

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito científico.

Licenciatura en Administración

¿Ante el recambio generacional, las mujeres no son elegidas o no eligen liderar sus
empresas familiares?

Autora Carreño Gisella Belén

Legajo VADM17557

Tutora Rinero Sofía

Córdoba, Julio de 2019

Índice.

Índice.	2
Agradecimientos	4
Resumen.	5
Abstract	6
Introducción.	7
Métodos.	12
Diseño	12
Participantes	13
Instrumentos de recolección	14
Análisis de datos	14
Resultados	15
Tipos de liderazgo en las empresas familiares	15
Traspaso generacional	16
Rol de la mujer parte de la empresa familiar	18
Discusión	21

	3
Referencias.	27
Anexo	30
Consentimiento Informado	30
<i>Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación virgen</i>	30
<i>Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación firmados</i>	33
<i>Formato vacío de entrevista</i>	49
<i>Entrevista 1 – Hermana empresa de recolección de residuos.</i>	51
<i>Entrevista 2 – Hermano empresa de recolección de residuos.</i>	62
<i>Entrevista 3 – Hermana empresa de producción y venta de productos de panadería.</i>	71
<i>Entrevista 4 – Hermano empresa de producción y venta de productos de panadería.</i>	80
<i>Entrevista 5 – Hermana empresa fabricante de equipamiento de vidrio.</i>	89
<i>Entrevista 6 – Directiva segunda generación empresa constructora</i>	103
<i>Entrevista 7 - Hermana empresa agro-metalúrgica.</i>	120
<i>Entrevista 8 - Hermano empresa agro-metalúrgica.</i>	133

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia por el apoyo incondicional, el aliento en cada paso, y la contención cuando el trayecto se hacía más arduo. Es compartido este logro, porque gracias a ellos puedo llegar a cumplir esta meta. Porque no bajaron los brazos conmigo y confiaron en mí en todo momento, incluso más de lo que yo misma creía en mí.

A Esther por su amor eterno, su comprensión y por ser el hombro en que puedo descansar.

A Oscar por ser mi inspiración, mi modelo a seguir como emprendedor y como persona.

A mis hermanos por los momentos de alegría que acompañaron este proceso.

A Gonzalo, por tomarme de la mano y acompañarme en el trayecto final.

Resumen.

Este trabajo de investigación intentó determinar si las mujeres, pertenecientes a la línea de sucesión de empresas familiares de la ciudad de Córdoba, no son elegidas por sus predecesores para continuar con el liderazgo o son ellas quienes optan por no asumir ese cargo. Se consultó con la bibliografía existente sobre el tema y se realizaron entrevistas a hermanos y hermanas que trabajan en conjunto en sus empresas. Se indagó sobre cuáles fueron las razones que los llevaron o no, a ocupar el puesto de líder al realizarse el traspaso generacional, el rol de la mujer, las condiciones en las que se llevan a cabo las relaciones interpersonales y el proceso de toma de decisiones en el negocio familiar. A pesar de las dificultades que aún actualmente enfrentan las mujeres en la sociedad en general para ser consideradas en igualdad de condiciones respecto de sus pares hombres, la empresa familiar brinda un marco de nuevas oportunidades que pueden ser aprovechadas.

Palabras clave: Administración de empresas. Liderazgo. Mujer. Reemplazo de generaciones. Empresaria.

Abstract.

This research work tried to determinate if women who belong to the line of succession of family business in the city of Córdoba, are not chosen by her predecessors to continue the leadership, or if they are the ones who choose not to assume that position. The existing bibliography about the subject was consulted and interviews were made to brothers and sisters who work together on their companies. They were asked about the reasons that lead them or not, to occupy the leader position when the generation replacement took place, the role of women, the conditions under which interpersonal relationships happen and the process of decision making on the family business. Despite the difficulties that still today women face in society in general, to be considered in equal conditions regarding their male peers, the family business provides a framework of new opportunities that can be exploited.

Key words: Management. Leadership. Women. Generation replacement. Women Manager.

Introducción.

El presente trabajo de investigación pretende indagar en el rol más activo que tienen las mujeres actualmente en la toma de decisiones, tanto en el ámbito social como dentro de los negocios. En particular interesa el rol de líder que se encuentra en condiciones de asumir o no, una vez que forma parte de la empresa familiar. El liderazgo puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004).

La relación existente entre un liderazgo efectivo y el éxito de la organización resulta en la importancia de la formación y selección del líder adecuado para continuar con la empresa. Respecto al liderazgo femenino existen estudios que resaltan las características que ellas aportan al desarrollo de una cultura organizacional distinta a la que resulta del liderazgo masculino. Según Monferrante (2011) “son más proclives a ejercer un liderazgo más participativo, que privilegia el trabajo en equipo y la construcción de relaciones fundadas en la confianza mutua.”

Teniendo en cuenta las bondades del liderazgo femenino, sorprende que el porcentaje de mujeres ocupando puestos de alta gerencia sea significativamente menor al de los hombres. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos no dependen ni de sus

capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género. Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre la diversidad de factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

Molina Parra (2016) enumera ciertas características comunes a las empresas familiares entre ellas que han sido fundadas por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes, que tienden a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones, y que los valores son un factor clave. Esto ocasiona que el liderazgo se vea afectado por la cultura misma de la organización y de la familia. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016).

Estudios internacionales analizan el rol de la mujer en las empresas familiares y determinan la importancia de su participación, así es el caso de la investigación de Ceja Lucía (2008):

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 los estudios que demuestran los beneficios de la mujer ocupando puestos gerenciales y su aporte para un desarrollo sostenido de la organización, aún persisten prejuicios y estereotipos basados en una tradición cultural que definen las responsabilidades en el trabajo y en el hogar en función del sexo (Rowe y Hong, 2000). Especialmente en las empresas familiares se puede observar un conflicto de roles entre el que se ocupa dentro de la familia empresaria y el que se ocupa dentro de la empresa familiar, sumado a la dificultad de equilibrar las responsabilidades de la mujer en su empresa y en su propio hogar.

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 si la baja participación de las mujeres en el liderazgo se debe al rechazo de terceros hacia las mujeres o si son ellas mismas las que, en muchos casos, no reclaman este espacio.

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?”.

El Objetivo General es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Los Objetivos específicos del presente trabajo de investigación son los siguientes:

- Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.
- Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer, no lo hicieron en su momento.

- Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer entre pares hombres, si lo hicieron en su momento.
- Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras.
- Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.
- Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

Métodos.

Diseño

La presente investigación se centró en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos a través de una investigación de tipo exploratoria. Se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria. Se centró 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 estudiaron estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente dentro de la Provincia de Córdoba, en el ámbito de la ciudad de Córdoba, y limitado a las empresas de tipo familiares que posean mujeres ya sea en el puesto de líder o en alguna escala de la línea de sucesión.

El primer objetivo de tipo específico requirió definir y caracterizar la empresa familiar y 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.

Se analizaron las características estereotípicas de género percibidas tanto por los líderes actuales respecto a los predecesores femeninos, como de aquellos que se encuentran en la línea de sucesión de la empresa familiar. De esta manera se tuvo conocimiento de las actitudes sostenidas por líderes y futuros líderes de ambos sexos hacia las mujeres.

Participantes

En relación a la investigación primaria, se realizó considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica usado y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentró en empresas de tipo familiares de la ciudad de Córdoba, en las cuales trabajan tanto hermanas como hermanos.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrió a dos grupos de muestra. En primer lugar, tres parejas de hermanos y hermanas pertenecientes a la misma línea de sucesión de la empresa familiar de la que ambos forman parte, empresas pertenecientes a diversos sectores de la industria cordobesa (alimentos, servicios, y agro metalurgia). De esta manera se logra conocer los factores que, para los involucrados de ambos sexos en la decisión, tienen peso al momento del traspaso, así como la influencia del tipo de liderazgo del predecesor en la designación del nuevo líder.

