de clase femenina siguen muy arraigadas a criar a sus hijos, y sostener la estabilidad de su hogar. Con todo lo que eso implica, un trabajo de tiempo completo que cada una de las mujeres de la familia sigue sustentando, aún en la actualidad. Esto lleva a que muchas de ellas resuelvan ser amas de casa o formar parte de la firma, pero con una participación menor.

Claro está, que las mujeres que participan en las empresas demuestran un liderazgo innato siendo ellas más integrales, participativas y ambiciosas en cada una de sus propuestas. Además, están completamente seguras que son capaces de formar parte de cualquier cargo y dispuestas a tomar cualquier tipo de decisión.

En los últimos años, muchas situaciones han cambiado. Hoy en día, una mujer no tiene miedo de afrontar personas o momentos que le generan disgustos. Cuenta con una postura robusta y capaz de hacer frente a cualquier obstáculo.

Los destratos que aún se ven hacia ellas, vienen de las generaciones más adultas (50 años en adelante), donde era parte de la normalidad ese maltrato o discriminación hacia las mujeres. Por fortuna, estas costumbres han cambiado. En la actualidad, se pueden ver mujeres trabajando en puestos que antes parecían inalcanzables e imposibles.

Con respecto al techo de cristal y el firewall, los resultados demostraron todo lo contrario en las empresas analizadas. Parece ser que estas teorías son parte del pasado. Más allá, de que realmente marcaron una época y fueron un hito en las distintas tesis y análisis, en este estudio se visualiza completamente lo opuesto.

Como limitación al campo abordado, se puede mencionar el contexto actual. Estamos atravesando una pandemia que arrebató la normalidad de cada uno de los habitantes, y existen variadas restricciones para la circulación y contactos sociales. Por eso, hubiera sido de interés llevar a cabo este estudio en la normalidad, para poder abordar la realidad de muchas empresas internamente. Analizando cada una de sus áreas en particular, y así poder llegar a resultados aún más profundos.

Como fortaleza del estudio, se puede aludir a la cantidad de empresas familiares que se encuentran en la provincia de La Pampa, y la amabilidad de los empresarios para brindar su tiempo en circunstancias complejas, como la que estamos vivenciando.

A modo de conclusión, es necesario mencionar que los resultados de esta investigación demuestran la apertura hacia la inclusión e igualdad que exhiben las compañías actuales. Dando a cada mujer participante, voz y voto en cada una de las actividades y decisiones diarias.

La mujer, ha sido minusvalorada durante siglos, creyendo que ellas solamente podían ser educadoras de sus hijos y dedicarse a mantener el hogar. Por el contrario, el hombre el sostén monetario de la familia. Esto ha ido cambiando con el correr de los años. Hoy, se puede ver una importante integración y aceptación de las mujeres en los altos cargos de las firmas a nivel mundial.

Actualmente, se las valora con cualidades y aptitudes que quizás un hombre no posea. Entre ellas; orden, ambición, visión sistémica, hospitalidad, fortaleza. Por eso, es inevitable tener participantes del género femenino laborando en las empresas. Ellas aportando su eficiencia, responsabilidad y creatividad pueden fortalecer a las organizaciones de forma concreta.

Por eso, invito a las organizaciones de cualquier índole, a promover la participación igualitaria en cada uno de sus puestos laborales. Una participación justa y democrática llevará a alcanzar metas, que quizás en un pasado, serían inimaginables.

Referencias

Aggarwal, Nikunj and Singh, Harjit. (2019). Women and Wealth: Financial Proximity to Business Success. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(2), 2019, 69- 87. Recuperado de: <https://ro.uow.edu.au/aabfj/vol13/iss2/5/>.

Aira, M., R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 11, núm. 33, 2016, pp. 82-104. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573005>.

Antognolli, S. (2012). *Empresas familiares: Buenas prácticas en Argentina: el gobierno corporativo.* Página 34. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3A%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>.

Beltrán Gómez, L., L., Haro Beas, J., F., Bernal Rodríguez, F., F. y Cueva Bravo, O., A. (2019). Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *Revista Educativaconciencia*, Volumen. 22. No. 23 ISSN: 2007-6347. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/fa6a/f1b6dd5a0933893f90346772c8c1ed4b0836.pdf?ga=2.222805787.1092444678.1597676341-812517444.1597676341>.

Bendl, R. & Schmidt, A. (2010). From glass ceilings to firewalls: Different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work and Organization Journal*, 17(5), 612-634. Recuperado de: <https://library.pcw.gov.ph/sites/default/files/from%20glass%20ceilings%20to%20firewalls.pdf>.

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2019). *Las PyMES: Antídoto para la pobreza.* Página 2. Recuperado de: https://www.cac.com.ar/data/documentos/36_Documento%20Pyme%202019.pdf.

Catalyst. (2005). *Women take care, men take charge: Stereotyping of U.S. Business Leaders Exposed.* Recuperado de: <https://www.catalyst.org/research/women-take-care-men-take-charge-stereotyping-of-u-s-business-leaders-exposed/>.

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.

Coulter, M. & Robbins, S. P. (2014) *Administración.* México: Pearson.

Fortune. (2020). *Fortune 500.* Recuperado de: <https://fortune.com/fortune500/2020/search/>.

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

Grant Thornton (2020). *Women in business* [Figura 1]. Recuperado de: https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020_report.pdf.

Gundry, L., K., Kickul, J., R., Iakovleva, T. & Carsrud, A., L. (2014). Women-owned family businesses in transitional economies: key influences on firm innovativeness and sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship.* Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1186/2192-5372-3-8#Sec12>.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.a ed.). México D. F., MX: McGraw-Hill.

Justo, R. (2008). “*La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*”. Tesis Doctoral Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo. Universidad de Madrid. Madrid, España.

Koontz, Weihrich & Cannice. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Lansberg, I & Kelin E. Gersick, K, L. (2006). Sello de familia: cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana [Figura 2]. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 84, N°. 8, 2006, págs. 30-42. Recuperado de: <https://antoniobechara.files.wordpress.com/2010/08/sellodefamilia.pdf>.

López Martínez, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones* [Tabla 1]. Barcelona, España: Tesis doctoral, facultad de derecho UAB. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf.

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.

Sánchez, S., B. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns de Psicologia*:

International Journal of Psychology, vol. 16 num. 1. Recuperado de: <https://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/v16-n1-berbel/1204-pdf-es>.

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>.

Shambaugh, R. (2015). Getting More Women into Senior Management. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/05/getting-more-women-into-senior-management>.

Singh, G., Kumar, B. & Bindu K. H. (2019). Women in Business in India. *Australasian accounting, business and finance journal, AABFJ Volume 13, Issue 2, 2019*. Recuperado de: <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1993&context=aabfj>.

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

Anexo

Consentimiento informado para consumir las entrevistas.

Fecha:

Lugar:

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante.....
Edad....

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

X

Firma Participante

X

Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Modelos de entrevistas ejecutadas.

PREGUNTAS MODELO PARA MUJER LÍDER DE LA EMPRESA:

1. ¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?
2. ¿Cómo obtuviste el puesto?
3. ¿Cuál es el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?
4. Siendo actualmente gerente general de la empresa, ¿Cómo fue el criterio de tu predecesor para designarte?
5. ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de tomar el mando de la empresa?
6. ¿Fue fácil tomar el mando de la empresa? ¿Te encontraste con inconvenientes a la hora de tomar decisiones? Si la respuesta es sí ¿Sentiste que alguien lo podía hacer mejor?
7. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?
8. Antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿Te ves condicionada por mantener la armonía familiar?
9. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?
10. Antes de contratar a alguien externo a la familia, ¿Se evalúa emplear a un familiar?
11. ¿Creés que los subordinados responden de manera diferente a tu liderazgo que al liderazgo masculino? ¿Creés que existen diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino?
12. ¿Cómo caracterizas tu estilo de liderazgo en la empresa?
13. Siendo mujer, ¿Creés que los hombres tienen prioridad para obtener puestos gerenciales?

14. ¿Creés que a veces las mujeres se auto-perciben inferiores a los hombres? En caso de responder sí, ¿Por qué sucede?

15. ¿Alguna vez sintió o vivenció alguna discriminación hacia alguna mujer ya sea en su empresa o en otra empresa? Si la respuesta es sí, ¿Por qué creés que sucede?

PREGUNTAS MODELO PARA MUJER NO LÍDER EN LA EMPRESA:

1. ¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?

2. ¿Cómo obtuviste el puesto?

3. ¿Cómo fue el criterio de tu predecesor para designarte?

4. ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de tomar el cargo?

5. ¿Fue fácil tomar este cargo en la empresa? ¿Te encontraste con inconvenientes a la hora de tomar decisiones? Si la respuesta es sí ¿Sentiste que alguien lo podía hacer mejor?

6. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?

7. ¿Cuál es el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?

8. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?

9. Antes de contratar a alguien externo a la familia, ¿Se evalúa emplear a un familiar?

10. Siendo mujer, ¿Creés que los hombres tienen prioridad para obtener puestos gerenciales?

11. ¿Creés que los subordinados responden de manera diferente a tu liderazgo que al liderazgo masculino? ¿Creés que existen diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino?

12. ¿Cómo caracterizas tu estilo de liderazgo en la empresa?

13. ¿Creés que existen diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino?

14. ¿Creés que a veces las mujeres se auto-perciben inferiores a los hombres? En caso de responder sí, ¿Por qué sucede?

15. ¿Alguna vez sintió o vivenció alguna discriminación hacia alguna mujer ya sea en su empresa o en otra empresa? Si la respuesta es sí, ¿Por qué creés que sucede?

PREGUNTAS MODELO PARA MUJER QUE NO PARTICIPA EN LA EMPRESA:

1. ¿Formas parte de la empresa? Si la respuesta es no, ¿A qué te dedicas?
2. ¿Cuál es el mecanismo de sucesión en la empresa?
3. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?
4. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?
5. Antes de acudir al empleo de alguien externo a la familia, ¿Se evalúa emplear a un familiar?
6. ¿Creés que a veces las mujeres se auto-perciben inferiores a los hombres? En caso de responder sí, ¿Por qué sucede?
7. ¿Por qué no te interesó formar parte de la empresa?
8. ¿Te sentías capaz para afrontar el liderazgo?

PREGUNTAS MODELO PARA HOMBRE PARTICIPANTE DE LA EMPRESA:

1. ¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?
2. ¿Cómo obtuviste el puesto?
3. ¿Cuál es el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?
4. Siendo actualmente gerente general de la empresa, ¿Cómo fue el criterio de tu predecesor para designarte?

5. ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de tomar el mando de la empresa?

6. ¿Fue fácil tomar el mando de la empresa? ¿Te encontraste con inconvenientes a la hora de tomar decisiones? Si la respuesta es sí, ¿Sentiste que alguien lo podía hacer mejor?

7. ¿Cómo caracterizas tu estilo de liderazgo en la empresa?

8. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?

9. Antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿Te ves condicionado por mantener la armonía familiar?

10. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?

11. Antes de contratar a alguien externo a la familia, ¿Se evalúa emplear a un familiar?

12. ¿Creés que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?

13. ¿Qué diferencias encontrás entre el liderazgo masculino y femenino?

14. ¿Creés que a veces las mujeres se auto-perciben inferiores a los hombres? En caso de responder sí, ¿Por qué sucede?

15. ¿Creés que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de las mujeres en empresas?

Consentimientos informados firmados por los participantes.

Fecha: 31-08-20

Lugar: General Pico

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Antia R. Mangano, Edad 49...

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

X 
Firma Participante

X 
Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 02 - 04 - 20

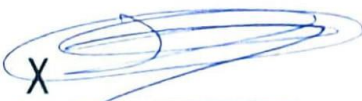
Lugar: General Pico


Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Reyes, Juan Carlos....., Edad 42.....

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

X 
Firma Participante

X 
Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 07 - 09 - 20

Lugar: General Pico

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".


Para este fin, solicito la autorización del/la participante Daniel J. Domínguez..., Edad: 39

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



X


Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 07-04-20

Lugar: General Pico

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Fernando D. Monedero, Edad. 27

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



X

Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 28/08/20 Lugar: Grad. Puro

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante... Robledo, Eugenia Edad... 43

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

X
Firma Participante
Robledo, Eugenia

X
Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 04 - 09 - 20

Lugar: General Pico

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".


Para este fin, solicito la autorización del/la participante Gisela F. Pechin....., Edad 33

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.


Pechin Gisela

X


Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 08-09-20

Lugar: General Pico

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Horacio J. Pelayo, Edad 60

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



X

Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 07-09-20

Lugar: General Pico

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Lorena Domínguez, Edad 41

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

X 
Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 27 - 08 - 2020

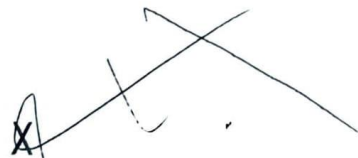
Lugar: General Pico


Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Rod'co De... 2-17..., Edad 43.

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.


Firma Participante


X
Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 27-08-2020

Lugar: General Pico

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante...NATALIA S. ETCHEGORRY....., Edad...45.....

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

X 
Firma Participante

X 
Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 28-08-2020

Lugar: General Pico

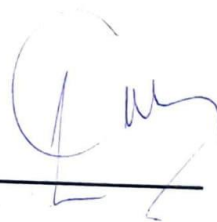
Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante... OSCAR ROBERTO Añico, Edad 68

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

X 

X 

r

Fecha: 02-09-20

Lugar: General Pico

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante...Sonia Sanjoseban..., Edad...57.

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



X


Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Fecha: 29-08-2020


Lugar: General Pico

Mi nombre es Imanol Rodríguez Mini, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Walter Andrés Garza, Edad 54.

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a distintas personalidades en la provincia de La Pampa, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

X 
Firma Participante

X 
Imanol Rodríguez Mini
Entrevistador e Investigador

Vinculo hacia las entrevistas en formato de audio:

<https://drive.google.com/drive/folders/1duNgvEUkZPzcpX6LIvg8H6ZGx9srxCj>

P

Transcripción de las entrevistas perpetradas.

Entrevista realizada a Cintia Margaría.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Apoderada”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste el puesto? ¿Cómo llegaste a la posición en la que te encuentras hoy?”

Entrevistado: “Siempre fui apoderada, pero lo que fui haciendo fue ir aprendiendo de distintas funciones dentro de la empresa”.

Entrevistador: “¿Hoy estás en un cargo gerencial?”

Entrevistado: “Sí”.

Entrevistador: “¿Cuál es el mecanismo de sucesión de liderazgo dentro de la empresa? Con respecto a que viene de parte de tu familia...”.

Entrevistado: “Eran mis abuelos, quedaron mis padres. Los abuelos por parte de mi papá iniciaron la empresa, junto a mi papá y mi mamá. Después quedaron mis padres, cuando mis abuelos se jubilaron, y mis padres están jubilados, pero siguen presidiendo la empresa, y a cargo de la empresa estamos mis hermanos y yo”.

Entrevistador: “¿Fue tu decisión participar de la empresa?”

Entrevistado: “Sí”.

Entrevistador: “¿Todos tus familiares deciden, o ya de por sí nacen y te dicen “tenés que formar parte de la empresa”?”

Entrevistado: “No, de mis tres hijos capaz uno solo quiera venir. Los otros dos por lo menos no han dicho nada”.

Entrevistador: “¿Tenés todos hijos hombres o también mujeres?”

Entrevistado: “No, tengo una mujer y dos varones. Y el único que preguntó algo fue el más chico”.

Entrevistador: “¿Sentís que tu hija podría ocupar el puesto que ocupás vos hoy?”

Entrevistado: “Sí, sí le gustara. El tema es que está estudiando diseño y animación, y bueno dentro de la empresa no hay mucho para lo de ella. De todas maneras, siempre es una decisión tomar un trabajo por más que hayas estudiado animación, o lo que hayas estudiado. Siempre podés aprender a hacer otra cosa”.