En segundo lugar, mujeres directivas de empresas familiares de la ciudad de Córdoba (industria vitroplasta y de la construcción) que lograron acceder al puesto jerárquico de la empresa familiar, para conocer los motivos que las llevaron a ocupar ese rol y su percepción respecto de las posibilidades o dificultades que tuvieron.

Se solicita Consentimiento Informado a los participantes y en el anexo se encuentra el formulario correspondiente.

Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección utilizado fue la entrevista semi estructurada ya que como dice José Yuni (2014) estas se caracterizan por ser:

“Parte de un guión (un listado tentativo de temas y preguntas) en el cual se señalan los temas relacionados con la temática del estudio. En el desarrollo de la entrevista, se van planteando los interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente, permitiéndose que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes. El guión indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.” (p.82).

Análisis de datos

Los datos analizados son de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de datos fue el siguiente: obtención de la información a través de la búsqueda documental; capturar, transcribir y ordenar la información, recogida en 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

Tipos de liderazgo en las empresas familiares

Las empresas analizadas se caracterizan por haber sido fundadas por el padre de familia, quien asume a su cargo la toma de decisiones y responsabilidades de llevar adelante el negocio. En algunos casos es el matrimonio el fundador, pero es el hombre quien asume el rol de líder, relegando a las esposas a la atención de un área específica de la empresa, e incorporándose los hijos paulatinamente.

Se concentra en el fundador el rol de líder y la palabra final en la toma de decisiones. Si bien, una vez incorporada la segunda generación, ésta es capaz de asumir el mando en aquellos casos de ausencia del fundador, una vez que éste retorna vuelven los hijos a una posición subordinada respecto del padre. En los casos analizados en que conviven primera y segunda generación, una vez que los hijos llegan a ocupar cargos gerenciales forman parte de la discusión, se toman en cuenta sus opiniones, pero es el voto del fundador en última instancia el que determina el curso de acción a seguir.

El tipo de liderazgo observado mayoritariamente es el autocrático, con un marcado interés por los resultados y basado en el respeto a estrictas reglas y formas de trabajo. Si bien en algunos casos se consulta el punto de vista de la segunda generación, es la decisión del padre de familia/jefe/dueño la que se lleva a cabo finalmente. Se combina el rol de padre en la familia y de jefe en la empresa, respondiendo los hijos, incluso ya adultos con gran convicción a los lineamientos del padre-jefe, que es el que más sabe porque tiene más experiencia trabajando en la empresa y consecuentemente considerado también el más

inteligente. No se cuestiona ni su posición, ni su forma de actuar, ni su juicio. Las órdenes bajan del fundador hacia los hijos y esposas, en el caso en que trabajen también en la empresa familiar, y son ellos quienes comunican al resto de la empresa como hay que proceder.

Los niveles más bajos de las estructuras organizacionales observadas se encuentran ocupados por no miembros de la familia, quienes no poseen perfiles de puesto ni posicionamiento en organigramas estructurados, pero responden a las obligaciones asignadas por el jefe, y acatan sus decisiones, aunque no forman parte ellos del proceso.

Traspaso generacional

En las empresas familiares analizadas la mayoría de los hijos ingresa al negocio sin experiencia laboral previa. No ingresan para ocupar un puesto vacío cuyo perfil coincide con el de la persona del hijo, sino que comienzan a realizar tareas específicamente asignadas a ellos por el padre. En el caso entrevistado que posee experiencia laboral anterior, no es en el rubro de la empresa familiar a la que posteriormente se incorpora.

Entre las motivaciones que llevan a la segunda generación a comenzar a trabajar en la empresa, se encuentran estimulaciones de dos tipos: propias de continuar el negocio fundado por la familia; o por presión de los padres, ya sea por que los hijos ingresen al negocio familiar, se formen en carreras afines y logren dar continuidad o porque insisten a los hijos en trabajar ante el abandono de los estudios.

No hay registros de organigrama, perfiles de puesto, ni procedimientos, sino que se asignan las tareas por el jefe y después “cada uno ya sabe” lo que tiene que hacer. En el

caso que si poseían organigrama, de todas maneras la asignación de tareas, relaciones de jerarquía y responsabilidades es del tipo informal.

Cabe resaltar que al consultarse los puntos débiles de las organizaciones de las que forman parte los entrevistados, o si existe algo que se pudiera mejorar, la mayoría no supo que contestar o respondieron que la situación actual está bien así, o que los cambios pueden referirse a mayor variedad de productos o más orden en el ámbito administrativo.

En ninguno de los casos se cuenta con un Protocolo Familiar ni con un procedimiento de sucesión. Asumen que de todas maneras ya se sabe que va a pasar. Entre los hermanos poseen la convicción de que el gobierno de la empresa familiar será llevado a cabo por ellos sin inconveniente, pero no hay registros ni procedimientos de pasos a seguir. En algunos casos, es uno de los hermanos el que ya posee el perfil de nuevo líder y se caracteriza principalmente por ser el que desarrolla las tareas junto al actual jefe. El hijo mano derecha es el que se presume que continuará en el rol del padre. Sin embargo, todos los casos de segunda generación coinciden en que se conformará un grupo entre los hijos y se consultarían entre ellos las decisiones de gran envergadura.

En el caso entrevistado de una mujer que asumió el rol de líder ante sus hermanos cuando tuvo lugar el traspaso generacional, dicho puesto fue consensuado entre los hermanos y ella fue la elegida por ser quien más acompañaba en sus tareas a su padre y tenía labores más afines a las de él.

Si bien la mayoría prioriza a la familia al momento que clasificar por orden de importancia os distintos aspectos de sus vidas, hubo casos también en que colocan a la

empresa familiar en primer lugar, principalmente por la cantidad de tiempo dedicada a ésta. También casi todos los entrevistados respondieron que, aunque tuvieran el dinero necesario para vivir cómodamente, continuarían trabajando en la empresa familiar. Entre los motivos enumeran: porque han sido criados en la cultura del trabajo, porque al no estar la preocupación por el problema económico podrían ser más creativos, o porque es lo que saben hacer.

Al preguntar si es su deseo de que sus hijos al tener edad de comenzar a trabajar ingresaran a la empresa familiar, la respuesta casi unánime fue que no. Los consejos para la tercera generación son que estudien y que hagan lo que les guste.

Rol de la mujer parte de la empresa familiar

En el caso de la generación fundadora, la mujer-madre de la familia cuando forma parte de la empresa familiar, ocupa puestos de administración, pero es el padre el considerado el dueño o el jefe. En las situaciones en que la esposa no trabaja en la empresa familiar, se dedica a la atención del hogar y el cuidado de los hijos.

En el caso de la segunda generación, las mujeres también ocupan puestos de administración, atención al cliente o algún área específica como comercio exterior. El padre sigue siendo considerado el jefe. Las hermanas se sienten generalmente en igualdad de condiciones que sus hermanos hombres, incluso en la situación en que la hermana es quien asume el rol del padre al éste retirarse, no deja de participar en el proceso de toma de decisiones a sus hermanos.

En el caso de la mujer que asume el rol de líder, es su esposo quien tiene menos horas dedicadas al trabajo y es el responsable de las tareas domésticas. De los demás entrevistados, excepto sólo uno cuyas tareas se reparten equitativamente, en el resto, todos los participantes habitan con su pareja o esposo o esposa, y ambos trabajan, pero es la mujer en la pareja la responsable de la realización de las tareas domésticas y de la atención de los niños cuando los hay.

Al cuestionarse a las segundas generaciones convivientes con el fundador, por el interés de ocupar el puesto de mayor liderazgo y responsabilidad de la empresa familiar, las respuestas de las mujeres son o que su hermano se encuentra en mejores condiciones respecto del conocimiento necesario, o que le interesaría, pero lo haría en conjunto con sus hermanos, o que prefiere trabajar menos horas y dedicar más tiempo a la familia. En el caso de los hermanos, ellos se consideran aptos para ocupar el puesto, pero de todas maneras consultarían con sus hermanas las decisiones que afectarían el rumbo del negocio. Surge en una de las entrevistas el término liderazgo corporativo como opción de gobierno de la empresa familiar una vez que asuma la segunda generación.

De los casos entrevistados, algunos no consideran que en la sociedad ni en que su empresa, exista algún tipo de impedimento o discriminación hacia la mujer por ocupar un puesto de liderazgo, y que, al encontrarse frente a una situación de tomar a una persona para ocupar un puesto gerencial, lo escogerían por sus capacidades indistintamente del género que posean. En otro caso, no sólo que no considera que exista una vara limitante por el género, sino que además para cubrir una posición gerencial escogerían a una mujer ante

un hombre, por considerar que poseen atributos como mayor orden, mayor carisma y más responsabilidad respecto del hombre.

Sin embargo, surgen reparos respecto de los tiempos de la licencia por maternidad, de la importancia que da la mujer a su rol de madre, y al lugar prioritario en que coloca a la familia respecto del trabajo.

En los casos de mujeres madres entrevistadas ninguna dejó de trabajar, incluso desde sus hogares cuando debieron hacer reposo por embarazo, o una vez que nacieron los hijos, continuaron atendiendo sus actividades ya sea de manera presencial o vía remota.

Las entrevistadas que consideran que sí hay un límite en la sociedad o una diferenciación hacia la mujer, usan la expresión “hay palos en la rueda encubiertos”, por ejemplo, en sueldos menores respecto de sus pares hombres, o en la falta de apoyo de la pareja, o que en general en la sociedad la mujer debe demostrar que está a la altura del hombre. Sin embargo, en estos casos que consideran que existe una dificultad tácita para que la mujer acceda a puestos de liderazgo en la sociedad en general, ni en su rol, ni en su empresa se sienten víctimas de esta discriminación.

Discusión

El objetivo del presente trabajo de investigación ha sido intentar determinar si las mujeres pertenecientes a empresas familiares no son consideradas para continuar con el liderazgo de la empresa en el proceso de sucesión, o son ellas quienes deciden no ocupar ese rol.

Las empresas familiares analizadas en la ciudad de Córdoba se caracterizan mayoritariamente por poseer una estructura del tipo informal, consecuencia de una pobre planificación tanto presente como futura, no existen organigramas, manuales de procedimientos ni protocolos de sucesión. El trabajo en la empresa familiar, que surge como iniciativa del fundador como respuesta a una búsqueda de sustento, no se limita a cumplir un horario y obtener un rendimiento monetario, sino que se transforma en un estilo de vida. Se le dedica mucho tiempo, se involucra a la familia en el ámbito del negocio incluso desde tempranas edades, y se convierte en un eje sobre el que giran las actividades y relaciones interpersonales de sus miembros.

La renovación que aporta la nueva generación ingresante se ve amenazada por esta falta de planificación, lo que genera conflictos entre los miembros de la familia, dudas sobre si desean que sus propios hijos ingresen en un futuro en la empresa e inseguridad en los empleados sobre la continuidad del negocio. Es conveniente hacer hincapié en la importancia de un Protocolo o un procedimiento sucesorio, que permita limar las asperezas incluso antes de que se presenten, y en la necesidad de organizar y formalizar las

estructuras y responsabilidades que aportan seguridad al desarrollo de las tareas y confianza en su seguimiento.

El proceso de toma de decisiones lo lleva a cabo el fundador, de manera informal y autocrática, y determina el rumbo a seguir, las responsabilidades asignadas a cada uno y el curso de acción del negocio. Es el líder por excelencia y sabio por experiencia, y sus valores se transmiten a sus hijos y a la cultura organizacional entera. Barret y Moores (2009) mencionan la perspectiva masculina existente en los modelos arquetípicos de emprendedurismo, los cuales se basan en historias de hombres exitosos, “great person - great man”. Esto dificulta poder apreciar los beneficios que obtendría la organización al tener un líder femenino, salvo que ella asuma características del tipo masculino. Siguiendo a Lupano Perugini y Castro Solano (2008) que al hablar del prototipo del liderazgo efectivo menciona el prejuicio que recae sobre las mujeres que asumen puestos de liderazgo, quienes son valoradas negativamente por partida doble: porque no poseen las características comúnmente relacionadas con el liderazgo efectivo, la dominancia, la competitividad, y la dureza. O porque si poseen estas cualidades son consideradas poco femeninas.

El lugar ocupado y las expectativas de y sobre la hija dentro de la empresa familiar es distinto respecto del que poseía la esposa-madre de la familia. Sin embargo, el rol de la mujer dentro de la esfera familiar es el que ha permanecido inmutable, siendo ella principalmente la responsable de las tareas domésticas. Coincidente con los resultados de la investigación de Kossek et al. (2017) que arroja que entre las parejas profesionales donde ambos trabajan a tiempo completo, más del 40% de las mujeres indican que se dedican al cuidado de los niños y casi un tercio son responsables de tener más actividades del hogar a

cargo. En el caso de las mujeres en puestos de mayor responsabilidad, este tipo de tareas ya no son de su exclusividad. Esto se relaciona nuevamente con la teoría de que las mujeres líderes presentan características del tipo masculino, trasladando estas características también al desenvolvimiento de las actividades en el seno de su hogar.

Surge de las entrevistas recelo respecto de contratar mujeres por las licencias de maternidad, o porque al saber que la familia tiene prioridad respecto del trabajo para ellas les genera incertidumbre respecto de cuanto, y por cuanto tiempo se podrá contar con ellas, incluso aunque se reconozca que poseen cualidades como ser más ordenadas y prolijas y que las elegirían para puestos administrativos. Kanter (1977) menciona que esta estructura donde las mujeres se concentran en puestos de servicios administrativos y de recursos humanos, reproduce una inequidad cultural en el desarrollo de sus carreras, al darles menos acceso a puestos de poder, de toma de decisiones, oportunidades y redes respecto de los hombres (Kossek et al (2017)). Las mujeres en línea de sucesión poseen una ventaja respecto de aquellas que se encuentran compitiendo por acceder a un puesto de liderazgo en un ámbito no familiar. Las primeras son consideradas altamente capaces y responsables, e iguales ante sus hermanos e incluso ante el padre. Mientras que las segundas deben combatir los estigmas de la sociedad.

En las empresas familiares analizadas el criterio de selección no depende de la primogenitura, ni del género. Se valora la capacidad del individuo de asumir el rol en mejores condiciones y el conocimiento que hubiera adquirido a lo largo de la trayectoria dentro del negocio. La empresa familiar brinda la oportunidad de acceso a la mujer, representada por las hijas, a industrias tradicionalmente masculinas, puertas que por los

medios tradicionales se encontrarían cerradas para ellas (Dumas (1998)). En el recambio generacional se puede apreciar el ingreso femenino en roles activos de participación o liderazgo, permitiendo un cambio en la cultura organizacional hacia un modelo más participativo y dinámico, generando un impacto positivo en las generaciones venideras.

Los motivos que llevan, sin embargo, a mujeres a ceder el espacio directivo a sus hermanos son fundamentalmente elecciones individuales que se relacionan por un lado con el convencimiento de que sus hermanos son los más adecuados para ocupar la posición vacante y por otro lado con una priorización de la familia respecto del trabajo.