Entrevistador: “¿Qué desafíos tuviste que afrontar cuando tomaste el mando de la empresa?”

Entrevistado: “Desafíos...”.

Entrevistador: “Sí. ¿Con qué te encontraste cuando vos ingresaste a trabajar?”

Entrevistado: “Por eso. Cuando yo empecé a trabajar empecé en un puesto más administrativo, abajo, y fui aprendiendo a la par de mi mamá. Más que nada en lo que es comprar y vender, y la administración. Nosotros estamos divididos; mi hermano, mi hermana y yo. Los tres hacemos distintas tareas. Mi hermana es la que más compra, por decirlo de alguna manera para los locales. Es la que hace las compras, que es una de las partes más importantes. Bueno, todas son importantes. Yo estoy en la administración, en los papeles, en el control del IVA, y me ayuda Gabriela que somos más como burros de

carga, llevamos la administración de la empresa y los pagos. Mi hermano compra para el local de él de Santa Rosa. De administración no hace nada, o sea que, de acá también se controla toda la administración de allá y la de la ruta. Y es el encargado por ahí de llevarnos adelante, él es ingeniero mecánico, con todas las novedades de electrónica; 'hay que comprar esta máquina, hay que hacer esto, está inversión, está alineadora es mejor'. Bueno, eso es lo que hace él aparte de comprar, de vender, de estar en el negocio. Porque yo también me levanto, atiendo el teléfono, haces un montón de funciones pero más orientado a hacer otras tareas”.

Entrevistador: “Al ser una empresa familiar de muchos años, cuando vos vas a tomar una decisión, ¿Te ves condicionada por mantener esa armonía de la familia?”

Entrevistado: “No, nos peleamos bastante. No hay problema. Nos peleamos de lunes a sábado a la tarde, pero el domingo almorzamos todos juntos. O sea, lo del negocio se entiende que son peleas del negocio y tratamos de dejar afuera la familia porque si no bueno, sería una guerra”.

Entrevistador: “Eso justamente te iba a preguntar, antes de contratar a un empleado externo, ¿Se evalúa emplear un familiar?”

Entrevistado: “Que sea familiar no. Nunca. Tratamos de no emplear otros familiares fuera de la familia chica digamos, mis hermanos y yo. Mi cuñada, está en la empresa en Santa Rosa. Pero mi marido y el marido de Fabiana tienen otros negocios, o sea, nada que ver con nosotros y nuestros hijos... Los más grandes son los míos que todavía están estudiando. Los otros son todos chiquititos de 12, 13”.

Entrevistador: “Este estudio se basa en que generalmente en las PyMES familiares en Argentina la mayoría del liderazgo se traslada hacia los hijos hombres, ¿Vos creés que existe diferencia entre el liderazgo masculino y el femenino?”

Entrevistado: “No”.

Entrevistador: “¿Cómo caracterizas tu estilo de liderazgo en la empresa?”

Entrevistado: “¿Y cuáles son los estilos?”

Entrevistador: “¿Más autoritario o más participativo? Buscas el consenso, más democrático...”.

Entrevistado: “Yo soy más democrática”.

Entrevistador: “Siendo mujer, ¿Creés que los hombres tienen prioridad en obtener puestos altos en las empresas?”

Entrevistado: “En esta por lo menos no. Es como que tanto, como mi papá como mi hermano, pueden decir ‘bueno vamos a hacer tal cosa’, pero si las mujeres no estamos de acuerdo no se hacen, o bueno les decimos básicamente sí o no. Generalmente, te estoy diciendo decisiones de compra o de un rumbo diferente”.

Entrevistador: “¿En las empresas en general cómo creés es?”

Entrevistado: “Pero hay muchas empresas que hay mujeres, Cecchetto por ejemplo también hay mujer a cargo y dividió. No sé bien cómo tiene la división, con una parte se quedó Marina, y con una parte se quedó el marido, que está con los transportistas y todo lo demás, que acá trae los vehículos el marido. Pero ella sigue la línea de liderazgo. Ahora tiene un hijo varón que también está enganchando, pero ahí ya no sé bien...”.

Entrevistador: “Si bien hay mujeres que participan en Argentina, según un estudio realizado en 2016, sólo el 15% de las mujeres forman parte del nivel gerencial. Por eso empezó este estudio”.

Entrevistado: “Pero ahora bueno... A nosotros las dos compañías principales donde compramos el 90% de lo que vendemos son Pirelli Neumáticos y Prometeon. Que Prometeon es como una célula de Pirelli. Se separó y ellos venden camiones y tractores, y Pirelli Neumáticos quedó con autos y camionetas. Entonces, separaron digamos la mercadería y se crearon dos empresas. No sé si será a fines de que... Pero bueno, cuando hay que tomar una decisión de compra la llaman a mi hermana, cuando hay que tomar una decisión de papeles me llaman a mí. O sea que, ellos saben perfectamente cómo tenemos dividido y no es que lo llaman solo a mi hermano, no sé si se entiende...”

Entrevistador: “Alguna vez te tocó vivir algún destrato hacia la mujer, ya sea desde un empleado, un cliente...”

Entrevistado: “Sí, me dicen ‘pásame con alguien que sepa’”.

Entrevistador: “¿Por qué creés que sucede?”

Entrevistado: “Viste que la gente, por ahí la personas más grandes; ‘pasame con alguien que sepa’. ‘Bueno, pero yo le explico’. ‘No, pasame con alguien que sepa’. Entonces, yo llamo a alguno de los chicos y le digo ‘vení, explicale’, y por ahí yo sé más, o menos, o igual. Pero lees, estás, te informás, hace 30 años que vendo cubiertas. Sé decirte una característica, leerte toda la cubierta, o sea, sé. Y por ahí un empleado no sé si sabe. Porque cuando haces los cursos de Marketing, los cursos de la empresa...”

Entrevistador: “Eso lo ves entonces en las generaciones más adultas que en las generaciones nuevas...”

Entrevistado: “Sí, sí”.

Entrevistador: “¿Qué sentís cuando sucede eso?”

Entrevistado: “No, no me molesta”.

Entrevistador: “No te molesta para nada”.

Entrevistado: “No, lo tomamos y nos reímos acá. ¿Qué vas a hacer? Por ahí las personas más grandes...”

Entrevistador: “Creés que siempre fue igual, o que con todos los movimientos que hay ahora actualmente cambió en ese sentido cómo se trata a las mujeres y cómo participan”.

Entrevistado: “No, a mí me parece que cambió. Incluso, hasta las invitaciones de Pirelli, antes eran solo los hombres. Bueno, a veces invitan solo a los hombres, pero últimamente ya no te piden que sea un hombre el que vaya. Cuando hacen las pruebas de los vehículos, que te muestran el rendimiento del neumático. Antes pedían... Te estoy hablando hace cuatro o cinco años atrás. Hubo un viaje, por ejemplo que fueron todos a Brasil, fueron solo hombres y ya después no. Vamos, va mi hermana, voy yo... Bueno este año no fuimos a ningún lado... Pero sí te invitan, y es una invitación abierta. Te preguntan ‘quién viene’ y no te dicen o pueden venir dos pero ya no te dicen solo hombres”.

Entrevistador: “¿En qué lapso de tiempo cambió eso?”

Entrevistado: “Y... Debe hacer cuatro años para esta época”.

Entrevistador: “Bueno, eso fue todo. Muchas gracias”.

Entrevista realizada a Juan Carlos Margaría.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?”

Entrevistado: “A cargo acá del local comercial”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste ese puesto?”

Entrevistado: “Yo, desde el 2003. Y se inició en un local alquilado, después se alquiló un segundo local que trabajó en simultáneo, y luego se compró un terreno. Se unificó y se unificaron esos dos locales que estaban alquilados en uno solo. Básicamente, ahora se hace todo en el local unificado; autos, camionetas, camión, tractor, máquinas viales, agrícolas. Ese es un mini resumen. Habíamos tenido un local inicialmente de autos y camionetas. Después se abrió otro local para hacer la parte pesada, y después se cerraron esos dos locales para abrir uno nuevo propio”.

Entrevistador: “¿Cuál es el mecanismo de sucesión familiar de liderazgo en la empresa históricamente? Ya al ser una historia de muchos años de una familia”.

Entrevistado: “¿El mecanismo?”

Entrevistador: “Sí. O sea cómo se designa a quién va a tomar cada cargo, tiene que ser un familiar, un hijo...”.

Entrevistado: “No, no hay política para eso. Las cosas se van haciendo en la medida que van surgiendo las necesidades. No hay programación previa”.

Entrevistador: “Perfecto. Se va dando entonces normalmente”.

Entrevistado: “Este local se armó por una necesidad de armar un puesto de ventas de Pirelli en la ciudad de Santa Rosa. Porque no estaba atendido. Entonces, por la exigencia que tenían mis padres de abrir una sucursal acá en Santa Rosa, me lo ofrecen a mí y yo la acepto. Y me vengo para acá a trabajar”.

Entrevistador: “Bien. ¿Al tomar el mando de esa sucursal tuviste que afrontar nuevos desafíos? ¿Te encontraste con inconvenientes?”

Entrevistado: “Con miles. Son innumerables”.

Entrevistador: “¿En algún momento vos dudaste? Dijiste ‘Uy, alguien lo puede hacer mejor’ ¿No te sentiste cómodo?”

Entrevistado: “Sí, seguro. De hecho, hay gente que hace cosas mejores que yo y está en sus puestos respectivos. Hay gente que repara mejor que yo y está en reparación, gente que administra mejor la parte contable y está de contador”.

Entrevistador: “¿Cómo caracterizas tu estilo de liderazgo en la empresa? ¿Sos más participativo, más democrático o más autoritario?”

Entrevistado: “No, lo primero que vos decís. Más participativo”.

Entrevistador: “Al ser una empresa familiar, ¿Te ves condicionado antes de tomar cualquier tipo de decisión en mantener la armonía de la familia?”

Entrevistado: “Yo creo que siempre es difícil, en cualquier empresa. A veces se habla de la empresa familiar, pero es difícil en cualquier empresa tomar una decisión para hacer una modificación. Pero se puede como en cualquier otra empresa, aunque no sea familiar”.

Entrevistador: “¿Creés que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas actualmente?”

Entrevistado: “Sí”.

Entrevistador: “¿Cómo creés que responden los empleados a tus hermanas, que siendo mujeres, están en la empresa? ¿De la misma manera que con los hombres, o sea, con tus directivas?”

Entrevistado: “Mira yo creo que eso no tiene que ver con que si la persona es varón o mujer, tiene que ver con la persona misma. No sé si soy claro”.

Entrevistador: “Bien. Entonces, ¿No encontras diferencia entre lo que es el liderazgo femenino y masculino?”

Entrevistado: “No, depende de la persona. Depende de la empatía que tenga la persona con el resto del grupo”.

Entrevistador: “Bueno, este estudio arranca porque en las PyMES familiares en Argentina, solo el 15% de mujeres conforman lo que es la cúpula gerencial, directiva. ¿Por qué creés que sucede esto?”

Entrevistado: “Yo creo que siempre se le atribuye la culpa al hombre, y creo, me parece que el problema viene de las dos partes porque no se quieren asumir compromisos a veces. Entonces me parece que no es tanto una cuestión de hombre o mujer, sino de la persona que está queriendo asumir el puesto. Qué es lo que está dispuesto a hacer o a aprender, o dejar de hacer para hacer ese trabajo”.

Entrevistador: “Bien. ¿Creés que puede ser una de las causas que las mujeres se auto-perciban inferiores a los hombres o que el que las tiene que designar no las designe a alcanzar esos puestos?”

Entrevistado: “Mirá, a mí me parece que lo que vos me estás diciendo está bien. Me parece que tiene que ver con eso. No sé si tiene que ver con que la mujer no la elijan. Vos tenés que hacer que te elijan”.

Entrevistador: “Perfecto”.

Entrevistado: “Como un candidato tiene que demostrar habilidad para hacer tal o cual trabajo, una persona tiene que hacer lo mismo para que lo elijan en su puesto de trabajo. Tiene que estudiar, tiene que crecer, tiene que dejar de estar cómodo para hacer otras cosas”.

Entrevistador: “¿Creés que en la actualidad con todos estos movimientos hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de la mujer en las empresas?”

Entrevistado: “Mira, ¿Cómo es tu nombre?”

Entrevistador: “Imanol”.

Entrevistado: “Imanol, yo desde que nací a mi madre la vi trabajando. Entonces, como la vi a mi madre trabajando, vi a una mujer trabajando. Siempre vi mujeres trabajando. Hoy creo que se hace foco en eso porque no hay otra cosa para hablar. Creo yo. No sé si soy claro”.

Entrevistador: “Sí, sí. Clarísimo”.

Entrevistado: “Las mujeres trabajaron siempre. Yo no sé porque dicen que no trabajaron. Así como mi vieja me cambiaba los pañales, yo se lo cambiaba a mi hijo y no se me cae nada por decirlo. Le cambio los pañales, lavo los platos, atiendo el negocio, cambio una cubierta, hago cualquier cosa. Creo que tiene que ver con lo que uno está dispuesto a hacer, no con el sexo. Va, el sexo ya hoy, ya deja de ser. Ya no hay sexo me parece. Me parece a mí. Creo que no hay más clasificación, a eso me refiero”.

Entrevistador: “Bien”.

Entrevistado: “Es más te explico un ejemplo. Acá al lado hay una chica que... Te lo voy a comentar, así como te resumí todo, te lo voy a comentar. Al lado de nuestro negocio hay un hotel. El negocio siempre estuvo atendido por su dueño propietario, un desastre, no entraba nadie. Se hizo cargo una chica, que yo la conozco porque trabajaba con nosotros en el Automóvil Club, o sea, no trabajaba con nosotros si no que en el mismo establecimiento. Ella estaba en la parte de YPF, y llegó a atender en los mandos más altos, ahí en YPF en la estación hasta que lo dejó. Cuando lo dejó, se puso como empleada de

otra estación de servicio más grande. Y era la encargada de regentear todas las estaciones de servicio de acá, de una empresa muy importante, YPF, que tenía como en cuatro o cinco localidades distintas tiene estaciones de servicio. A su vez, alquiló el hotel y está de novia con otra chica, que bueno, formaron una familia, no sé qué se yo que hicieron. Se juntaron. Entonces me parece que no tiene que ver con que si es mujer o no es mujer. Tiene que ver con las ganas que tenés de hacer cosas o no hacerlas. La otra vuelta me puse a conversar con ella y me dice, 'no Juan, sabes que la quiero dejar a la empresa' y le digo 'no la dejes nunca a la empresa, si vos aprendiste todo lo que estás haciendo hoy. Vos estás llevando adelante un hotel con todo lo que eso implica, y estás teniendo dos trabajos'. Pero bueno, ella toma la decisión de levantarse a las seis de la mañana y salir a buscar la guita. ¿Soy claro en lo que te digo, no?"

Entrevistador: "Sí. Perfecto perfecto. Se entiende. Vos alguna vez, estando hace tantos años en la empresa, ¿Te tocó vivenciar o sentir algún destrato o discriminación hacia la mujer en la empresa o en otra empresa por fuera?"

Entrevistado: "Todo el tiempo".

Entrevistador: "¿De qué generaciones? ¿De las más adultas o de las más nuevas?"

Entrevistado: "De todas. 'No, con una mujer no quiero hablar'. Me pasa todo el tiempo a mí. Yo estoy al lado y es desde chicos, jóvenes, grandes, viejos, medianos y no son todos así. Pero hay muchos así. Hay muchos que me faltan el respeto a mí, pero como soy hombre a nadie le importa. Eso es lo que te quería decir hoy. ¿Sabes la cantidad de gente que me falta el respeto a mí?"

Entrevistador: "Tu hermana Cintia me comentaba, que cuando llamaban por ahí por alguna cubierta le decían 'pasame con alguien que sepa' y ella por ahí sabe más que un empleado, y bueno..."

Entrevistado: “Claro, pero ahí está en cómo te paras vos, y ahí está el error”.

Entrevistador: “Perfecto”.

Entrevistado: “¿Se entiende lo que te digo?”

Entrevistador: “Sí. Se entiende claramente”.

Entrevistado: “A mí me pasaba lo mismo cuando yo era pendejo. Porque ahora tengo 40, pero cuando tenía 25 años me decían lo mismo ‘no, quiero hablar con alguien más grande’. ‘Pero si yo estoy a cargo’. ‘¿Quién está a cargo?’ ‘Yo estoy a cargo’. Y se reían y bueno, estaba a cargo. Abrimos cinco negocios. Estamos por abrir el quinto negocio acá en Santa Rosa, pero no tiene nada que ver eso. Gente que te trate mal está lleno. Está en cómo vos lo encaras. Ese es el cambio de paradigma. No hay que hacer tanto foco que si te tratan bien, que si no suman no son participativos, que esto, que el otro. Tiene que ver cómo vos encaras el rubro que encaras. ‘Che, vos no sabes nada’. ‘¿Cómo sabes que no se nada?’. ‘A ver, ¿Qué necesitas?’. Tenés que ponerte a estudiar. ¿Está claro lo que digo no? Porque a mí me denigran también. Yo voy a vialidad nacional, y le digo ‘Che, tenés que comprar esta batería’ y me dicen ‘Vos que sabes de baterías si vendes cubiertas’. Y le digo ‘¿Qué batería estás comprando?’ ‘No, no sé’. Y así como le hablo de baterías, le hablo de cubiertas, le hablo de frenos, le hablo de embragues. Bueno, pero a mí me gusta porque sé, y así como lo sé yo, lo puede saber una mujer. No tiene nada que ver qué seas”.

Entrevistador: “Perfecto. Clarísimo”.

Entrevistado: “Hay que empezar... Repetime tu nombre”.

Entrevistador: “Imanol”.

Entrevistado: “Imanol hay que empezar desde uno a cambiar, y si lo que uno quiere es cambiar. Uno tiene que cambiar. El resto no va a cambiar nunca. Va a ser peor”.

Entrevistador: “Bien. Bueno, eso fue todo”.

Entrevista realizada a Daniel José Domínguez.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupás dentro del grupo de empresas?”

Entrevistado: “Digamos... En las distintas ramas, generalmente, estoy en la parte financiera. En la administración de los recursos financieros. Es un poco la dirección general”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste el puesto?”

Entrevistado: “Bueno, por una cuestión familiar. La empresa, es una empresa familiar y a mí me gustó, y empecé a trabajar ahí”.

Entrevistador: “¿Cuál es el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa? Tu padre los designa, cada uno elige su destino, ¿Cómo es el tema?”

Entrevistado: “Va decantando solo me parece. Siempre la cuestión de liderazgo es como que sale a flotar solo, y uno va tomando la posición que la gente misma requiere de vos, el personal que trabaja en la empresa”.

Entrevistador: “Siendo actualmente el gerente general, ¿Cuál es el criterio que tenés vos como personalidad para tomar ese cargo? ¿Cuál creés que es?”

Entrevistado: “La empatía, la capacidad de mirar a futuro, de planificar. Yo creo que... A mí, lo que más me interesa, y me gusta, y creo que tengo capacidad para planificar. Y armar estrategias de trabajo, y organizar equipos para ejecutar diferentes

opciones de trabajo. A mí, ese tipo de cosas me encantan, y me parece que los líderes de una organización tienen que tener eso. La capacidad de armar equipos que funcionen y que sean equilibrados, y que tengan buenas posibilidades de desempeñarse en las funciones. Qué se yo. Uno tiene como líder, administrar esa parte en los recursos humanos”.

Entrevistador: “¿Te fue fácil tomar el mando? ¿Te encontraste con inconvenientes a la hora de tomar decisiones? ¿Sentiste que alguien lo podría hacer mejor?”

Entrevistado: “Sí, la verdad que siempre uno duda de la capacidad. Porque uno no nace sabiendo. Yo me voy nutriendo dentro de los que más saben, voy tomando la información, trato de aprender. Lo que sí, es muy difícil cuando vos venís de la familia. En las empresas familiares, suele pasar que como el puesto es medio hereditario... Entonces, para ganarse el respeto hay que lograr conocer más el trabajo que funcionó. El liderazgo no asciende solo, no se hereda, si no que se gana. Entonces, hay que trabajar el doble para poder ejercer esa función. Generalmente, parece que no, pero hay muchos inconvenientes”.

Entrevistador: “Para que ese liderazgo sea efectivo, ¿Tuviste que aplicar un liderazgo más autoritario, más marca la pauta, o un liderazgo más democrático, más participativo?”

Entrevistado: “No, autoritario jamás. No tengo yo esa metodología. No nace de mí, y me parece que tampoco es efectivo. Siempre democrático y consultando, consensuando, logrando que las cosas se logren por convencimiento”.

Entrevistador: “¿Qué otros familiares forman parte del grupo de empresas?”

Entrevistado: “Mi papá, mi hermano. Mi hermana estuvo en algún momento también. Digamos que, estamos todos de alguna manera involucrados”.

Entrevistador: “Me decís que tu hermana estuvo, ¿Ahora no se encuentra formando parte?”

Entrevistado: “No, porque mi hermana formó su propia empresa con su familia, digamos su esposo. Pero sí, tuvo su gestión acá”.

Entrevistador: “Creés que tu padre al momento de traspasarle la empresa a ustedes, ¿Creía que tu hermana podía tomar la gerencia general o era algo de hombres?”

Entrevistado: “No, algo de capacidades. No tiene que ver con el género creo yo. No sé. Digamos, no sé qué piensa él, pero nunca hizo referencia a eso”.

Entrevistador: “Antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿Vos te ves condicionado por mantener esa armonía en la familia?”

Entrevistado: “Sí, la verdad que sí”.

Entrevistador: “Antes de contratar a alguien externo, ¿Se evalúa contratar a un familiar?”

Entrevistado: “Yo digamos no tengo mucha precaución en saber si es familiar o no. Yo trato de contratar al personal que creo que van a mejorar la organización”.

Entrevistador: “Perfecto. ¿Creés que las mujeres actualmente tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?”

Entrevistado: “Yo creo que sí. Digamos... Tampoco tengo mucho conocimiento de cómo trabajan las demás empresas. Dentro de lo que yo tengo contacto y veo, y acá en la misma organización nuestra, no veo diferencias alguna”.

Entrevistador: “Perfecto. Porque el estudio este arranca según estudios realizados en 2017, solo el 15% de las empresas familiares en Argentina tienen mujeres en los puestos gerenciales. ¿Vos por qué creés que sucede esta gran diferencia?”

Entrevistado: “Quizás, porque hace poco que las mujeres empezaron a hacer valer sus derechos, sus fuerzas y a mostrarse con igualdad con los hombres. Entonces, eso lleva un tiempo de procesarlo, sobre todo a las personas como los abuelos, los padres, que tienen otros pensamientos. Va a costar un poco, pero no tengo ninguna duda que ya se está normalizando. Se está llevando adelante la igualdad”.

Entrevistador: “¿Vos creés que existe algún tipo de diferencia entre el liderazgo que aplica la mujer, al que aplica el hombre?”

Entrevistado: “Sí, yo sí noto diferencia. Ni mejor, ni peor. Noto diferencias porque creo que hay algunas cuestiones que se ve que condicionan las formas de trabajo, y en el caso mío me tocó ver digamos, para bien de las mujeres. Creo que tienen una cuestión de responsabilidad más afianzada, aunque no lo puedo generalizar. Te digo lo que me pasó a mí. Yo lo que veo en las personas cuando hemos realizado encargos importantes a mujeres, hemos visto un grado de responsabilidad y constancia en el trabajo muy importante. Pero eso ya te digo, esto me pasó a mí, personalmente. No digo que pase así en todos lados”.

Entrevistador: “Está poca participación de mujeres en los puestos altos de las empresas, ¿Creés que se da porque las mujeres se auto-perciben inferiores a los hombres o porque los predecesores que la tienen que elegir no las eligen?”

Entrevistado: “No, no. Ya te digo. Es porque todavía ese cambio, esa igualdad va haciendo mecha, va modificando las mentes de las personas que tienen que dirigir las

empresas. Pero es de a poco. Yo lo veo que se va a trasladar tranquilamente. Creo que ni por una cosa, ni por la otra”.

Entrevistador: “Vos me decías que hace 12 años que estás en la empresa, ¿Con todos estos movimientos que hay hoy en día viste algún cambio en los últimos años? ¿O siempre fue igual con el tema de la participación de la mujer?”

Entrevistado: “Y... a mí me cuesta decirte porque yo no he prestado mucha atención. Digamos, soy más joven, una generación que las mujeres vienen en condiciones de igualdad. No me tocó vivir nada raro. Ni percibí nada diferencial de género digamos”.

Entrevistador: “Perfecto, eso fue todo”.

Entrevista realizada a Fernando Nahuel Mohedano.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Un puesto en la dirección”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste ese puesto?”

Entrevistado: “Cómo lo obtuve... Bueno, en principio cuando ingresé a la empresa. Empecé con el cargo dentro de lo que es el nivel de los profesionales, el más bajo, que era jefe de obra. Y tras cuatro o cinco años cubriendo ese cargo, al mismo tiempo, iba capacitándome con mi padre. Viendo distintos temas, hasta que él dijo ‘bueno mirá, ya es hora que formes parte de la dirección de la empresa, y ver otro tipo de decisiones y cosas’. Entonces, fui dejando más el trabajo técnico de obra, para pasar a estar dentro de lo que es la dirección de la empresa”.

Entrevistador: “¿Cuál fue el criterio de tu padre para designarte, para decir que podías formar parte de la dirección?”

Entrevistado: “Y la verdad que no lo sé, eso hubiera sido una buena pregunta para hacerle”.

Entrevistador: “¿Qué desafíos tuviste que afrontar cuando tomaste este cargo en la empresa?”

Entrevistado: “Desafíos muchos. Desde el punto de vista de lo que es relación con el personal; decisiones vinculadas al trabajo, cómo hacer la toma de decisiones junto con los otros directores de la empresa, que son familiares en definitiva, cómo compartir la información para tomar las decisiones, cómo realizar la división del trabajo. Es decir, dentro de lo que hacemos, qué es lo que hago yo, y qué hace mi hermana dentro de lo que es la dirección de la empresa. En definitiva, uno no puede hacer todo. Delimitar esos alcances, y bueno después lo que es propia de la dirección de la empresa. La parte financiera, tomar decisiones. Eso también es muy difícil”.

Entrevistador: “¿Cuando tomaste el cargo te encontraste con inconvenientes? ¿Dudaste, dijiste ‘alguien lo podría hacer mejor’?”

Entrevistado: “Por supuesto, sí”.

Entrevistador: “¿Cómo caracterizas tu liderazgo en la empresa? ¿Sos más participativo, más democrático o más marcar la pauta, más autoritario?”

Entrevistado: “Y... Es difícil uno hacer evaluaciones de uno mismo porque la subjetividad que tenés para calificarte vos mismo, total... Es re difícil esa pregunta. Trato en lo posible de serlo. Ahora, si lo hago o no, es como que necesitaría la devolución de la otra parte”.

Entrevistador: “Perfecto”.

Entrevistado: “De todas maneras la sensación que tengo, es que estoy haciendo camino al andar. No me queda otra”.

Entrevistador: “Vos antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿Te ves condicionado por mantener la armonía familiar?”

Entrevistado: “Sí, yo privilegio la armonía familiar antes que todo”.

Entrevistador: “¿Creés que actualmente las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?”

Entrevistado: “Yo creo que sí”.

Entrevistador: “¿Cómo creés que responden los empleados o subordinados a tu hermana, que siendo mujer, está en la dirección de la empresa?”

Entrevistado: “Bien. O sea, bien o muy bien. No sé si hay una escala de puntuación, pero yo veo que se tiene respuesta de lo que ella plantea”.

Entrevistador: “¿Vos encontras alguna diferencia entre el liderazgo masculino y femenino? Es decir, cuando vos das una directiva, a cuando la da tu hermana...”.

Entrevistado: “A veces sí, a veces no. Depende el receptor de la información. Hay que tener en cuenta, que en definitiva en una empresa existen distintos tipos de personas. Y esas personas están influenciadas por su experiencia de vida, por su edad, por un montón de cosas. No es lo mismo a lo mejor, una persona que tiene 65 años, que está trabajando en la empresa, y que se formó de una manera y que tiene toda esa cultura que viene de años, que una persona que a lo mejor tiene 35 años. No es lo mismo. Obviamente que no, porque yo creo que los jóvenes y su relación con todo esto de ser hombre o mujer

en la dirección o quién da las órdenes, es indistinto. Es normal me parece. No sé si se entiende la respuesta”.

Entrevistador: “Sí, sí. Perfecto. Justamente está investigación arranca que hemos visto que las PyMES familiares en Argentina solo el 15% de mujeres ocupan la cúpula gerencial, un cargo alto. ¿Por qué creés que se da esto?”.

Entrevistado: “Por qué creo que se da esto. No lo sé. Porque no estoy capacitado para hablar de las empresas de los demás. Como que estoy metido acá, en el día a día. Acá adentro yo puedo hablar de nuestra experiencia. Yo sé que mis hermanas... Yo tengo dos hermanas en realidad, pero la que está trabajando acá es una porque otra tomó una decisión de vida de quedarse a vivir en Córdoba. Pero la que está acá, María Eugenia, yo creo que ella, su espacio se lo ganó en base a su capacidad y nada más que eso. No es ni por ser mujer o hombre, ni por portación de apellido. Lo veo con esa naturalidad, no sé cómo en las demás empresas deberá ser”.

Entrevistador: “Claro, porque históricamente se tenía el paradigma ese de que el padre esperaba que nazca el hijo para brindarle la empresa, y no directamente a la mujer”.

Entrevistado: “Yo creo que es así. Creo que es así. Creo que hasta en su momento, pudo haber sido así en nuestra empresa. Pero que hoy no es así, y que eso se construyó con el tiempo. En definitiva, derribar todos esos prejuicios no es de un día para el otro. Tampoco creo, que tiene que haber en todo esto de que una empresa tiene que haber establecido porcentajes de antemano de hombres y mujeres ocupando un cargo, o no. Creo que el que tiene que ocupar un cargo, o no. Es en función de su capacidad, no en definitiva de su condición sexual, o de si es hombre o mujer. No sé si se entiende la respuesta”.

Entrevistador: “Sí, sí perfecto. ¿Creés que en la actualidad con todos estos movimientos hubo un cambio en la participación de mujeres, o siempre fue igual?”

Entrevistado: “Yo creo que, esto es una apreciación mía, creo que se le está dando demasiado hincapié a esto de si sos mujer o no para ocupar un puesto, o para ocupar un cargo. Y que eso yo lo veo contraproducente. Vuelvo a reiterar lo mismo, a mí en lo personal, yo no me fijo si es una mujer o un hombre el que ocupa el cargo. Trato de ver los resultados que da en la posición que ocupa, y cómo se desempeña y sus capacidades. Creo que forzar esa situación, es justamente contraproducente. Es discriminar. Porque a lo mejor corres el riesgo de poner una persona, independientemente del sexo, puede ser hombre a ocupar un lugar solo por una cuestión de género y no me parece así”.

Entrevistador: “Bien. ¿Vos creés que tiene que ocupar el puesto el mejor más allá del género?”