Especialmente la maternidad, o tener mayor cantidad de tiempo ocioso para compartirlo con los hijos, hace que rechacen la oportunidad de ocupar un cargo mayor y asumir más responsabilidades. Esto no sólo ocurre dentro del ámbito de la empresa familiar sino que es una cuestión de género, incluso cuando dicha elección signifique menos ingresos a futuro. Sin embargo, esta elección en las mujeres sucesoras es tomada aún a sabiendas de que puede contar con flexibilidad horaria, la posibilidad de trabajar desde su casa, tomarse las licencias necesarias, todo ello contando con el apoyo de la dirección.

A pesar de dar una gran importancia al vínculo familiar, están quienes colocan en el mismo peldaño a sus carreras, que trabajan hasta el último día de sus embarazos y cargan en sus hombros la responsabilidad de llevar la empresa a buen puerto. Asumen el rol de sus padres, pero incorporan modificaciones en la gestión tales como modelos decisorios más democráticos y pluripersonales, consideran que para la continuidad de la empresa familiar el rol gerencial no debe ser excluyentemente un miembro de la familia, si no quien que sea más apto para llevarlo a cabo. Estas líderes permiten cambiar poco a poco la visión de que

son el modelo patriarcal y el liderazgo de tipo masculino los únicos que brindan buenos resultados. Según Lupano Perugini et al (2008), los prototipos de liderazgo efectivo son idiosincrásicos y se forman a partir de la interacción previas con figuras de líderes, por ello las mujeres al asumir estos puestos comienzan a cambiar los paradigmas desde el núcleo de su empresa hacia el resto de la comunidad.

Las limitaciones más importantes de la presente investigación están relacionadas con la restricción de la muestra a una pequeña cantidad de empresas familiares y la circunscripción de la misma a una determinada zona geográfica. Sin embargo, cabe destacar que las entrevistas fueron realizadas a individuos de diversas industrias y de manera personal en su totalidad y esto permitió conocer los puntos de vista y las percepciones de todos los involucrados.

Atendiendo al trabajo anteriormente expuesto, se presentan nuevas líneas de investigación que pueden resultar objeto de interés: en primer lugar, conocer las características de liderazgo de las empresas familiares que cuentan con mujeres fundadoras y, en segundo lugar, conocer las similitudes o diferencias entre las características de liderazgo de mujeres líderes de empresas familiares y aquellas que se encuentran liderando organizaciones no familiares.

En conclusión, la posibilidad de acceder a puestos de liderazgo para las mujeres sucesoras es considerablemente mayor en la empresa familiar que fuera de ella, y esta oportunidad es aún más grande cuando se encuentran capacitadas, poseen carreras afines de algún modo o útiles al desarrollo del negocio y cuentan con antigüedad y experiencia.

Al optar por no reclamar esta posición o rechazarlo por justificaciones personales, no hacen más que tomar una elección que es suya de hacer, y eso ya es un avance para el entramado laboral y cultural de género. No son desplazadas por sus hermanos, ni consideradas no aptas por sus padres por el género que poseen, ni se sienten discriminadas dentro de la empresa familiar, ni fuera de ella en el desarrollo de sus tareas.

Sin embargo, asumir el rol de líderes les permite no sólo llevar a cabo el negocio, obtener una ganancia y sentirse orgullosas del crecimiento personal alcanzado, sino sentar bases de cambio en las organizaciones, mutando las visiones tradicionalistas del liderazgo e incorporando modificaciones en las formas de gestión. Facilitando la conciliación entre el ámbito laboral y la vida familiar, propician la incorporación de otras mujeres. Garantizando que sean tratadas de manera justa y equitativa puede lograrse finalmente un cambio social en el que todas puedan tener la elección, de optar por uno u otro camino, sin obstáculos. Que la decisión sea tomada por nadie más que ellas mismas.

Referencias.

- Antonakis, J.-Cianciolo, A.-Sternberg R. (2004): The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Barret, M. & Moores, K. (2009) Women in family business leadership roles: Daughters on the edge. Cheltenham, Reino Unido. Edwar Elgar.
- Ceja, L (1 septiembre 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.
- Dumas, C. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228. Recuperado de <https://www.deepdyve.com/lp/sage/women-s-pathways-to-participation-and-leadership-in-the-family-owned-IIupGMzp8y?key=sage>
- Gómez Ortiz, Rosa Amalia. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es.
- 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.

Kossek, E., Su, R., & Wu, L. (2017). "Opting Out" or "Pushed Out"? Integrating Perspectives on Women's Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254. Recuperado de <https://www.deepdyve.com/lp/sage/opting-out-or-pushed-out-integrating-perspectives-on-women-s-career-wLXsx5n0dp?>

Lupano Perugini, María Laura & Castro Solano Alejandro (2008) Liderazgo y Género. Identificación de prototipos efectivos de liderazgo. *Perspectivas en Psicología*. 5(1), 59-77.

Molina Parra, Paula Andrea, Botero Botero, Sergio, & Montoya Monsalve, Juan Nicolás. (2016). Family business: concepts and models for analysis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000200006&lng=en&tlng=en.

Monferrante, Patricia M (2011) Mujeres en Empresas Familiares: de jefes emocionales a gerentes y directoras. *Debates IESA Vol. 16 núm 1*. Recuperado de http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/empresas_familiares.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>

- Rowe, B. R. y G.S. Hong (2000): «The role of wives in family businesses: the paid and unpaid work of women». *Family Business Review*. Vol. 13. núm 1
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995) *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. y Iturralde, T. (2016) Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 22 (4), 177-185. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar 2*. Córdoba: Brujas.

Anexo

Consentimiento Informado

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación virgen

Dirigido a :

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en la elaboración de un manuscrito científico sobre “Recambio Generacional en el Liderazgo” el cual forma parte del Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder una entrevista la cual será una gran contribución para la obtención de resultados. Acepta la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Dicha actividad durará aproximadamente entre cuarenta y sesenta minutos y será realizada en su empresa en el horario que usted considere más conveniente.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el investigador responsable del trabajo, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de éstos.

El investigador responsable asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en él, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en esta entrevista según las condiciones establecidas.

Córdoba, de Abril de 2019

Nombre y Apellido:

Edad:

Empresa de la que forma parte:

Firma Participante:

Muchas gracias por su participación.

Carreño Gisella Belén

*Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación firmados**Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación*

Dirigido a : SRA. NATALIA FERREO

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte del Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder una entrevista la cual será una gran contribución para la obtención de resultados. Acepta la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Dicha actividad durará aproximadamente entre cuarenta y sesenta minutos y será realizada en su empresa en el horario que usted considere más conveniente.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el investigador responsable del trabajo, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de éstos.

El investigador responsable asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en él, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en esta entrevista según las condiciones establecidas.

Córdoba, 7 de Abril de 2019

Nombre y Apellido: FERRERO NATALIA

Edad: 32

Empresa de la que forma parte: FERLEP S.A

Firma Participante: 

Muchas gracias por su participación.

Carreño Gisella Belén

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación

Dirigido a : SR. DIEGO FERRELO

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte del Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder una entrevista la cual será una gran contribución para la obtención de resultados. Acepta la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Dicha actividad durará aproximadamente entre cuarenta y sesenta minutos y será realizada en su empresa en el horario que usted considere más conveniente.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el investigador responsable del trabajo, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de éstos.

El investigador responsable asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en él, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en esta entrevista según las condiciones establecidas.

Córdoba, 29 de Abril de 2019

Nombre y Apellido: Ferrero, Diego Alejandro

Edad: 38

Empresa de la que forma parte: Ferrel SA

Firma Participante: 

Muchas gracias por su participación.