Entrevistado: “Exacto, y que discutir sobre eso es perder el tiempo”.

Entrevistador: “¿Alguna vez te tocó vivenciar algún destrato o discriminación hacia alguna mujer ya sea en tu empresa o en otra empresa?”

Entrevistado: “Sí, claro. O hasta propio de mi parte. La relación que tengo con mi hermana hoy se construyó. Es decir, todo lo que te estoy contando ahora se llegó en base a hacer un camino”.

Entrevistador: “¿Eso vos lo ves en las generaciones más adultas o en las más nuevas, ese destrato?”

Entrevistado: “Yo ahora no lo he visto en la empresa. Es verdad que a esto que vos me estás preguntando, lo vengo masticando y pensando ya en los últimos años más que antes. No creo que suceda. Porque si sucediera y yo me enterara, enseguida se lo

comunicaría a María Eugenia y tomaríamos algún tipo de medida al respecto. Yo creo que los jóvenes no sé si se plantean tanto esto en estos días”.

Entrevistador: “Por eso, hemos visto que es más de las generaciones por ahí más adultas que los jóvenes. Por ahí los jóvenes ya tienen arraigado que no hay diferencias, que somos todos iguales”.

Entrevistado: “Creo que sí, que ya lo tienen incorporado, y creo los adultos tienen incorporado otro esquema de familia, otra educación, otro paradigma, que todo eso se ha ido cambiando con el tiempo”.

Entrevistador: “Perfecto. Bueno Fernando. Eso fue todo, muchas gracias”.

Entrevista realizada a María Eugenia Mohedano.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Director”.

Entrevistador: “¿No tenés nadie encima de tu cargo? Es decir, ¿Sos la gerente general?”

Entrevistado: “Encima no. Sí, soy la gerente general”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste el puesto?”

Entrevistado: “En base a la experiencia que logré trabajando. En los años que hace que trabajo acá y asumiendo responsabilidades, tareas a cargo. Y luego de que el fundador de la empresa falleciera, quedamos en su lugar mi hermano y yo, que ocupamos esos cargos”.

Entrevistador: “¿De qué empezaste trabajando acá en la empresa?”

Entrevistado: “Yo trabajé desde los 11 años en esta empresa. Por supuesto, de niña haciendo tareas como barrer la vereda, ir al banco, hacer trámites menores”.

Entrevistador: “O sea que tomaste la cultura organizacional de la empresa desde pequeña”.

Entrevistado: “Sí”.

Entrevistador: “¿Tu hermano también empezó de pequeño en la empresa?”

Entrevistado: “No, porque el primero fue deportista. Estuvo unos años jugando en Europa, en el exterior, y luego volvió a Argentina luego de una lesión. Y ahí cursó sus estudios universitarios, y volvió a General Pico. Pero de más grande”.

Entrevistador: “¿Cuál es el mecanismo de sucesión en la empresa? Vos me decías que cuando falleció tu padre ustedes se hicieron cargo”.

Entrevistado: “Sí, un poco antes”.

Entrevistador: “¿Y cómo fue? ¿Los designó tu padre o ustedes lo decidieron?”

Entrevistado: “Fue una decisión en conjunto, también un poco la necesidad que tenía la empresa de que hubiese gente trabajando acá. Se dio la casualidad que él fue ingeniero, y nosotros también somos ingenieros los dos. Así que era un poco por eso”.

Entrevistador: “¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de tomar este cargo que tenés hoy de directora de la empresa?”

Entrevistado: “Pienso que el desafío más grande es... Suena un cliché pero se da así, que es el desafío que tenemos las mujeres hoy por hoy. Inmersos en una cultura que ha aprendido mucho, pero que le queda mucho camino por transitar, que es mayoritariamente machista. Es un poco vencer con los preceptos, con los prejuicios y con

todo el paradigma que traemos todos, la sociedad, las mujeres y los hombres también. Fui haciéndome ese camino trabajando codo a codo, o frente a frente con hombres”.

Entrevistador: “Este trabajo de investigación se basó en que veíamos muchas empresas familiares, en donde el hombre esperaba que nazca el hijo para darle el cargo, y no directamente se lo daba a la mujer. Entonces, nos pareció bueno investigar puntualmente ahora en La Pampa, ver si esto realmente es así o no. ¿Cuando vos tomaste el cargo, te encontraste con inconvenientes con respecto al machismo que históricamente se está acostumbrado?”

Entrevistado: “Mmm. No sé si fueron inconvenientes, la verdad que me parece que las mujeres hemos aprendido a hacerle frente un poco a estas cuestiones, y hacernos de un lugar”.

Entrevistador: “¿Cuando vos tomaste el cargo, sentiste que alguien lo podía hacer mejor? ¿Estuviste dubitativa, o estabas segura de lo que estabas haciendo?”

Entrevistado: “No. A ver, uno confía en uno mismo. Pero por supuesto, siempre tiene sus dudas y es inherente a la autocrítica. Y decís puede haber alguien que lo puede hacer mejor”.

Entrevistador: “Además de tu hermano, ¿Algún familiar más forma parte de la empresa?”

Entrevistado: “Sí, otra hermana que no vive acá, que tiene puestos directivos. Digamos accionistas. Pero no trabaja”.

Entrevistador: “Antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿Te sentís condicionada de mantener esa armonía en la familia?”

Entrevistado: “Por supuesto. Siempre es la prioridad en las empresas familiares el bienestar del vínculo”.

Entrevistador: “Antes de contratar a alguien externo, ¿Se piensa en contratar a un familiar o se elige al mejor?”

Entrevistado: “No, generalmente lo que hacemos es tercerizar las búsquedas en consultoras, que te presentan una terna en base a los requisitos que nosotros planteamos. Nunca tienen que ver ni con la edad, ni con el género, ni nada. Tiene que ver con aptitudes. Luego de esa terna hacemos entrevistas y evaluaciones, y queda quién consideramos que puede llegar a desenvolverse mejor. Pero no tiene nada que ver con las relaciones familiares”.

Entrevistador: “¿Vos creés que los subordinados que tenés o los empleados que tenés a cargo responden diferente a tu liderazgo, liderazgo femenino, que al masculino? Por ejemplo con tu hermano”.

Entrevistado: “No se puede generalizar, pero a la gente más grande puede ser que eso le cuesta más. La gente joven viene con otro chip. No tienen esta cuestión de la mujer y el hombre. La gente más grande por ahí sí. Me refiero a las generaciones nuevas”.

Entrevistador: “Bueno ahora con todo esto del feminismo, se está viendo una participación mayor de la mujer”.

Entrevistado: “Sí, sí”.

Entrevistador: “Me podés nombrar tres características que tenga tu liderazgo en la empresa. ¿Cómo te caracterizas como mujer?”

Entrevistado: “No, no tengo idea. No sé, me tendrías que dejar pensar en eso un rato. Aparte es tan difícil hablar de uno. Me da pudor”.

Entrevistador: “Está bien”.

Entrevistador: “Siendo mujer, ¿Creés que los hombres tienen prioridad a la hora de tomar cargos gerenciales?”

Entrevistado: “Sí, sí”.

Entrevistador: ¿Antes y actualmente también?

Entrevistado: “Sí, antes quizás era más grosero, más burdo. Ahora, con todo esto puesto sobre la mesa al menos se piensa un poco más al respecto”.

Entrevistador: ¿Creés que eso sucede porque por ahí las mujeres se auto-perciben inferiores o se trata del pensamiento que se tuvo históricamente?”

Entrevistado: “Y... Es un poco y un poco. Esto es un aprendizaje en conjunto, es un aprendizaje para la sociedad, para los hombres y también es un aprendizaje para nosotras, las mujeres. Es un camino que vamos a tener que transitar todos de la mano, porque bueno, es una realidad que se nos presentó, que se nos avecina y bueno, hay que atenderla”.

Entrevistador: “¿Alguna vez como directora tuviste que afrontar alguna situación en la empresa o fuera con respecto a este maltrato que se ve hacia las mujeres con respecto al tipo de liderazgo?”

Entrevistado: “No, maltrato gracias a Dios no. Pero sí, por ahí tratos diferenciales esos sí.”

Entrevistador: “¿Cómo los podías ver a esos tratos diferenciales?”

Entrevistado: “Sobre todo en esta empresa, que el rubro en sí es un rubro bastante masculino. Históricamente el ambiente de la construcción y de esas cuestiones fue un

ambiente manejado por hombres. Y bueno, hay que ir contra todo ese bagaje, esa historia y hay personas que subestiman quizás lo que uno es capaz como mujer”.

Entrevistador: “Bueno, esto es todo. Gracias”.

Entrevista realizada a Gisela Fabiana Pechin.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Hoy un puesto de Recursos Humanos. El sector de Recursos Humanos”.

Entrevistador: “¿Tenés algún tipo de responsabilidad alta? ¿Sos gerente?”

Entrevistado: “Sí. No tengo firma porque es muy reciente, pero sí”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste el puesto?”

Entrevistado: “Fueron reacomodos de sectores. Y bueno decidieron ponerme a mí para sectorizar un poco la parte de Recursos Humanos”.

Entrevistador: “Vos actualmente estás trabajando en Recursos Humanos, ¿Cuál fue el criterio de tu predecesor para designarte? ¿Qué vio en vos?”

Entrevistado: “No te sabría decir... Buena pregunta. Nunca me lo dijeron. Yo ya trabajaba. Éramos tres trabajando en el mismo sector. Una persona que liquidaba los sueldos, y otra que nos repartíamos el trabajo haciendo la parte blanda, sería. La otra persona también a su vez hacia la parte de impuestos, entonces, en lugar de subdividir las tareas, decidieron ponerme a mí en la parte de Recursos Humanos fija”.

Entrevistador: “Perfecto. ¿Vos al momento de tomar el cargo qué desafíos tuviste que afrontar?”

Entrevistado: “El que te acepten”.

Entrevistador: “¿Podés ampliar un poco eso? ¿A qué te referís con que te acepten?”

Entrevistado: “Porque es muy difícil, porque cuando en una empresa no hay un sector de Recursos Humanos establecido. Empezar a adaptarse a los cambios que se van a venir respecto a ese sector, que es tratar de armar el tema comunicacional, tratar de motivar, tratar de que la gente empiece a hablar con vos, de que sepa que se tiene que dirigir a vos. Es muy complicado. Es una empresa familiar. Entonces, siempre se manejó muy a la vieja usanza, y hoy estamos tratando de profesionalizarlo”.

Entrevistador: “Sufriste la resistencia al cambio...”

Entrevistado: “Exacto”.

Entrevistador: “Cuando vos tomaste el cargo no te resultó fácil me decías... ¿Te encontraste con inconvenientes?”

Entrevistado: “No... Los inconvenientes normales, de que uno tiene que acostumbrarse a hablar con otra persona que no sea la que uno hablaba normalmente o habitual”.

Entrevistador: “¿En algún momento vos dudaste? Dijiste ‘hay alguien que lo podría hacer mejor...’”.

Entrevistado: “No, no. En eso no”.

Entrevistador: “Me podes contar, ¿Qué familiares forman parte de la empresa? ¿Cómo es que viene la historia de la empresa?”

Entrevistado: “Empezó con mis abuelos, siguieron mi papá y mi tío, y empezamos de a poco a incorporarnos lo que sería la tercera generación. Que somos mi hermano, mi otro hermano (que está medio en stand-by), yo y mis primos. O sea, ya seríamos la tercera generación, y somos cinco dentro de la tercera generación. Cada uno en un lugar determinado de la empresa”.

Entrevistador: “¿Cómo es el mecanismo de sucesión de liderazgo en esa empresa? ¿Cómo designan quién va a ser el gerente, quién va a ocupar cada cargo?”

Entrevistado: “En realidad... Se va dando de acuerdo a lo que cada uno tiene de conocimientos. Tenemos por ejemplo; mi prima es abogada, entonces le dieron el sector legal, mi otro primo es técnico en agropecuaria, entonces se encarga del campo, mi hermano que por ahí hace años que está acá y no estudió, él está a cargo de lo que es la planta de bolas de molienda, que es la que está en parque industrial. Entonces, es como que de acuerdo al estudio de cada uno, nos direccionaron”.

Entrevistador: “¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión de mandos o elección de mandos en la empresa?”

Entrevistado: “Sí... Ninguno tenemos puestos jerárquicos. Estamos todos en el mismo rango, yo hoy sería más el nombre que otra cosa en realidad. Porque seguiría manteniendo el mismo puesto de compañero y paralelo al resto de mis compañeros. Pero sí, eso siempre trae conflictos”.

Entrevistador: “¿Por qué se da que ninguno está en puestos jerárquicos? ¿Por qué se da eso?”

Entrevistado: “Porque la empresa ya tiene sus gerentes establecidos”.

Entrevistador: “¿No forman parte de la familia esos gerentes?”

Entrevistado: “No. Son externos”.

Entrevistador: “Vos que estás en Recursos Humanos. Antes de contratar a alguien externo, ¿Se evalúa emplear a un familiar?”

Entrevistado: “No. No está ni siquiera en las posibilidades. No está establecido en papel escrito, pero las reglas son claras de que no pueden entrar familiares. No pueden entrar ni familiares políticos, ni no políticos. Y tampoco hijos de empleados, o esposa, o cónyuge de empleados. Está todo más o menos establecido”.

Entrevistador: “¿Con qué sentido está puesta esa regla implícita que hay en la empresa?”

Entrevistado: “En realidad se hizo por una cuestión de que las afinidades en el trabajo son muy difíciles de manipular o manejar. Entonces para evitar cualquier tipo de roce o situación incómoda, como cualquier otra empresa, no se puede tener ningún tipo de familiar adentro de la empresa. Eso es para evitar más que nada roces o inconvenientes más a futuro. Graves”.

Entrevistador: “Siendo mujer, ¿Creés que los hombres tienen actualmente prioridad para obtener puestos en la cúpula gerencial, puestos altos?”

Entrevistado: “No, yo creo que no, que es depende de cada uno. O sea, si vos tenés o te plantas bien en donde vos estás, y sabes a dónde querés llegar. Yo creo que hoy, no hay diferencia de sexo entre unos y otros.”

Entrevistador: “Bien. Porque el estudio empieza que en los últimos años se han realizado estudios, y solo el 15% de mujeres ocupan puestos gerenciales en las PyMES en Argentina. Entonces bueno, se empezó a estudiar esto a ver si realmente es así o no. Entonces, ¿No estás de acuerdo con esto?”

Entrevistado: “No, yo no. Para nada. Yo creo que esto va a cambiar mucho, va a mutar mucho hoy. Hoy, muchas mujeres son líderes, y por ahí no se blanquean”.

Entrevistador: “¿Por qué creés que sucede esto que por ahí no es tan tenida en cuenta? ¿Cuáles son las razones?”

Entrevistado: “Nada, porque por ahí siempre se considera que el hombre, por ahí tiene más carácter que la mujer me parece. En algunas cosas, yo creo que no. Pero bueno, es el pensamiento de antes”.

Entrevistador: “¿Vos creés que existen diferencias en el estilo de liderazgo masculino, que el femenino?”

Entrevistado: “No sé si existen diferencias. Yo creo que es cómo cada uno se plante en las situaciones. Yo creo que no hay diferencias hoy en día”.

Entrevistador: “¿Vos cómo caracterizas tu estilo de liderazgo? ¿Más participativo, más democrático o más marca la pauta, más autoritario? ¿Cómo te es más efectivo cuando vos delegas o das una orden?”

Entrevistado: “Yo creo que depende las situaciones, uno tiene que impartir una cosa u otra. Para trabajar en equipo y que la empresa fluya uno tiene que ser participativo y dejar que la gente participe. Y que te permita que todos trabajen en equipos, y den su opinión, y buscarle la vuelta a las cosas. Ahora, si hay situaciones en la que si uno no se pone firme, es como que deja librado al azar que se hagan ciertas cosas. Entonces, depende las situaciones uno tiene que usar una cosa, o la otra. No está buena ni una, ni la otra. Hay que usarlas en complemento”.

Entrevistador: “Bien. Un punto medio”.

Entrevistado: “Sí”.

Entrevistador: “¿Alguna vez te tocó vivenciar en todos estos años en la empresa algún tipo de discriminación o destrato hacia la mujer, ya sea desde un cliente o empleado?”

Entrevistado: “Sí, sí. No me ha pasado por ahí tanto acá. Pero me ha pasado en otros lugares que he trabajado principalmente”.

Entrevistador: “¿Por qué creés que sucede?”

Entrevistado: “Es como que se sienten superiores. Se sienten superiores, que ojo, no pasa en todos lados. En determinadas situaciones, hay gente que te marca como una superioridad, una altanería que no corresponde. Yo creo que si una mujer está bien plantada, no necesita que el hombre sea tan machista y se haga el “cocorito”. Porque pasan a ser “cocoritos” en realidad, no pasa nada. Esa es mi percepción”.

Entrevistador: “¿Vos esto lo ves más en las generaciones nuevas o en las generaciones más adultas, este tipo de destrato?”

Entrevistado: “En las más grandes por ahí. Porque son las que más les cuesta el cambio. En las generaciones más jóvenes buscan otra cosa... Buscan que el que esté al mando o te guíe, sea más compañero, vea algunas cosas, comparta cosas. Entonces, por ahí vos lo ves en ese cambio generacional me parece”.

Entrevistador: “¿Vos creés que en los últimos años con todos estos movimientos feministas, la participación de la mujer cambió en algo o ves que sigue todo igual con respecto en la participación en el trabajo?”

Entrevistado: “En algunos aspectos sí, y en otros no. Pero en los aspectos que digo que sí, es porque la gente en las empresas se empezó a cuidar más con esas cosas. Porque no sé, nosotros en ese sentido somos bastante relajados. O sea, si vos necesitas por

ejemplo; si vos sos una mujer y necesitás llevar tu hijo al médico y no le decimos ‘no, no podés’. Nunca fuimos así. En eso tenemos mucho la base de familia. Hay cosas que uno sabe que si contratás a una mujer la tenés que soportar. Es así. Que es distinto a cuando vos tomás hombres. Hoy si reconozco que yo he notado que a la hora de buscar gente, la mujer pone más reglas, pero es la que más está dentro del mercado insertándose. No hay tantos hombres, si no hay más mujeres. Eso es lo que yo veo. Yo aparte de esto, tengo una consultora, que recién estamos iniciando con un proyecto, y cuando entrevistamos o buscamos gente nos damos cuenta de que hay muchas más mujeres buscando trabajo que hombres. Pero por esta situación que no les permite insertarse por ahí, y porque la mujer por ahí es más complicada. Porque si no tiene hijos, siempre tiene algún inconveniente. Entonces, que le tenés que dar el día de esto, de aquello. Entonces lo evitan”.

Entrevistador: “Históricamente se tuvo ese paradigma que la mujer era la que criaba a los hijos, la que ordenaba la casa y el hombre el que mantenía la familia. Entonces vos me decís que ahora vos lo ves que esto está cambiando mucho. La mujer participa más”.

Entrevistado: “Sí, sí. Está mutando mucho. De hecho, yo he notado que hasta la mujer llega a ser más eficiente que el hombre para trabajar en algunos aspectos, y en algunos sectores”.

Entrevistador: “¿Qué características le encontrás que le dan esa eficiencia que me nombrás?”

Entrevistado: “Son más proactivas. Son más proactivas, quieren progresar, quieren marcar que están presente, quieren crecer, entendés. No quieren ser esa persona que está en la casa sentada cuidando a los nenes. Eso es lo que yo veo”.

Entrevistador: “Sí. Otro empresario justamente en una entrevista me marcaba eso, que son muy ambiciosas y que también me decía que le cuidan más la espalda el jefe. Me decía que el hombre le contaba más las costillas, que era por ahí algo más complejo”.

Entrevistado: “Sí. Coincido”.

Entrevistador: “Bueno, eso fue todo. Muchas gracias”.

Entrevista realizada a Horacio Jesús Pelayo.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Presidente”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste el puesto?”

Entrevistado: “¿Cómo?”

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste el puesto?”

Entrevistado: “Desde que se hizo la sociedad. O sea, yo antes trabajé para la empresa. Y en un momento participé de la sociedad, y además me designan presidente”.

Entrevistador: “Siendo actualmente el presidente de la empresa, ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de tomar el mando?”

Entrevistado: “Qué desafíos...”

Entrevistador: “Sí”.

Entrevistado: “Primero que tomó el mando, y es todo un desafío. Todos los días. Porque vivir en Argentina es un país en el que no es fácil ser empresario. Pero además,

tampoco soy un profesional, o sea... Yo te voy dando forma a ver si después le encontramos juntos la vuelta”.

Entrevistador: “Dale dale”.

Entrevistado: “Uno puede ser para los negocios, tener una aptitud pero hay conocimientos que vos no tenés. Entonces para eso yo me rodeo, siempre me rodeé de gente bien preparada, más que yo. Pero capaz que no tan decisora como yo. A ver si te contesté la pregunta”.

Entrevistador: “Sí. Cuando vos tomaste el mando, ¿Te encontraste con inconvenientes a la hora de tomar decisiones? ¿Sentiste que alguien lo podría hacer mejor? ¿Dudaste?”

Entrevistado: “No, no dude. Pero no me cerré. Lo que quise decirte, es que no me cerré en las cosas que no sabía. Me armé un buen equipo”.

Entrevistador: “Tercerizaste por ahí aquellas tareas que no estabas seguro de hacerlas”.

Entrevistado: “Sí, totalmente. Es un concepto que yo siempre defiendo. Hay que rodearse siempre de los mejores. No competir con tus compañeros del trabajo, sino tratar de buscar lo mejor en cada lugar. Como en el fútbol. Hacer un buen aprovechamiento de los recursos que tenés, sino ir a buscarlos”.

Entrevistador: “Bien. ¿Cómo caracterizás a tu estilo de liderazgo? ¿Qué estilo de liderazgo te fue más efectivo a la hora de tomar decisiones? ¿Ser más participativo, más democrático o más autoritario?”

Entrevistado: “No, ser más participativo, más democrático. Totalmente”.

Entrevistador: “Bien. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?”

Entrevistado: “En la actualidad, nosotros somos dos socios. Es la familia de mi hermano fallecido, de los cuales uno de los chicos se llama Manuel. Ese es vicepresidente de la empresa, y después en recursos humanos y comunicación social, está Emilia, que es una hija mía. Ella es Licenciada en Comunicación Social. Bueno, y en el staff hay otra sobrina, que es contadora, y está mi hija Delfina, que es Licenciada en Administración de empresas, que también está trabajando. Pero a ver, si vos me decís. Yo soy presidente, Manuel es vice y Emilia responsable de la parte de comunicación. Pero no es una gerencia tampoco”.

Entrevistador: “Antes de tomar cualquier tipo de decisión, al ser una empresa familiar, ¿Te ves condicionado por mantener esa armonía en la familia?”

Entrevistado: “Es un desafío importante que se toma al incorporar a la familia. Sabemos de los riesgos, pero sabemos de las ventajas también. Yo siempre digo que estas cosas tienen que venir complementadas, de que vos tengas una familia con valores. Porque si no, en la primera de cambio te empezas a sacar los ojos. Haber... Tener una empresa familiar tienen que tener claro que porque sean familia pueden llegar a tener un lugar. Ese es mi concepto. La organización si la necesito. Pero no es necesaria que tengan que liderar. ¿Se entiende? Pueden cumplir una función determinada, pero no liderar. En cada sector tiene que liderar el que sea mejor. Entonces, vas a encontrarte que muchas empresas tienen protocolos. Yo no tengo un protocolo pero es un tema que si debemos tratar en algún momento, o para que los chicos que se van sumando, los hijos y los sobrinos, entiendan el concepto de la empresa. El hecho de que somos la familia no nos da más derecho que ser socios. En la ejecutividad de las actividades tiene que estar el más idóneo”.

Entrevistador: “Buenísimo. ¿Creés que actualmente en las empresas, las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?”

Entrevistado: “Yo creo que cada vez más. No sé si hoy está igual. Pero cada vez más lugar”.

Entrevistador: “Bien. ¿Estarías de acuerdo con que alguna de tus hijas, que me decís, que dos hijas trabajan en la empresa, tomen el cargo de presidente en el que vos estás alguna vez?”

Entrevistado: “No sería un inconveniente. Pero no es un problema de género, sino de que sean las personas justas, indicadas. Creo que sí, podría ser”.

Entrevistador: “¿Encontras algún tipo de diferencia entre el liderazgo masculino y el femenino?”

Entrevistado: “No, no”.

Entrevistador: “Este estudio comienza porque vimos que en las PyMES argentinas tan solo el 15% están ocupadas por mujeres en cargos gerenciales. ¿Vos por qué creés que se da esto, porque las mujeres se auto-perciben inferiores o porque quienes las tienen que elegir no las designan?”

Entrevistado: “Hablar es fácil, y ejecutar no es lo mismo. Yo creo que esos cambios van viniendo, pero acá no muy de golpe. Qué se yo. Además, viste la mujer por más que vos digas es madre también. Y viste que las madres en muchos casos son madres y cuando llegan a una empresa, gerenciar, estar en algún lugar clave demanda muchísimo. O sea, desde los tiempos a las indicaciones. A veces, por más que no seas machista o lejos de eso, pero la realidad es que cuando vos me das la realidad de nuestra familia. La mujer es la que se encarga de una pila de cosas que nosotros no nos encargamos, los hombres. Yo sino te contesto me preguntas de nuevo porque si no te voy a tirar un problema”.

Entrevistador: “Está bien. Seguí nomas”.

Entrevistado: “¿Me decís que solo el 15% de mujeres lideran empresas?”

Entrevistador: “Sí, en Argentina. Las PyMES”.

Entrevistado: “Sí, comparto. Seguramente el dato existe, pero antes no había un 15% seguramente. Posiblemente va a seguir creciendo”.

Entrevistador: “Bien. ¿Vos creés que en la actualidad con todos estos movimientos que hay actualmente, la participación de la mujer cambió en algo o sigue siendo igual?”

Entrevistado: “No, hay un cambio. Hubo un cambio sin duda. Estoy a favor con reconocer con respecto al género”.

Entrevistador: “¿Alguna vez te tocó vivenciar ya sea en la empresa o fuera de ella un destrato para la mujer, ya sea de un empleado o de un cliente?”

Entrevistado: “No. Pero hay algo que yo pregonó en mi negocio. Es un ámbito, de que es un lugar agradable para querer estar. Un buen ambiente laboral y no generar competencias internas, sino que cada uno desarrolle lo mejor de cada uno”.

Entrevistador: “Bueno Horacio, eso fue todo. Muchísimas gracias”.

Entrevista realizada a Lorena Domínguez.

Entrevistador: “¿Participás activamente del grupo de empresas?”

Entrevistado: “No”.

Entrevistador: “¿A qué te dedicas?”

Entrevistado: “A ser ama de casa”.

Entrevistador: “¿Cuál es el mecanismo de sucesión del mando en la empresa?”

Entrevistado: “Mi hermano”.

Entrevistador: “Bien. ¿Pero tu padre designó a tu hermano, o te dio la posibilidad de que vos puedas tomar algún cargo?”

Entrevistado: “No, se dio naturalmente. Sí, posibilidades siempre”.

Entrevistador: “¿Por qué decidiste no formar parte? ¿Fue tu propia decisión?”

Entrevistado: “Sí. Primero, porque estudié psicología y trabajé de lo que estudié. Y después que nada, fue mi decisión quedarme en casa”.

Entrevistador: “Tu hermano me comentaba, que tanto vos como tu hermana decidieron que sus esposos formen parte de las empresas, ¿Por qué tomaron esa decisión?”

Entrevistado: “Porque como no me hago cargo yo, se hace cargo mi esposo”.

Entrevistador: “Está bien. ¿Sentiste en algún momento que esa participación activa en la empresa de tu esposo, en lugar tuyo pueda generar algún tipo de conflicto en la familia?”

Entrevistado: “No, no porque es mínima”.

Entrevistador: “O sea que tradicionalmente está asumido. Tu padre estuvo de acuerdo al momento de que vos le planteaste esto”.

Entrevistado: “Es que nunca planteamos nada. Se dio naturalmente”.

Entrevistador: “¿Creés que existe algún tipo de diferencia entre lo que es el liderazgo masculino y femenino en las empresas?”

Entrevistado: “Sí”.

Entrevistador: “¿Por ejemplo?”

Entrevistado: “Y... Qué se yo. Por el tipo de sociedad en la que vivimos, que por más que ahora está como en auge el feminismo. Pero el machismo sigue imperando para mí”.

Entrevistador: “Vos por ahí esas actitudes, por ahí machistas, esos destratos a las mujeres. ¿Lo ves más en las generaciones más adultas, o también en las generaciones nuevas?”

Entrevistado: “No, en las más adultas”.

Entrevistador: “Bien. Mira, este estudio arrancó porque vimos que en las PyMES en Argentina solo el 15% de las mujeres forman parte de lo que es la cúpula gerencial”.

Entrevistado: “No hay nadie. Hay pocas”.

Entrevistador: “¿Estás de acuerdo? ¿Por qué creés que sucede?”

Entrevistado: “Sí, estoy de acuerdo”.

Entrevistador: “¿Estás de acuerdo que esté más dominada por hombres?”

Entrevistado: “Ah no, estar de acuerdo. Qué se yo. A ver, no me provoca nada. No me incomoda, o sea, me da igual si te digo la verdad. No es que sienta menos capacitada a la mujer. Pero bueno es como que está instalado culturalmente, que es así”.

Entrevistador: “Bien, perfecto. ¿Puede ser una de las causales que las mujeres se sientan inferiores o que sus predecesores no las designen para ocupar puestos gerenciales?”

Entrevistado: “Sí, puede ser que los predecesores no las designen”.

Entrevistador: “Si hoy tuvieras que tomar la gerencia general de las empresas, ¿Te sentirías capacitada o sentís que si o si tiene que estar un hombre?”

Entrevistado: “Ay, no sé si tendría ganas, no sé si capacitada. La tomaría si no me quedara otra. Me tendría que acomodar. Pero la verdad que no me interesaría”.

Entrevistador: “¿Vos tenés hijos tanto hombres como mujeres no?”

Entrevistado: “Sí”.

Entrevistador: “¿En un futuro, te gustaría que uno de ellos forme parte de la compañía y continúe la tradición familiar?”

Entrevistado: “Sí”.

Entrevistador: “¿Y que una hija tuya tome el mando de gerenta general?”

Entrevistado: “Si a ella le gusta y es feliz, sí”.

Entrevistador: “Bueno, perfecto. Eso fue todo”.

Entrevista realizada a Rodrigo Domínguez.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?”

Entrevistado: “La gerencia general”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste el puesto?”

Entrevistado: “A través de procesos de trabajo. Empecé de abajo haciendo todos los laburos de todas las empresas, y fui escalando”.

Entrevistador: “¿La empresa la obtuviste de tu padre?”

Entrevistado: “En realidad de mi abuelo”.

Entrevistador: “¿Cuál es el mecanismo de sucesión en la empresa históricamente?”

Entrevistado: “Va pasando de padres a hijos y es una cuestión, creo yo, es un poco de capacidad y hacerse cargo también”.

Entrevistador: “¿Cuál el criterio de tu predecesor para designarte a tomar el mando de la empresa?”