Carreño Gisella Belén

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación

Dirigido a : SR. ALAN SILVA

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte del Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder una entrevista la cual será una gran contribución para la obtención de resultados. Acepta la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Dicha actividad durará aproximadamente entre cuarenta y sesenta minutos y será realizada en su empresa en el horario que usted considere más conveniente.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el investigador responsable del trabajo, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de éstos.

El investigador responsable asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en él, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en esta entrevista según las condiciones establecidas.

Córdoba, 30 de Abril de 2019

Nombre y Apellido: *Alan Joel Silva*

Edad: *26*

Empresa de la que forma parte: *Panaderra*

Firma Participante: *Alan Joel Silva*

Muchas gracias por su participación.

Carreño Gisella Belén

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación

Dirigido a : SRA. GILIANA SILVA

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte del Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder una entrevista la cual será una gran contribución para la obtención de resultados. Acepta la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Dicha actividad durará aproximadamente entre cuarenta y sesenta minutos y será realizada en su empresa en el horario que usted considere más conveniente.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el investigador responsable del trabajo, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de éstos.

El investigador responsable asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en él, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

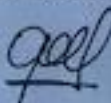
He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en esta entrevista según las condiciones establecidas.

Córdoba, 30 de Abril de 2019

Nombre y Apellido:

Edad: 25

Empresa de la que forma parte: Panadería

Firma Participante: 

Muchas gracias por su participación.

Carreño Gisella Belén

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación virgen

Dirigido a :DESIREE MAYER.....

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte del Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder una entrevista la cual será una gran contribución para la obtención de resultados. Acepta la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Dicha actividad durará aproximadamente entre cuarenta y sesenta minutos y será realizada en su empresa en el horario que usted considere más conveniente.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el investigador responsable del trabajo, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de éstos.

El investigador responsable asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en él, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en esta entrevista según las condiciones establecidas.

Córdoba, 10 de Mayo de 2019

Nombre y Apellido: *Desirée Mayer*

Edad: *37*

Empresa de la que forma parte: *FIGMAY SRL*

Firma Participante:

Mayer

Muchas gracias por su participación.

Carreño Gisella Belén

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación virgen

Dirigido a : SPA MONICA BONETTO

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte del Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder una entrevista la cual será una gran contribución para la obtención de resultados. Acepta la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Dicha actividad durará aproximadamente entre cuarenta y sesenta minutos y será realizada en su empresa en el horario que usted considere más conveniente.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el investigador responsable del trabajo, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de éstos.

El investigador responsable asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en él, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en esta entrevista según las condiciones establecidas.

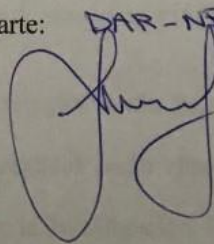
16 MAYO
Córdoba, de ~~Abril~~ de 2019

Nombre y Apellido: *Monica Beatriz Bonetto.*

Edad: *51 años*

Empresa de la que forma parte: *DAR-NE-S.A.*

Firma Participante:



Muchas gracias por su participación.

Carreño Gisella Belén

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación virgen

Dirigido a : SEA CAECUNSA EL CAJUELA

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte del Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder una entrevista la cual será una gran contribución para la obtención de resultados. Acepta la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Dicha actividad durará aproximadamente entre cuarenta y sesenta minutos y será realizada en su empresa en el horario que usted considere más conveniente.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el investigador responsable del trabajo, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de éstos.

El investigador responsable asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en él, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

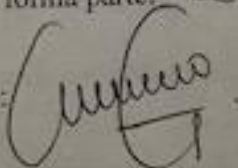
He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en esta entrevista según las condiciones establecidas.

Córdoba, 17 de Mayo de 2019

Nombre y Apellido: Carolina Escobedo

Edad: 32

Empresa de la que forma parte: Escagro S.R.L

Firma Participante: 

Muchas gracias por su participación.

Carreño Gisella Belén

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación

Dirigido a : LA ESCUELA GARCERUELA.....

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte del Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares cordobesas, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder una entrevista la cual será una gran contribución para la obtención de resultados. Acepta la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Dicha actividad durará aproximadamente entre cuarenta y sesenta minutos y será realizada en su empresa en el horario que usted considere más conveniente.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el investigador responsable del trabajo, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de éstos.

El investigador responsable asegura la total cobertura de costos del estudio, por lo que su participación no significará gasto alguno. Por otra parte, la participación en este estudio no involucra pago o beneficio económico alguno.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en él, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en esta entrevista según las condiciones establecidas.

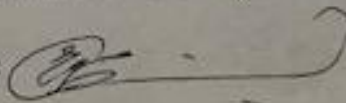
Córdoba, ^{MAIO} 19 de Abril de 2019

Nombre y Apellido: Esteban Escobar

Edad: 30

Empresa de la que forma parte: Escagro SRL.

Firma Participante:



Muchas gracias por su participación.

Carreño Gisella Belén

Entrevistas

Formato vacío de entrevista

- Datos personales: Estado civil, nivel de estudios
- ¿Cuál es el negocio de la empresa? ¿Cómo está compuesta la organización?
- ¿La empresa posee un organigrama escrito, conocido y acatado por la organización?
- ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de la empresa?
- ¿Cuáles considera que son los puntos débiles de la empresa?
- ¿Cuáles serían los valores que rigen la cultura de la organización?
- ¿Forman parte de la empresa su padre y su madre?
- ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidad y autoridad?
- ¿Quién toma las decisiones? ¿Las consulta? ¿Cómo las comunica?
- ¿Tuvo otra experiencia laboral antes de ingresar a la empresa familiar?
- ¿Cómo fue su ingreso a la empresa? ¿A qué edad? ¿Por iniciativa de quien?
- ¿Hoy se encuentra a gusto con las tareas que realiza? ¿Le gustaría tener más o menos responsabilidades dentro de la empresa?
- ¿Puede contarme de alguna situación en la que tuvo que tomar el control y estuvo a su cargo la toma de decisiones al respecto?
- Cuando debe tomar una decisión, ¿realiza consultas con su padre o hermanos?
- Cuando hay un conflicto en el que los miembros de la familia no logran ponerse de acuerdo ¿Cómo lo solucionan? ¿Alguien asume el rol de mediador?
- ¿Cómo es la relación que tiene con su hermano/a dentro de la empresa?
- ¿Qué rol le gustaría tener en diez años dentro de la empresa?

- ¿La empresa posee Protocolo Familiar o algún procedimiento de sucesión?
- ¿Qué pasaría cuando el actual titular se retire?
- ¿Quién ha tomado esta decisión?
- ¿Cómo ordenaría prioritariamente los siguientes ámbitos: empresa familiar, tiempo de ocio, amigos, familia, hobbies?
- ¿Quién realiza las tareas domésticas en su hogar?
- Si pudiera elegir ¿se dedicaría exclusivamente a la atención de su familia?
- En caso que tenga hijos:
 - ¿Se tomó licencia por maternidad/paternidad? ¿Cómo fue tomada la misma por la empresa?
 - ¿Le gustaría que sus hijos e hijas formen parte de la empresa? ¿De qué manera? ¿Asumiendo que roles?
- Existe un término llamado “techo de cristal” que hace referencia que hay un traba social invisible que dificulta a las mujeres asumir posiciones de liderazgo respecto de sus pares hombres. ¿Considera que en la actualidad existe algún tipo de discriminación laboral por género en la sociedad? ¿y en su empresa?
- ¿Qué consejo le daría a su hija mujer cuando tenga edad de insertarse en el ámbito laboral? ¿y a su hijo varón?

Entrevista 1 – Hermana empresa de recolección de residuos.