Entrevistado: “Yo tengo primos que tienen la misma edad, y más que yo. Pero fue un poco de prueba, de sacrificio, de meterle horas de laburo y eso hace que eso convenza a los de arriba que te hagan participar más. Me fui metiendo solo, obviamente queriéndome meter, a través de sacrificio”.

Entrevistador: “¿Tuviste que afrontar una serie de desafíos nuevos cuando tomaste el mando? ¿Te encontraste con dificultades?”

Entrevistado: “Un montón. Principalmente, con toda la gente que laburaba con mi viejo y con mi abuelo. Para ellos era el hijo del dueño, y hacerse respetar fue lo más difícil que me tocó afrontar cuando arranqué. Después, obviamente conocer los pormenores de la empresa y obviamente, la parte financiera. Meterte en la parte financiera, ya es involucrarte de lleno en la empresa. Pero bueno, básicamente, lo más difícil es hacerte respetar por los viejos”.

Entrevistador: “¿Creés que las personas mayores son diferentes en relación a las nuevas generaciones con respecto al trato?”

Entrevistado: “¿A los empleados te referís?”

Entrevistador: Si, ya que vos me decís que le dabas directivas y te costaba hacerte respetar”.

Entrevistado: “Obviamente, eso ni hablar. Para hacerte respetar tenés que laburar, o haber laburado a la par de ellos en algún momento para que te respeten. Te pueden tener en cuenta por miedo o por respeto. Por miedo es muy fácil, lo amenazas que lo vas a echar y se acabó la historia. Pero no sirve para hacer eficiente en el trabajo. Entonces la manera que te tengan en cuenta, es por el respeto. Que digan ‘Mirá este flaco, viene acá, labura con nosotros siendo quien es’ y ahí empezás a entablar una conversación y te empiezan a respetar realmente”.

Entrevistador: “Cuando te sucedían esas cosas, ¿Qué tipo de liderazgo implementabas? ¿Eras más participativo, democrático, o más autoritario?”

Entrevistado: “Fueron etapas. Yo arranqué de muy chico. Como todos. Como todo chico, se piensa que somos el hijo del dueño, que tenemos toda la razón. Solamente por ser el hijo del dueño, y la realidad es que estamos completamente lejos de esa opinión. Después con los años, yo siempre tuve un carácter rígido y duro. Por eso para mí era muy fácil decidir sobre cosas que muchos no se animaban. Para mí mandar a un tipo y decirle ‘Esto se hace así y se acabó la historia’. Es muy fácil. Lo más difícil, es darme cuenta que yo estaba equivocado en lo que les estaba diciendo. Fue al revés lo que me pasó a mí, para mí era fácil mandarlos”.

Entrevistador: “¿Qué dificultades te trajo ese carácter? ¿Qué problemas te encontraste por tener ese estilo de dirección?”

Entrevistado: “No sé si me trajo tantos problemas, me trajo donde estoy hoy. No sé si me trajo problemas”.

Entrevistador: “¿Creés que ese estilo de carácter es más efectivo que otros?”

Entrevistado: “No, no sé si es más efectivo. Yo conozco que tenés que ser duro en las decisiones, obviamente como todas. Tenés que ser firme. Tenés que aprender a

escuchar. Haber hecho todos los procesos que hice, y haber trabajado desde chico me sirvió para darme cuenta lo que le pasa a la gente diariamente; llegar a su casa, mantener a sus hijos con su mujer, con un sueldo sumamente elemental muchas veces. Entonces sí tenés muchas contemplaciones, porque yo lo hice. Pero eso no me impedía tener un carácter firme. Es lo que hay que hacer para poder progresar, para seguir creciendo. De hecho, muchos empleados están conmigo desde cuando yo arranqué, siguen trabajando conmigo. Por lo tanto, no sé si soy tan jodido. Sí, soy rígido y también reconozco al que labura conmigo y lo apoyo en su crecimiento. Pero sí, ser rígido y duro en las decisiones me ha hecho bien o le ha hecho bien a la empresa”.

Entrevistador: “¿Cómo logras que los empleados se pongan la camiseta? ¿Cómo haces para que esos empleados se interesen más y busquen el crecimiento?”

Entrevistado: “Mirá, yo en esta oficina trabajo con cinco secretarias, que cada una maneja un área o una empresa distinta. Y la que menos debe hacer que está conmigo tiene 12 años, 14 años, 18 años. Todos trabajan hace muchos años conmigo. ¿Cómo logro que se pongan la camiseta? No sé, yo no tengo problema con la gente. Dándole lo que se merecen que hay que darles. Retándolos, pero principalmente pagándoles bien”.

Entrevistador: “Con incentivos”.

Entrevistado: “Sí. Porque vos lo tratás bien, todo muy lindo. Pero en definitiva, lo único que le interesa a la gente, obviamente, además de mantener un buen clima de trabajo, es llegar a su casa y poder comer, darse un gusto. Entonces ellos se ponen la camiseta, porque les interesa venir a trabajar con nosotros”.

Entrevistador: “En algún momento cuando vos recién tomabas el cargo, ¿Tuviste dudas, sentiste que alguien lo podía hacer mejor? ¿O siempre estuviste seguro de lo que podías hacer?”

Entrevistado: “No, yo calculo que ahora no. Porque ya tengo 43 años. Pero hasta hace un tiempo atrás sí, porque todos tenemos dudas de lo que hacemos, porque nadie tiene la razón. Cuando era más chico no tenía nada que perder, entonces era muy fácil hacer las cosas. Yo decía; ‘No tengo nada que perder, entonces encaro un tren de frente. Si no tengo nada que perder’. Pero a medida que fui formando una familia, y fui viendo un montón de cosas. Mis hermanas formaron una familia, entonces te vuelves más cauto, mas previsor. Pero también te vuelves, no sé si la palabra es inseguro, pero analizas las cosas de otra manera. No te tiras a la pileta sin agua”.

Entrevistador: “¿Podés contar brevemente cuáles son los familiares que participan en la empresa?”.

Entrevistado: “En sus principios, o sea hace 20 años, éramos una empresa familiar grande que manejaba mi tío, mi otro tío y mi viejo. Tres hermanos, que cada uno de ellos tienen hijos. Es decir, éramos 8 primos en total. Con el tiempo obviamente se fueron separando distintos tipos de empresas. Yo me quedé solamente trabajando con mi papá. Mis dos hermanas no participan de manera activa. Van vienen, opinan, tienen una oficina para hacer ciertas cosas. Después bueno, mantienen la familia, cada uno tiene tres, cuatro chicos, entonces es muy difícil. Pero sí trabajan conmigo sus esposos, entonces trabajan conmigo de manera activa, cada uno en un área y en un lugar”.

Entrevistador: “¿Vos antes de tomar cualquier tipo de decisión, te ves condicionado por mantener esa armonía en la familia?”

Entrevistado: “Totalmente. Para mí la armonía familiar es primordial, es punto número 1. Porque tengo un montón de sobrinos, hijos y que se lleven bien entre ellos es fundamental. Para que la empresa traccione tiene que haber armonía 100%. Después cada uno es como todo, va a ir encontrando su lugar en la empresa. A uno le va a gustar más

la parte agropecuaria, a otro la técnica o mecánica, a otros la parte administrativa. Yo creo que después, cada uno va a ocupando su lugar. Hay alguno que se va a ocupar nada que ver, se va a ocupar de otra cosa, ya que no le interesa meterse en la empresa familiar. Todos tenemos, nos gustan cosas distintas. Entonces, básicamente todo se va a acomodar. Pero sin armonía, es imposible que las cosas se acomoden”.

Entrevistador: “Esa es la diferencia de las empresas familiares con las empresas naturales, que las dos buscan la rentabilidad, pero la familiar también tiene que tener armonía porque sino no funciona”.

Entrevistado: “Sin armonía es muy difícil. Lográs la rentabilidad, en base a un sacrificio enorme. Tal vez sea medio duro, pero yo me siento en esta silla todos los días para ganar plata. Entonces, cada vez que hablo con mis hermanas hablamos de lo mismo. Yo me llevo muy bien, pero les digo ‘Todo esto es para que ustedes tengan su vida, para sus hijos y los míos puedan estudiar. Para que tengamos todo lo que nos hace falta, y todos los gustos que nos queramos dar’. Entonces es muy fácil, salvo que me digas ‘Mirá, yo no quiero ganar plata, porque quiero hacer otra cosa’. Bueno bárbaro, pero después podemos tomar caminos o decisiones diferentes. Entonces si somos serios y nos decimos la verdad, es muy difícil que nos llevemos mal”.

Entrevistador: “Claro, porque la rentabilidad de la empresa funciona. ¿Si no iría bien aparecerían conflictos?”

Entrevistado: “Como en todas las empresas, como en cualquier empresa, cualquier familia. Si no tenés plata para vivir posiblemente tengas problemas con tus hijos, con tu mujer, con todo el mundo”.

Entrevistador: “Cuándo vos tomaste el cargo de la empresa, ¿Te encontraste con la resistencia al cambio de tu padre que generaba conflictos o peleas?”

Entrevistado: “Sí, en muchas cuestiones que él sabe, que él tenía mucha injerencia. Con el tema carne o producción agropecuaria sí me costó un montón cambiar la forma de pensar; nuevas ideas, tecnologías. No digo al futuro, sino a mirar a otra manera al campo. Trabajarlo como una empresa, es decir, tengo una empresa que se dedica al campo. No tengo un campo. Son cosas distintas. Eso sí, en cuanto a procesos mecánicos de fábrica, todo eso no tuve problemas porque como a él no le interesaba, para mí era muy fácil manejarlo. Porque yo decía vamos a hacer esto, vamos a comprar máquinas, vamos a contratar un ingeniero industrial, uno químico y se hacía. Para eso no fue complicado”.

Entrevistador: “Ustedes en el grupo de empresas, ¿Piensan en contratar un familiar, antes de contratar a alguien externo?”

Entrevistado: “No, nosotros primero pensamos en el cargo que hay que llenar. Por ejemplo; necesito un ingeniero. Después, porque en mi familia haya un contador no lo voy a meter a laburar de ingeniero. Si necesito un contador, y en mi familia tengo un miembro que es contador posiblemente sí lo tenga en cuenta”.

Entrevistador: “¿Creés que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?”

Entrevistado: “Yo creo que tendrían que tenerlas. Esa es la realidad. Eso es un pensamiento muy simple. Es como todo, si una mujer dice ‘Yo me quiero dedicar a la empresa’. Se puede dedicar tranquilamente. El hombre por naturaleza se dedica a la empresa a tiempo completo, full-time. La mujer entre la familia, tiene otras prioridades”.

Entrevistador: “¿Qué diferencia encontrás entre el liderazgo femenino y el masculino?”

Entrevistado: “A mí me encanta trabajar con mujeres. De hecho, todas mis secretarías, son todas mujeres. Yo creo que la mujer es mucho más eficiente para trabajar

en un montón de cuestiones, de la misma manera que hay un montón de hombres para laburos de fuerza y laburos mecánicos grandes que son muchos más brutos. Obviamente tienen más fuerza, entonces eso lo hace más eficiente. Yo trabajo con mujeres, porque primero me cuidan más la espalda, si bien son ambiciosas porque les gusta estar bien. No te cuentan las costillas, como sí te hace el hombre que te va contando las costillas. Esa es mi experiencia. La mujer es celosa de su laburo, por lo tanto lo cuida bien, no le gusta que se le metan. Yo siento que me cuidan la espalda mucho más, he tenido un montón de hombres administrativos. De hecho, tengo un montón en otras partes. Pero la mujer es mucho más meticulosa en todos los procesos, los laburos, le dedican más tiempo. Entonces yo creo que si tengo que hacer algo yo, por ejemplo; tengo que salir a comprar escritorios para todas las oficinas. Me va a salir más caro comprarlos a mí, que a ellas. No sé dónde buscarlos, qué hay que hacer, me van a vender cualquier cosa, no estoy tanto en el detalle. La mujer sabe cosas que nosotros los hombres no sabemos. Te digo esto como también, manejar las comisiones de los bancos”.

Entrevistador: “Son más organizadas, integrales”.

Entrevistado: “Sabes cosas que nosotros no le damos tanta bola. Yo estoy más en lo macro, y ellas le dan bola a lo micro. Entonces muchas veces donde está la plata es ahí”.

Entrevistador: “En los detalles”.

Entrevistado: “Claro, ellas son buenas en eso. Yo lo acepto, entonces dejo que ellas manejen toda esa parte”.

Entrevistador: “¿Creés que las mujeres no llegan a los niveles gerenciales porque ellas se auto-perciben inferiores o porque quienes las tienen que elegir no las consideran?”

Entrevistado: “Las dos cosas. Yo creo que es un poco de las dos cosas. Por ejemplo, me ha pasado a mí personalmente. Tengo mujeres que son muy capaces, y las he querido poner a trabajar al lado mío, y ellas me dicen todo lo contrario. ‘No, yo cada vez quiero trabajar menos, tengo mis hijos, quiero pasar más tiempo en mi casa, mi marido me reprocha que esté, la educación, los chicos’. No sé, es cultural la cosa. Yo conozco un montón de personas, que no les interesan trabajar con mujeres. A mí personalmente me encanta. Pero bueno, son ellas en este caso las que dicen que no”.

Entrevistador: “Históricamente, se creyó que la mujer mantenía el hogar y criaba a los hijos, ahora estamos viviendo muchos movimientos feministas ¿Creés que con todo esto cambió la participación de la mujer en las familias?”

Entrevistado: “Tendría que haber cambiado. Pero te vuelvo a repetir, me parece que es de cada uno, de la mujer. Hay mujeres que no les interesa, y hay mujeres que sí. Eso es muy personal. Las cosas tendrían que haber cambiado debido al movimiento que hay. Pero independientemente del movimiento que hay, ahora me parece que estamos hablando de eficiencia, y si uno es más eficiente que otro, en determinadas cuestiones no me importa si es hombre, si es mujer”.

Entrevistador: “Lo tiene que hacer el mejor”.

Entrevistado: “Lo tiene que hacer el mejor, es así. Para que yo deje mi lugar, deje mi silla, me tiene que demostrar, sea hombre o mujer, que es superior a mí”.

Entrevistador: “En el futuro si tuvieras que dejar tu lugar, ¿Le dejarías a una hija tuya en vez de a un hijo?”

Entrevistado: “Totalmente. De hecho, me encantaría poder dejar mi lugar y que sea alguien que pueda manejar las empresas. No como yo las manejo, sino a su manera. Todos los tiempos van cambiando, y hay que adaptarse al cambio, pero nunca voy a estar

a la altura de alguien que está debajo de mí, que ya es innato en él. Sería un mal gerente general si no diría ‘necesito otra persona que ocupe mi lugar’. Nadie es indispensable. Totalmente se lo dejaría a una hija mujer o una sobrina.

Entrevistador: “Eso fue todo, gracias”.

Entrevista realizada a Natalia Sofía Etchegorry.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Soy la propietaria y la gerente general”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste el puesto?”

Entrevistado: “Lo heredé”.

Entrevistador: “¿Cómo es el mecanismo de sucesión en la empresa? Vos me comentabas que era de tus padres”.

Entrevistado: “Sí, fue un poco... No por elección, porque te toca. No sé si hubiera tenido otra posibilidad, probablemente, no me hubiera hecho cargo”.

Entrevistador: “¿Sos hija única?”

Entrevistado: “Sí”.

Entrevistador: “¿Cuál criterio creés que vieron tus padres en vos para creer que podías hacerte cargo?”

Entrevistado: “En realidad, no les quedó otra. Era lo que había”.

Entrevistador: “¿Qué desafíos tuviste que afrontar cuando obtuviste el cargo?”