- **Entrevistador: Buenos días, ¿me podrías decir tu estado civil?**
- Entrevistado: Casada
- **¿Hijos?**
- Dos
- **¿Tu nivel de estudios?**
- Ninguno, por el momento.
- **¿Primaria, secundaria?**
- Ah sí sí, primaria y secundaria completa completa. Eh digamos, facultad había estudiado y por cuestiones de maternidad y trabajo dejé, digamos
- **Bien, el negocio de la empresa ¿en qué sector está? ¿a qué se dedica a grandes rasgos?**
- A la recolección de residuos. Es una empresa privada.
- **¿En la empresa participa toda la familia?**
- Sí
- **¿Y también hay personas que no son parte de la familia?**
- Exactamente. Sí.

- **¿Tienen un organigrama hecho?**
- ¿Cómo sería?
- **El organigrama, por ejemplo: quienes son los supervisores, a quien responde cada persona...**
- No. Cada uno ya sabemos cual es la tarea que tenemos que hacer
- **Si tuviera que decirme cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. Por ejemplo, algo que vos digas que es muy positivo de la empresa y algo que podrías mejorar.**
- Em. Mejorar, deberíamos ser un poquito más ordenados (risas)
- **Y algo que sientas que tiene tu empresa que es bueno porque los demás no lo tienen o que...**
- Somos como justos
- **¿Cuáles serían los valores por los que se manejan? Puede pasar cualquier cosa pero nosotros siempre vamos a ser, que palabras identifican a la empresa.**
- ¿Digamos el porqué nos contratan a nosotros?
- **Sí**
- Porque somos honestos.

- **La honestidad. Y todos dentro de la empresa le dan importancia a eso.**

- Sí

- **Perfecto ¿Forman parte de la empresa su padre y su madre?**

- Sí

- **¿Ambos en las mismas condiciones o tienen distintos roles?**

- No. Distintos roles.

- **¿Me podés contar un poquito más?**

- Digamos mi mamá trabaja digamos en la parte administrativa y mi papá es como quien dirige.

- **¿Él toma las decisiones?**

- Sí, digamos que sí. Sí. Sí. Con ayuda de mis hermanos, ¿no? Pero digamos, la defin.. digamos, el punto final lo tiene mi papá. La decisión la tiene él.

- **O sea, cuando hay que tomar una decisión como sería el..**

- Es en conjunto, pero siempre la consulta con mi papá. Pero con mis hermanos. Pero digamos la palabra final la tiene mi papá.

- **¿A los empleados no se les consulta nunca para tomar una decisión?**

- No

- **¿La toman ustedes y se la comunican cuando ya está definida?**

- Sí. Sí.

- **Antes de ingresar a la empresa familiar ¿tuviste otra experiencia laboral, en otra empresa?**

- No

- **¿A que edad entraste?**

Entra madre en la entrevista

○ (Madre de la entrevistada) A los quince. (risas). Entró de a poquito y me ayudaba a mí. (Se retira de la entrevista)

- Sí a los quince o dieciséis

- **¿Por iniciativa de quién? ¿Tuya o de tus papás?**

- No, por mí.

- **¿Y hoy estás a gusto con las tareas que realizas? ¿O te gustaría estar en otro puesto?**

- Sí, sí. No, sí a mi me gusta lo que yo hago. Me gusta.

- **¿Tuviste alguna situación en la que tuviste que tomar una decisión vos? ¿Sola?**

- No. No. No. Digamos que nunca me quedé sola. Siempre estaban mis hermanos.

- **Cuando hay un conflicto entre los miembros de la familia sobre el funcionamiento de la empresa ¿Cómo se resuelve generalmente? ¿Alguien asume el rol de mediador? Que dice bueno, lo hablemos...**

- Sí, sí, sí. Somos bastante medio (hace gesto con el dedo girando en la sien) eh, (risas) somos bastante complicados. Pero sí, siempre tratamos de bajar un poco y llegar a una mejor solución.

- **¿Hay alguien que asume ese lugar de decir bueno, lo hablemos?**

- El Osvaldo, sí. (el hermano del medio) Bueno, el Diego también (el hermano mayor) pero eh, el Osvaldo es como más que trata de calmar las aguas y decir bueno lo solucionemos. Sí, sí, sí.

- **¿Cómo se llevan con sus hermanos dentro de la empresa?**

- Bien, bien, bien. Tenemos... cada uno tiene digamos sus cruces, pero nos llevamos bien. Tratamos de llevarnos bien.

- **¿Tienen las mismas tareas o todos tienen tareas distintas?**

- No, todos tenemos tareas distintas.

- **Quizás eso ayude a que también se lleven bien por no pisarse en las tareas.**

- Sí, sí, sí.
- **¿Qué rol le gustaría tener en diez años dentro de la empresa?**
- Em.. Estar donde está mi mamá. O sea, ser la administrativa... (hace seña con la mano arriba de la cabeza)
- **¿La cabeza?**
- Sí, no jefa pero, estar donde está mi mamá hoy día.
- **¿Por qué no jefa?**
- No. (risas) No sé si me da para tanto, pero si donde está hoy día mi mamá que maneja toda la administración.
- **¿La empresa tiene un procedimiento de sucesión? O sea ¿Qué pasaría cuando se retire el que hoy está como jefe? ¿Quién va a asumir ese rol?**
- No. Que yo sepa no.
- **¿No lo han hablado nunca?**
- No.
- **¿Qué pasaría cuando se retire? Desde tu punto de vista.**
- ¿Mi papá vos decís? ¿Quién seguiría?
- **Sí**

- Ay, y no sé. No sé. Yo pienso que podría llegar a ser Osvaldo, pero también puede ser Diego. No, no sé. Porque los dos son..
- **¿A vos no te interesaría asumir ese rol?**
- No.
- **¿Porqué? Si tuvieras que darme un porqué...**
- Porque creo que no... Digamos no estoy capacitada para eso. Creo que no podría. Creo. Capaz que sí, pero...
- **Ahora, mirándolo a futuro, no.**
- No, no, no. Mi papá tiene una cabeza muy... muy digamos muy grande, es muy inteligente y yo creo que no tengo esa capacidad que tiene mi papá.
- **¿Y el tiempo que te implicaría? Relacionado con eso, si tuvieras que ordenar prioritariamente: la empresa, tu familia, amigos, tu tiempo de ocio y tus hobbies? ¿A cuál sería el que le darías más importancia y a qué en segundo lugar y así ...**
- Bien, primero la familia. Después, creo que estaría el trabajo, eh, los amigos y no me acuerdo cual otra... eh, hobbies.
- **Bien, en tu hogar ya fuera de lo que es la empresa familiar, ¿quién realiza todas las tareas domésticas?**

- Yo (risas) Está bien, mi marido ayuda una parte cuando hay que ordenar o el tema de limpieza muy profundas, si me ayuda.

- **¿Pero en el día a día de las tareas y la atención de los niños?**

- No, soy yo.

- **¿Recaen en vos?**

- Sí.

- **Si tuvieras el dinero necesario y pudieras elegir ¿seguirías trabajando en la empresa familiar o te dedicarías a vos o a tu familia?**

- No, seguiría.

- **¿Porqué crees que seguirías?**

- Y porque yo necesito trabajar, digamos, me gusta trabajar. Capaz que trabajaría menos, menos horas, pero sí.

- **Buenísimo. Cuando tuviste tus hijos ¿Te tomaste licencia por maternidad?**

- No

- **¿Y cómo fue tomada esta decisión por la empresa? De que no tomaras licencia.**

- Fue tomada bien. Y sí, mejor todavía.

- **Cuando tus hijos tengan la edad necesaria, ¿te gustaría que formen parte de tu empresa familiar?**

- No (niega con la cabeza), no. Capaz que no, pero bueno. Trataría de que no, que cada uno siga su camino para no involucrar tantas, digamos las familias, que a veces suma al conflicto.

- **Si, ¿y en la empresa de tu marido que también es empresa familiar?**

- Eh... ¿si yo quisiera? Sí, trataría de que no. Que se dedicaran a otra cosa fuera de la empresa.

- **Se independicen...**

- Sí.

- **Hay un término que se llama “techo de cristal” que hace referencia que en los roles de líderes por lo general los asumen los hombres y no porque a las mujeres les digan no puedes hacerlo directamente, si no porque a las mujeres se les presentan condicione como la maternidad ¿Vos te sentiste así?**

- No, yo creo que no.

- **¿El hecho de ser madre puedes combinarlo perfectamente con el rol de trabajo en la empresa?**

- Sí, yo creo que sí.

- **Y en la sociedad, ¿vos crees que la mujer es discriminada por sexo en el ámbito laboral? Si vas a buscar trabajo y tenes un hombre y una mujer...**

- Yo creo que sí. Porque las personas somos así discriminadoras.

- **Si vos tuvieras que tomar para el mismo puesto, entre un hombre y una mujer ¿qué elegirías?**

- Yo, una mujer (risas). Yo, mujer. Por ejemplo, yo lo veo cuando contratan acá. Parte de nosotros, a ver, acá es la oficina ¿no? Eh, tenemos un depósito donde se guardan los camiones y también hay una oficina donde eh acomodan los remitos los eh, otro tipo de documentación y siempre contratan un hombre. Está bien, será porque, yo pienso, que son todos hombres los que trabajan y contratar a una mujer, como que van a estar (hace gesto de abrir la boca)...

- **Desconcentrados**

- Claro. Depende también que clase de mujer contratan.

- **¿Y vos porque crees que una mujer sería buena elección? ¿Por qué tiene otras características?**

- Porque tiene otras características. Es como que la mujer es más dada que un hombre, me da la sensación.

- **Si tuvieras que darle un consejo a tu hija mujer, cuando tenga la edad que vos tenías cuando empezaste a trabajar, ¿qué consejo le darías?**

- Em, que consejos. Bueno, primero que sea feliz siempre. Eh y que haga lo que a ella más le guste, que no esté, digamos que haga caso a los padres a ver que, que quiere ser el día de mañana.

- **¿Y a tu hijo varón?**

- Y, a Benja también. El mismo consejo. Yo digo porque yo recuerdo mi papá dice “vos tenés que estudiar abogacía”. Y a mí no me gustaba. Y a Diego también, y mi hermano si estudió abogacía un tiempo y dejó. Entonces que haga lo que a él le gustaría ser (se emociona). Digamos, no obligarlo a ser algo que no, que no le gusta, porque si no va a ser un fracasado toda su vida. Por hacer algo que no le gusta.

- **Bueno, muchísimas gracias. Eso es todo.**

- Espero haber ayudado.

Entrevista 2 – Hermano empresa de recolección de residuos.

- **Entrevistador: Hola buenos días, para comenzar me podrías decir tu estado civil, si tenés hijos...**

- Entrevistado: Casado y una hija.

- **¿Tu nivel de estudios? ¿Primaria, secundaria?**

- Sí, primario, secundario y terciario. Pero hasta tercer año no más y dejé. En tercer año dejé de abogacía.

- **¿Porqué?**

- Porque no quería estudiar más.

- **Si tuvieras que definirme el negocio de la empresa, ¿a qué se dedica?**

Muy brevemente.

- ¿La actividad principal? Es recolección de residuos.

- **En la empresa, ¿participa familia y gente que no es de la familia?**

- Exactamente. Sí

- **Pero las decisiones las toma**

- La familia. Se habla con el grupo familiar y se hace lo que, lo que la mayoría dice digamos.

- **Lo que la mayoría dice. ¿Y quién es el encargado de decirle a los empleados cual es la decisión que se tomó?**

- Primero se habla y bueno, o mi hermano o mi papá o yo.

- **Bien, pero la decisión la consultan entre ustedes.**

- Exacto

- **Si tuvieras que decirme un punto fuerte de la empresa, que vos decís los clientes nos valoran por esto, por esta característica.**

- Y los clientes nos valoran a nosotros porque a veces por fuera de hora que te agarran y te dicen que necesitan alguna tarea fuera de hora que se hace o que te agarran y te dicen bueno necesitamos urgente, ya se deja lo que se está haciendo y se va, se va al cliente. Entonces el cliente te valora mucho por eso. Por el cumplimiento, por... (pausa)

- **Y si te preguntara algo que podrían mejorar.**

- Y bueno eh, habría. No sé, no se me ocurre nada ahora en la cabeza pero habría que mejorar algo, no se qué, pero habría que mejorar si, hay cosas que siempre hay que mejorar. No te sabría decir ahora qué.

- **Si tuvieras que decirme algún valor por el que se rija toda la familia, decir bueno por esto nos guiamos**

- Por la honestidad.

- **Antes de entrar a la empresa familiar, ¿trabajaste en algún otro lugar?**

- No

- **¿Y a qué edad entraste a la empresa?**

- Y habré entrado a los veintiún años.

- **¿Por iniciativa de quién? ¿Tuya o de tus padres?**

- Y principalmente mía porque es como que había dejado de estudiar y mi papá como que había dicho que no quería vagos en la casa y me quería hacer seguir dejando estudiar y bueno entonces yo no quería estudiar más y bueno empecé a trabajar así.

En el 2001 fue.

- **¿Participan de la empresa tu papá y tu mamá?**

- Sí.

- **¿En qué roles? Si tuvieras que definirlos.**

- Y bueno, primero la mami en la administración siempre estuvo ella y ella manejaba siempre la administración la manejó ella, lo que, lo que es pagos, la cobranza, todo lo que es la administración la llevaba. Y el papi la parte comercial y digamos lo que dirigía toda la empresa, la dirigía él antes. Hasta que bueno después empezamos yo y mi hermano y después se sumó mi hermana y bueno.

- **Le empezaron a consultar, pero siempre él quedó en el rol de jefe o líder**

- Sí. Claro. O sea es como que, el papi después se enfermó hace seis años atrás, que tuvo una operación, entonces yo y mi hermano es como que tomamos lo que hacía él y después ya cuando él se reincorporó, es como que ya también hacíamos lo que hacía él, pero bueno lo mismo le consultábamos a él. Había cosas que no le consultamos pero la mayoría de las cosas si, se consultan. Cuando una cosa es importante se consulta.

- **¿Hoy te encontrás a gusto con las tareas que realizas?**

- Sí.

- **¿Le gustaría asumir más responsabilidades?**

- Sí, pero en otro lado. En otra actividad digamos.

- **En otra actividad pero ¿formando parte del grupo familiar?**

- Sí, sí, siempre.

- **¿Cómo una unidad de negocio independiente por ejemplo?**

- No , no. En la misma actividad familiar pero no en la actividad ésta sino en otra área. Pero siempre con la familia.

- **Dentro del grupo familiar. ¿En alguna situación te tocó que tuviste que tomar una decisión y no tenías a nadie más para consultarla?**

- Sí. Sí.

- **¿Y cómo fue ese proceso?**

- Y, no me acuerdo pero si o sea tomé la decisión yo eh porque yo era digamos, soy el más grande pero siempre el más digamos el más miedoso digamos. Y a veces si, la compra de un camión creo que fue y dije no, lo voy si o si, se hace y dije se hace y bueno.

- **Y después el resto de la familia respetó esa decisión.**

- Sí, si,

- **Perfecto, cuando hay un conflicto entre los miembros de la familia, siempre hay temas familiares, ¿Cómo lo resuelven? ¿Hay alguien que asume el rol de mediador? De bueno, calmemos las aguas.**

- Sí, si. (levanta la mano) Soy yo el que, el mediador.