Entrevistado: “Es un hotel. Entonces, cuando me hice cargo lo remodelé completo, y apuntamos básicamente a un cambio estructural en la propiedad, como para después poder ofrecer otros servicios sobretodo apuntado a otro público, que era mucho mejor. Mejorar todas las habitaciones para poder captar el mejor público que estuviera buscando un hotel”.

Entrevistador: “¿Fue fácil tomar el mando?”

Entrevistado: “Sí, fue fácil porque me crié en ese ámbito. Yo estudié otra cosa. Pero en definitiva, cuando me tuve que hacer cargo. Me había criado ahí, con lo cual tenía ya”.

Entrevistador: “Cuando vos tomaste el cargo, ¿No tuviste dudas con respecto si alguien lo podría hacer mejor?”

Entrevistado: “No, en eso no. Porque la realidad es que cuando vos te crías haciendo algo... Después obviamente no sos necio. He hecho cursos, he estado en Buenos Aires en todas las ferias, estoy en todas las asociaciones de hotelería. Entonces, es como que siempre estás en contacto con gente de lo tuyo”.

Entrevistador: “¿Algún familiar más forma parte de la empresa?”

Entrevistado: “No”.

Entrevistador: “Antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿Te ves condicionada por mantener la armonía familiar?”

Entrevistado: “No, soy yo la que tomo las decisiones”.

Entrevistador: “Vos antes de contratar cualquier empleado externo, ¿Evalúas contratar a un familiar?”

Entrevistado: “Nunca. Siempre trato de dejar afuera familiares o amigos”.

Entrevistador: “Con respecto al liderazgo, ¿Creés que los empleados responden diferente a tu liderazgo, a lo que sería el liderazgo masculino?”

Entrevistado: “Sí, definitivamente”.

Entrevistador: “¿Por ejemplo?”

Entrevistado: “No, no sé si al masculino. Pero por ejemplo; mi mamá por ser de otra generación, creo que es mucho más dura que yo”.

Entrevistador: “¿Eso no te perjudicó?”

Entrevistado: “Sí. Siempre me perjudicó”.

Entrevistador: “¿Creés que es más efectivo ese tipo de liderazgo autoritario?”

Entrevistado: “Sí, sí. En este ámbito, donde nos estamos moviendo nosotros sí. Si me decís por ejemplo; otro tipo de hotel, en otro lugar del mundo... Yo he viajado bastante, y ves en otros lugares que son muchos más flexibles. Y creo que funciona. Acá, dadas las condiciones no. Acá en mi rubro si vas a tomar una persona no es que llega con un título que estudió en algún lado, por ejemplo limpieza. Se hace. Entonces, eso te limita mucho. Acá no hay formadores en lo que es mi rubro. Normalmente, no están preparados para el trabajo que van a hacer”.

Entrevistador: “¿Cómo caracterizas tu estilo de liderazgo? ¿Más participativo?”

Entrevistado: “Sí, más participativo. Yo normalmente los dejo que... Tenemos grupo de Whatsapp, y yo los dejo hasta que ellos se acomoden sus horarios. Los dejo libres, es decir, si ellos se equivocan está bajo la responsabilidad dentro del grupo”.

Entrevistador: “A la hora de tomar una decisión, ¿Lo comentás con algún empleado?”

Entrevistado: “Sí, es completamente...”

Entrevistador: “Democrático”.

Entrevistado: “Sí. Nos sentamos todos y discutimos un poco”.

Entrevistador: “¿Responden así? ¿Funciona?”

Entrevistado: “Sí, vos tenés diferentes niveles de empleados. Hay gente que no, que no le pedís ningún tipo de opinión. Pero a lo que es nivel de conserjes sí, nos sentamos todos y debatimos qué le parece a uno, a otro, y siempre sale algo bueno”.

Entrevistador: ¿Cómo logras que tomen esa cultura, que se pongan la camiseta de la empresa?

Entrevistado: Bueno, creo que porque lo viven ellos un poco en el día a día. Somos poquitos nosotros, ellos logran una fidelización del cliente, con la buena atención”.

Entrevistador: ¿Creés que los hombres en la actualidad tienen preferencia a la hora de obtener puestos gerenciales? Por ejemplo, es raro ver una mujer como vos, que esté a cargo de una empresa”.

Entrevistado: “No, no. Pero lo que es hotelería, hay muchas mujeres. Te digo porque yo, por ejemplo, la semana pasada tuve una reunión de Zoom con FEDRA, que es la federación de hoteleros, y hay muchas mujeres. Lo que es a mi nivel. Entre 30 y 50 habitaciones. No hablemos de hoteles como NH de 400. Ahí ya necesitas otro nivel de gerenciamiento, y ya tenés otra cantidad de empleados. Necesitas recursos humanos, y es otra historia. Pero a niveles así como el mío, hay muchas mujeres. De todos modos, creo que es mejor un hombre en estos puestos”.

Entrevistador: “¿Por qué?”

Entrevistado: “Porque hay situaciones... Vos pensá que en el hotel somos a veces en determinados turnos todas mujeres, y a vos cuando te surge un problema con un pasajero, o a veces está bueno que haya un hombre. A la noche, yo nunca dejo un turno con una mujer. Porque se te dan otras situaciones; puede venir alguien borracho, se dan otras situaciones, y lo maneja mejor un hombre”.

Entrevistador: “Con respecto a la relación con los clientes, ¿Quién es más efectivo?”

Entrevistado: “De acuerdo a los años que tengo de experiencia, me da que el hombre es mucho menos problemático que la mujer. Por más que me duela aceptarlo. Pero es así”.

Entrevistador: “Hoy hice otra entrevista y me comentaban que la mujer por ahí era más integral, más organizada, conocía detalles o veía cosas que los hombres no”.

Entrevistado: “Para mí no es así. Yo el chico que tengo trabajando, que está en el turno noche, es lo más resolutivo. Las mujeres, tarde o temprano se enroscan con algo. ‘Me contestó mal, que me dijo tal cosa, la otra’. La mujer es más enroscada siempre, y no es estable en sus emociones. Es decir, un día está bárbara y te atiende genial. Normalmente, con el trato con el cliente está siempre bien. Pero entre ellas, hay días que están bárbaras y otros días que no. Entonces eso por ahí pesa manejar”.

Entrevistador: “Vos me comentabas que en este rubro, la hotelería, hay muchas mujeres en la gerencia. ¿Por qué creés que se da eso? En Argentina, solo el 15% de las PyMES son lideradas por mujeres. ¿Por qué creés que en la hotelería ves tanta participación?”

Entrevistado: “No sé, me parece básicamente porque es un trabajo súper lindo para una mujer, que lo puede manejar perfectamente. Además, como se basa en lo que es el servicio me parece que la mujer lo resuelve muy bien. Lo que es la hospitalidad la mujer lo resuelve mejor. Es decir, vos ya sabes cómo preparar un cuarto. Nosotros, por ejemplo, en mi hotel ya sabemos si vos sos un cliente frecuente, sabes dónde te gusta la toalla, qué desayunas a la mañana, si sos celíaco, si te gusta comer fruta, entonces todo eso de repente una mujer lo va incorporando mejor. En este trabajo me parece que la mujer anda perfecto”.

Entrevistador: “¿Alguna vez te tocó vivenciar un destrato a una mujer? Ya sea de un cliente hacia una empleada...”.

Entrevistado: “Sí, sí. Yo gracias a Dios no personalmente. Pero con las chicas sí”.

Entrevistador: “¿Creés que se da más hacia las mujeres que con los hombres ese destrato?”

Entrevistado: “Me parece que los hombres básicamente tienen modos que no corresponden. Pero gracias a Dios las chicas los saben ubicar”.

Entrevistador: “¿Vos en qué rango edad lo ves a ese destrato? ¿En los mayores o en las generaciones más nuevas?”

Entrevistado: “En los mayores. De los 50 para arriba, ponele”.

Entrevistador: “Bueno, esto fue todo”.

Entrevista realizada a Oscar Roberto Chico.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Apoderado general”.

Entrevistador: “Al momento de afrontar la empresa, ¿Qué desafíos tuviste que afrontar con respecto al liderazgo? ¿Te fue fácil liderarla?”

Entrevistado: “No. No fue muy fácil. Yo empecé como administrativo, terminé como gerente en una empresa. Estuve 19 años, y después arranqué solo. De los 46 años, hace 27 que estoy sólo. Pero bueno, no fue fácil y no es. Porque arranque con una oficinita y un teléfono, y ahí empecé a crecer y crecer hasta donde ves lo que hay. Hasta lo que hemos llegado. Nos dedicamos a la comercialización de granos, a la cría de hacienda, sembramos, transporte, o sea, es una empresa agropecuaria integrada con todo los rubros que tiene la ganadería, cultivos y comercialización de granos”.

Entrevistador: “¿Qué familiares forman parte de la empresa?”

Entrevistado: “Mi señora, que maneja la parte impositiva, una hija, que maneja la parte financiera, otra hija, que maneja la parte proveedores, otro hijo, que maneja la parte ganadera y logística de los campos. Y bueno yo, que superviso toda la parte general de las operaciones”.

Entrevistador: “Vos me decís que todos tus hijos trabajan en la empresa, ¿Cuál fue el mecanismo de sucesión en la empresa? ¿Cómo se manejó?”

Entrevistado: “Se fue dando. Se fue dando por mi señora en los inicios, y después a medida que mis hijos fueron a estudiar y volvieron se fueron incorporando a la empresa de a poco”.

Entrevistador: “Vos antes cuando estabas solo en el mando de la empresa, ¿Considerabas que tomabas decisiones para mantener la armonía familiar? ¿Te veías condicionado?”

Entrevistado: “No, no. Se fue dando, porque primero mis hijos probaron con otros trabajos, y después se fueron interiorizando. Hice una reestructuración de la empresa y los convoqué a participar y se integraron”.

Entrevistador: “Cuando se integran tus hijos, ¿Alguna vez aparecieron conflictos? ¿Quisieron hacer algún cambio y hubo resistencia a ese cambio?”

Entrevistado: “Sí, permanentemente. No conflictos, sino intercambio de ideas y de miradas. Porque uno ya con el correr de los años tiene una mirada más conservadora, y tus hijos tienen una mirada más desarrollista. Así que bueno, se habla, y se sigue avanzando con lo que nos parece que es más conveniente para la empresa”.

Entrevistador: “Actualmente en Argentina, solo el 15% de las mujeres son líderes en las empresas. ¿Considerás que la mujer puede llevar adelante la gerencia general de la empresa?”

Entrevistado: “Sí, sí. De hecho, ya es así acá. Mi hija, una de ellas maneja la parte financiera totalmente, y mi otro hijo, que maneja la logística de campo, también. O sea, nos hemos repartido roles donde cada uno es responsable de cada área”.

Entrevistador: “¿Encontrás alguna diferencia entre el liderazgo masculino y el femenino?”.

Entrevistado: “No, no”.

Entrevistador: “Ustedes antes de contratar alguien externo a la familia, ¿Evalúan contratar un familiar?”

Entrevistado: “No, no. Hoy nosotros tenemos una consultora que nos provee de cuando necesitamos personas. Nos provee la consultora. Pedimos el asesoramiento y ella se ocupa de conseguir el personal adecuado para la empresa”.

Entrevistador: “Obtiene el cargo el mejor”.

Entrevistado: “Exactamente”.

Entrevistador: “¿Cómo caracterizas tu estilo de liderazgo? ¿Qué estilo te fue más efectivo? ¿Ser más autoritario o más participativo con los empleados?”

Entrevistado: “Más participativo”.

Entrevistador: “Los dejabas opinar, llegabas a un acuerdo...”

Entrevistado: “Sí. Siempre se ha hecho un tema de equipo acá. Realmente, tengo empleados desde hace 20 años”.

Entrevistador: “¿Cómo lograbas motivar a esos empleados, que se ponga la camiseta de la empresa?”

Entrevistado: “Todo se motiva con pautas, con metas, con objetivos. O sea que, se premian los empleados que participan y que se ponen la camiseta tienen una participación diferencial al que no la tiene. Esto es así”.

Entrevistador: “Para finalizar, ¿Creés que las mujeres actualmente tienen la misma participación en las empresas que los hombres?”

Entrevistado: “En el caso mío sí, en el caso nuestro de la firma sí. Te diría que son tres mujeres, y nosotros somos dos. Y realmente prevalece cualquiera de la mirada ya sea de ellas o nuestra. La que la conclusión da, es la que hay que hacer”.

Entrevistador: “¿Considerás que sigue habiendo destratos hacia ellas? Ya sea entre clientes o empleados...”.

Entrevistado: “No, no”.

Entrevistador: “Como que se las inferioriza”.

Entrevistado: “No, no. Al contrario, yo veo que realmente la gente respeta mucho. Acá en el ambiente nuestro realmente hay mucho respeto mutuo entre las mujeres y hombres. Te diría que no veo ninguna diferencia”.

Entrevistador: “Bueno, eso fue todo. Muchas gracias”.

Entrevista realizada a Sonia Santesteban.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Soy presidenta del directorio de La Arena S.A”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste el puesto?”

Entrevistado: “En nuestra empresa digamos, por el estatuto, se hacen asambleas anuales con todos los socios de la Sociedad Anónima, y cada dos años se elige un directorio. Se elige quiénes van a ser los miembros del directorio de ese mandato. El mandato es por dos años. Después de la asamblea, se reúne el directorio y distribuye los cargos. Designa quienes van a ser presidente, vice-presidente y vocales, y también miembros suplentes”.

Entrevistador: “¿Siempre es el mismo mecanismo de sucesión en la empresa?”

Entrevistado: “Sí. Normalmente, siempre se logran acuerdos entre quién ocupa cada puesto”.

Entrevistador: “Cuando vos tomaste el mando de la empresa, siendo actualmente presidenta, ¿Cuáles fueron los desafíos que te tocó enfrentar?”

Entrevistado: “Bueno, en primer lugar, empoderarte. El desafío de empoderarte es el más importante. Yo la sucedí a mi mamá en el cargo. Mi mamá estuvo 30 años en el

cargo como presidenta del directorio. Mi mamá fue una figura muy fuerte en la empresa, y muy respetada. Entonces, es difícil. Por ahí más las personas que constituían el directorio eran miembros de la familia. Casi todos varones y mayores que yo. A veces, ser la mujer y ser menor en una empresa familiar es un tema porque normalmente, las personas que se eligen para suceder las empresas familiares son los varones mayores”.

Entrevistador: “Justamente, sobre esto arranca este estudio, porque vimos que en las PyMES familiares en Argentina se esperaba que nazca el hombre para darle el trabajo, y no la mujer. Entonces, es una característica buena que vos estés al mando de esta empresa familiar”.

Entrevistado: “Exacto. Sí. El tema es empoderarte, porque la gente no es que te va a respetar solamente porque sos presidenta. Vos tenés que legitimarte a vos misma, para que te legitime el resto. Entonces, ese proceso de empoderamiento a mí me llevó aproximadamente un año. Porque es difícil. A mí, en mi caso, siempre me gustó el diálogo. Pero en algunos casos no es suficiente el diálogo, a veces, tenés que ejercer tu propia autoridad. Hay personas que te exigen que ejerzas tu autoridad, que te muestres”.

Entrevistador: “¿Cómo caracterizas tu liderazgo? ¿Haces una mezcla entre lo que es un liderazgo autoritario y participativo?”

Entrevistado: “En mi caso, a mí me gusta liderar de manera horizontal. Hay casos excepcionales, como cuando hay un conflicto o no hay acuerdo en un tema por ejemplo... Como es una sociedad anónima en la asamblea, es por mayoría accionaria, pero en el directorio es por mayoría. Somos tres en el directorio. Entonces, no siempre puedo ganar. A veces uno tiene que saber... Tratamos que las decisiones sean unánimes. Pero no siempre se alcanza eso. Entonces, a veces te toca debatir, y te toca que las demás personas piensen algo diferente”.

Entrevistador: “Siendo mujer, cuando tomaste el cargo, ¿Sentiste inconvenientes a la hora de tomar decisiones? ¿Sentiste que alguien lo podía hacer mejor? ¿Dudaste del puesto, de poder llevarlo a cabo?”

Entrevistado: “No, la verdad que no. La verdad que me sentí preparada. Yo obviamente, estudié, me formé, he estado becada en otros países. Tengo una formación. Aparte, que había trabajado toda la vida en la empresa. Porque más allá de que yo te digo, hace 34 años de manera formal, pero en la familia hemos ingresado a trabajar a los 12 años. Así que hemos recorrido todos los puestos laborales, y me sentía preparada para asumir el rol. Aparte como te dije, mi mamá fue la presidente anterior o sea, que había ya en la empresa un respeto hacia la mujer que lideraba una empresa. Es decir, no resultó novedoso para la gente que asumiera yo”.

Entrevistador: “¿Podés contar que familiares forman parte actualmente de la empresa?”

Entrevistado: “Del directorio, mi hermano es vocal, y él es director del diario y de la radio. Tengo otro hermano, que no está en la empresa, es miembro suplente. Él, está en la radio, tiene un espacio en la radio y hace páginas editoriales. Después mis dos hermanas que no viven acá. Una colabora eventualmente cuando viene a Santa Rosa, y la otra escribe notas para el diario. Después también hay primos, porque esta es una empresa familiar que fundó mi abuelo. O sea, que también tenemos tíos y primos que también tienen acciones dentro de la empresa. Nosotros somos los que tenemos mayoría accionaria, pero hay otros, y esos ocupan puestos en distintos lugares del diario”.

Entrevistador: “Al ser una empresa que está compuesta por muchos familiares tuyos, antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿Te ves condicionada por mantener esa armonía?”

Entrevistado: “Sí, en realidad no solamente con los familiares sino también con miembros del plantel que hace muchos años que están o que ocupan puestos importantes. Pero bueno, ha habido casos hace unos años... Por ejemplo, con una prima mía que también es accionista de la empresa, que se la despidió. O sea, llegamos al despido. O sea, que si al momento la falta es grave se la despide, o se la sanciona”.

Entrevistador: “¿Alguna vez encontraron conflictos en la elección o sucesión de mandos? Alguien no quería un puesto, quería otro y se generó un conflicto, una pelea familiar...”.

Entrevistado: “Hubo un conflicto hace algunos años entre mis dos hermanos. En ese momento, el otro hermano era el director y él tuvo un conflicto. Incluso tratamos de resolverlo. Contratamos a unos psicólogos laborales, estuvimos haciendo un trabajo de tres meses. No se resolvió. Finalmente, uno de mis hermanos se terminó yendo de la empresa a trabajar en su casa. O sea, no pasó la renuncia pero decidió trabajar desde su casa. Aparte, nosotros tratamos de que no se rompa el vínculo familiar. Nosotros somos una familia en la cual nos reunimos todos los domingos a comer, o a veces incluso durante la semana también almorzamos juntos. Somos una familia que se ve mucho, que estamos mucho tiempo juntos en ámbitos familiares también. Tenemos mucho trato entre los tíos, sobrinos. Yo tengo mucho trato con mis sobrinos, mis hermanos, mucho trato con mis hijos. Es decir, hay un vínculo familiar fuerte, también tiene que ver con que mis dos padres están vivos, que eso también genera un vínculo”.

Entrevistador: “Esa es la diferencia clave entre las empresas familiares y las naturales. Las empresas buscan la rentabilidad, pero las empresas familiares buscan la armonía además que es clave para su buen funcionamiento”.

Entrevistado: “Exacto. Sí. Por supuesto”.

Entrevistador: “Antes de contratar a alguien externo a la familia. ¿Se evalúa emplear a un familiar?”

Entrevistado: “En nuestra generación... Nosotros somos la tercera generación, lo que nos propusimos es no contratar familiares en lo posible. Al revés. Siempre es por presentación de curriculums, se evalúan, se entrevistan, se hacen períodos de prueba y tratamos en general que no sean miembros de la familia. Porque obviamente, que sea una empresa familiar te crea un elemento extra de conflicto”.

Entrevistador: “Al tener muchos años de experiencia al mando. ¿Creés que los empleados responden de manera diferente al liderazgo femenino que al masculino? ¿Creés que existe alguna diferencia entre los distintos tipos de liderazgo?”

Entrevistado: “A esta altura no. Yo creo que ellos responden a la persona que ejerce la... Como te dije si vos estás empoderado. Si vos sentís que estás ejerciendo legítimamente el lugar que te dieron. Entonces la gente percibe eso y te respeta. Nunca me sentí no respetada. Sí por ejemplo, existen cuestiones de discriminación por el hecho de ser mujer. Pero a veces, lo sentís más con los pares que con los trabajadores esa diferencia. Pero son cuestiones totalmente inconscientes que tienen que ver con el machismo, a lo mejor de la generación mía”.

Entrevistador: “¿Creés que en los últimos años esto que me decías del machismo cambió, o siempre fue igual?”

Entrevistado: “No, ha cambiado. Yo tuve una militancia dentro del feminismo desde siempre, desde que tenía veintipico de años. Incluso, escribía en el diario una columna sobre mujeres. Esto ha ido evolucionando en las últimas décadas. Ha habido muchas luchas, y el feminismo hizo mucho. Obviamente, esta generación que es la generación que yo veo en mi hija que tiene 24 años, es una generación muy muy

empoderada que incluso, avanzó mucho en ciertos aspectos. Yo tengo un hijo varón, al que educo para que el obviamente se deconstruya también porque más allá de que es un adolescente, los varones también maman esa cuestión de los padres. Entonces, para mi es importante el empoderamiento de las mujeres y la deconstrucción de los valores masculinos en el caso de los varones. Eso ha sido muy muy importante”.

Entrevistador: “Actualmente en las PyMES en Argentina, tan solo el 15% de mujeres están en la cúpula gerencial. ¿Vos creés que los hombres tienen prioridad para obtener esos cargos altos?”

Entrevistado: “Habitualmente sí, se privilegia a los varones. Hay cuestiones sutiles que no siempre son conscientes. Por ejemplo; en general cuando una mujer es interrumpida por un varón, nadie dice nada. En cambio, si un varón está hablando y es interrumpido por una mujer, si es molesto. Es como que las voces masculinas son más escuchadas y más respetadas. Son cosas que traemos en la cabeza desde siglos y cuesta un poco que uno se libere de eso. O sea, una mujer fuerte es considerada autoritaria, es mal vista. Una mujer fuerte en un puesto de poder, muchas veces con el viejo parámetro masculino. Está todavía ese modelo de mujer madre; una mujer suave, tranquila, sumisa. Entonces, esos valores especialmente en mi generación están en el inconsciente todavía. Por eso te digo, es importante que nosotras mismas nos creamos que somos capaces de hacer las cosas. Pero eso tiene que ver con la educación que has recibido. En mi casa yo recibí una educación que mi mamá siempre nos empoderó como mujeres, y obviamente yo hice lo mismo con mi hija. Hay mujeres que lo han tenido que hacer, a pesar de que en sus familias se privilegiaba un modelo machista”.

Entrevistador: “¿O sea que vos creés que además de que por ahí no las eligen, que la mujer se auto-perciba inferior la hace no llegar a esos puestos gerenciales?”

Entrevistado: “Exactamente, totalmente que es así. Por eso, por todo eso que yo te había explicado. Por eso es importante la familia. Pero yo veo que ahora existe un movimiento. Bueno, siempre existió un movimiento feminista fuerte en las últimas décadas. Antes había mucho prejuicio contra el feminismo, o sea la palabra feminismo ya ejercía un rechazo, incluso por las mismas mujeres. A veces, hay mujeres que han absorbido, que han mamado ese machismo y son machistas también. Entonces, las mismas mujeres tenemos que saber. Hay mujeres que dicen ‘yo dependo de la decisión de mi marido, o si mi marido dice que no, es no’. O sea, hay mujeres que todavía están en ese viejo esquema, ese viejo modelo. Yo lo que veo, es que las nuevas generaciones se están empoderando cada vez más. También tiene que ver la legislación. Por ejemplo, ahora estaba viendo la Inspección General de Justicia estableció que, las empresas que se inscriban, las nuevas sociedades y asociaciones que se inscriban, tienen que tener un 30% de mujeres en el directorio. Eso me parece muy interesante”.

Entrevistador: “Bueno, eso fue todo. Muchas gracias”.

Entrevista realizada a Walter García.

Entrevistador: “¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Gerente general”.

Entrevistador: “¿Cómo obtuviste este puesto?”

Entrevistado: “Ingresé como gerente administrativo, estuve durante tres años. Después estuve participando de otras áreas, como el departamento de repuestos, y después... Hace un año, cambió, se fue el gerente general, y ocupé el puesto de él”.

Entrevistador: “¿Cuál es el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa, al ser una empresa familiar?”

Entrevistado: “Básicamente, hoy estamos en un proceso de reestructuración. Hay un directorio, y la gerencia general con cuatro departamentos. Y el liderazgo está basado en un director ejecutivo, y después la gerencia general que interactuamos. El resto es por gerencias de área”.

Entrevistador: “¿Cuál creés que fue el criterio de tu predecesor para designarte?”

Entrevistado: “No. Fue decisión del directorio. Ya que, se retiró de la empresa el anterior gerente general”.

Entrevistador: “¿Cuándo vos tomaste el mando qué desafíos tuviste que afrontar?”

Entrevistado: “Básicamente, yo venía trabajando en áreas de conformación de las estructuras. Mi ramifuncion más allá de hacer de gerente administrativo específicamente, era darle estructura de empresas, con áreas a una empresa familiar. Justamente, esa es la transición que estamos ahora. Entonces, la conformación de áreas. Ahora estamos en un proceso de formación de los gerentes de áreas. Hoy son; área administrativa, repuestos, servicios y ventas”.

Entrevistador: “¿Te fue fácil tomar el cargo de la empresa? ¿Tuviste inconvenientes? ¿En el momento que lo tomaste, sentiste que alguien lo podía hacer mejor?”

Entrevistado: “No. Lo que si lleva un tiempo, es pasar de un proceso como el que estamos nosotros, de una empresa netamente familiar y verticalista. Porque es lógico, funcionan con un líder natural que por su experiencia en la empresa. El que la formó, el que la creo, y ha estado en el rubro a empezar a armar las estructuras. Entonces hoy, el

desafío más grande es conformar una empresa que trascienda todo lo que es una empresa familiar”.

Entrevistador: “¿Cómo caracterizas tu estilo de liderazgo en la empresa? ¿Sos más autoritario o más participativo?”

Entrevistado: “Básicamente, mi formación... Yo vengo del área de finanzas durante muchos años. Durante 25 años trabajé en bancos. La formación tiene que ver en trabajar por equipos, delegación, conformación de estructuras, y esos son los que digamos, van asumiendo responsabilidades delegadas desde el directorio hacia abajo”.

Entrevistador: “¿Qué estilo de liderazgo creés que es más efectivo?”

Entrevistado: “Considero que justamente el liderazgo más efectivo tiene que ver con el convencimiento de las personas del proyecto, de seguirte, de ser fieles y de que vos puedas transmitir lo más fidedigno posible el fin de la empresa. Entonces, si vos logras transmitir la misión, la visión que tiene la empresa hacia las áreas, y a su vez todos los gerentes de área van escalonadamente bajando esta información hasta conformar y llegar al último eslabón de la empresa. Para mi es lo más efectivo”.

Entrevistador: “Vos al ser el gerente general y tomar cualquier tipo de decisión al ser una empresa familiar, ¿Te ves condicionado por mantener la armonía familiar?”

Entrevistado: “Sí, es natural, digamos... Hoy participan, no todos, pero sí del directorio. Y es lógico que sí. Cada empresa tiene su impronta, y eso no lo puedes evitar, y está bien que así sea. En definitiva, cada directorio diseña lo que quiere de su empresa, y tiene un condimento distinto a la formación. Pero bueno, no es ajeno a lo que pasa en la mayoría de las PyMES argentinas, que son básicamente familiares”.

Entrevistador: “¿Alguna vez se encontraron con conflictos en la sucesión o elección de mandos en la compañía?”

Entrevistado: “No. Hoy hay un directorio. Justamente formado por el grupo familiar. Yo voy a pasar a integrarlo ahora a partir Septiembre. Pero es un liderazgo único, de la persona que creo la empresa en general, y después se suceden las directivas hacia abajo”.

Entrevistador: “Antes de contratar alguien externo a la compañía. ¿Se evalúa contratar un familiar?”

Entrevistado: “No, no. Nunca”.

Entrevistador: “¿Creés que actualmente las mujeres tienen la misma participación en las empresas que los hombres?”

Entrevistado: “Sí... Particularmente, en las empresas en las que he trabajado yo, generalmente sí. Generalmente trabajan con más mujeres porque yo tengo la participación y abro el juego, porque me interesa trabajar con mayor cantidad de mujeres. Pero bueno, por el rubro esta empresa tiene una alta influencia de hombres por lo que es el servicio y demás. Básicamente, es de hombres el 70% del trabajo”.

Entrevistador: “¿Qué diferencia encontrás entre el liderazgo femenino y el masculino?”

Entrevistado: “En general, la mujer es más competitiva, es más perfeccionista que el hombre, y lo único que tiene mayor intransigencia de negociación. Entonces uno se acostumbra a negociar, y la mujer quizás es más intransigente. Pero como resultados quizás son más eficientes en el tiempo”.

Entrevistador: “Actualmente en las PyMES argentinas, solo el 15% de mujeres están en la cúpula directiva a nivel gerencial, ¿Creés que ellas se auto-perciben inferiores y por eso no llegan o porque no las eligen?”

Entrevistado: “Creería que el medio condiciona más que ellas se auto-excluyan, porque venimos de una sociedad que tiene un rasgo machista, y eso todavía no se ha conformado. Pero bueno, entiendo que hay una evolución, y después desde el punto de vista de las mujeres que se auto-excluyan, creo que tiene que ver con que simplemente no pensar que se pueden preparar, y pueden llegar. Pero me parece más que es una influencia del medio, que decisión propia de las mujeres. Hoy vos ves, vemos que está avanzando. De hecho, nosotros hoy de las cuatro áreas, la gerencia de administración está a cargo de una mujer”.

Entrevistador: “Al haber mujeres acá trabajando en la empresa, ¿Te ha tocado vivir un destrato hacia la mujer, ya sea desde un empleado o cliente?”

Entrevistado: “No, no”.

Entrevistador: “O sea, en la actualidad para vos con todos los movimientos que hay, ¿Hubo un cambio en la participación de las mujeres?”.

Entrevistado: “Sí, absolutamente. De hecho, en un área que no habíamos incursionado, que es el área de repuestos. Hoy incorporamos una mujer porque normalmente era un ambiente donde solamente eran hombres, y en Trenque Lauquen se incorporó a una mujer”.

Entrevistador: “Cuando ingresó la mujer al área de repuestos que me decís, ¿Cómo fue la reacción de los hombres que participan en esa área?”

Entrevistado: “Muy bien. De hecho, esta misma persona el otro día respondía sobre un correo y agradecía. Y creo que eso tiene que ver con no valorarse ellas mismas. Ahí si te doy el punto, que vos planteabas recién. Y agradecía la apertura que había tenido, el recibimiento. Ella venía de otra empresa, y el poder tener tanta libertad de opinión, poder participar, que sea escuchada y demás. Lo puso, lo quería decir, y lo puso en un mail por eso te digo. Me parece que en general hay muchas dificultades en el entorno y no todas las empresas lo han cambiado. Lo resalto como algo positivo, algo que debería ser natural”.

Entrevistador: “Perfecto. Eso fue todo, gracias”.