- **El mediador. Y entre sus hermanos si tuviera que calificar la relación...**

- Bien, de diez. O sea, discusiones normales, todo, pero bien.

- **¿La empresa tiene establecido un procedimiento de sucesión? ¿Qué pasaría si se retira el fundador?**

- Y si ya medio como que ya está el rol, ya está. O sea, no está hablado pero mas o menos ya sabemos. Ellos (sus hermanos) ya saben lo que tienen que hacer y mi hermano el ya sabe y yo ya sé lo que tengo que hacer (se emociona) O sea, no se habló nunca eso, pero es como que uno ya va por el mismo camino que ya, que ya se sabe.

- **¿Y quién asumiría el rol de él?**

- El de mi vieja ella (señala a la hermana en la otra habitación). Y

bueno estaría por definirse entre mi hermano y yo quien, en, en teoría voy a ser yo porque soy el más grande entonces.

- **De todas maneras ¿se seguiría con el mismo procedimiento de consulta?**

- Igual. Exacto. Es lo mismo. Pero en teoría, administrativamente va ella (señala nuevamente a la hermana) y en lo que es el rol de mi viejo o iría mi hermano o yo. No tenemos problemas que sea cualquiera de los dos pero porque por lógica voy a, o sea por lógica y por las cosas que yo a veces que he hecho, mi hermano me va a pedir que sea yo. Y mi hermana calculo que también.

- **Si tuvieras que ordenar los siguientes ámbitos que te voy a enumerar ¿a quién le darías más prioridad?: la empresa, la familia, los amigos y tus hobbies.**

- Y primero la empresa, después la familia, y después ...

- **¿Amigos, hobbies?**

- No, no tengo ninguno de los dos. Pero en teoría siempre o sea obviamente que a si a la familia le ocurre algo grave le doy prioridad a la familia. Pero siempre nosotros dijimos no, trabajo primero y después, salvo que haya una cosa de vida o muerte, obviamente va la familia.

- **Claro**

• Pero siempre la, siempre se da prioridad a la empresa y después a lo otro, pero siempre hablando de no enfermedades .

- **Prioridades, claro. Dentro de tu hogar ¿Quién realiza las tareas domésticas?**

• Mi señora

- **Bien, si tuvieras el dinero necesario para tomar esta decisión, ¿dejarías el trabajo y te dedicarías sólo a estar con tu familia?**

• No sé (piensa) No, creo que no. No es algo que no, que no puedo. O sea, es una cosa que, que nos acostumbramos desde abajo y entonces es como que es difícil, va, va a ser que cambie en ese sentido. Siempre somos inquietos y vamos a estar queriendo hacer algo. No me gusta estar encerrado.

- **Cuando tuviste hijos, ¿te tomaste licencia por paternidad?**

• No.

- **No, ¿y cómo lo tomó la empresa, o sea la familia dentro de la empresa?**

• O sea, contentos, si estaban todos contentos pero paternidad no.

- **¿Te gustaría que tus hijos formen parte de la empresa familiar?**

- Y, por ahora, ahora sí, más adelante no sé. Me parece que no sería lo conveniente.

- **¿Por qué?**

- Y porque al haber muchos socios tienen que haber, digamos o sea, los primos digamos tendrían que, tienen que estar muy hermanados porque si no lo que construimos con mis hermanos va a ser muy complicado que, que se lleven bien ellos porque o sea, este los hijos míos pueden venir criados de una forma, los de mi hermano de otra y los de mi hermana de otra y entonces seguramente que alguno va a ...

- **¿No va a tener la misma forma de pensar?**

- Exactamente. No, seguramente que no va a tener y ahí es como que va a haber discordia. Con mi hermano y mi hermana podemos tener discordia pero dos gritos y (risas) se hace, entramos en razón porque somos, somos directos. Los primos serán primo hermanos y todo lo que vos quieras pero es como que es distinto ya.

- **Hay un término que se llama “techo de cristal” que dice que las mujeres y los hombres en las mismas condiciones, la mujer sin que haya una ley que diga que no se la tome, se la discrimina en el ámbito laboral, ¿vos creés que es así?**

- No. Yo creo que la mujer es más capaz que el hombre.

- **Si vos tuvieras un puesto que ocupar y tuvieras que tomar un hombre o una mujer ¿elegirías a alguno de los dos?**

• No, o sea todo depende de la capacidad de cada persona con quien esté hablando. Pero no, no tengo problema. Yo, yo creo que la mujer siempre es más, es más ordenada, es más consistente, uno es como que es, se olvida de las cosas, la mujer es como que lleva todo anotado. Es más ordenada, siempre más ordenada que el hombre seguro y tiene la capacidad de ver un poquito más allá que uno.

- **Si tuvieras que darle un consejo a tu hija cuando tenga la edad de empezar a trabajar ¿qué consejo le darías?**

• Y que sea ordenada, que sea honesta... (se emociona) que nunca deje la meta que se propuso que trate de llegar sea como sea, pero que llegue a lo que, lo que ella se proponga.

- **Bueno, muchísimas gracias.**

• Oh, me hiciste llorar.

Entrevista 3 – Hermana empresa de producción y venta de productos de panadería.

- **Entrevistador: Buenos días, ¿me podrías decir tu estado civil y si tenés hijos?**

- Entrevistado: Buenas, si soltera y con un hijo.

- **¿Tu nivel de estudios? ¿Primaria, secundaria completas?**

- Primaria y secundaria pero no completa

- **Bien, ¿a que se dedica el negocio de tu familia?**

- Panadería

- **Bien, si tuvieras que decirme alguna característica por lo que los clientes los eligen a ustedes, algo que digas bueno, nos destacamos por esto.**

- Y nosotros tratamos de día a día tener la mejor calidad y queremos que nos elijan por eso. Por la calidad, no tanto por los precios si no por la calidad del producto.

- **Perfecto. ¿Y si tuvieras que decirme algo que te gustaría mejorar de la empresa?**

- Em, ¿qué nos gustaría mejorar? (pausa) eh, y no sé qué decirte, somos los mejores (risas) No, y agregar productos distintos, otras cosas, a lo mejor no somos una panadería que tiene todo completo, em, agregar productos distintos, día a día mejorar. Eso sería.

- **¿Cómo se reparten las tareas? ¿Quién es el que asigna las tareas? Decir bueno vos te encargas de esto, vos de lo otro.**

• Bueno, mi papá, que sería el dueño se encarga de decirnos bueno vos sos la que está en la caja, ella es la que atiende y bueno la parte de la panadería está también sus distintos panaderos y pasteleros.

- **Pero ¿no está por escrito? Sino que...**

• Él. Él decide.

- **Es el que baja la orden, bien. ¿Cuáles serían los valores o el valor al que más le da importancia el dueño, que trata de transmitir al resto de la empresa? Por ejemplo, puede pasar cualquier cosa pero esto, nos tenemos que manejar siempre por este valor.**

• Y que seamos honestos. Sí, sí, sí. Honestos principalmente. Ante todo, si.

- **Buenísimo. Y de la empresa ¿forman parte tu papá y tu mamá?**

• Y sí, ellos están como mucho, mucho en la panadería.

- **Pero los dos, no es que la empresa es sólo paterna.**

• No, no, no. Los dos. Los dos. Sí, sí, sí. Y mi mamá se encarga mucho de lo que es la atención al cliente y mi papá mucho de lo que es la panadería con los empleados

- **Bien. ¿Cuándo hay que tomar una decisión, una decisión que afecte al rumbo de la empresa?**

- Sí, sí, sí.

- **¿Quién la toma?**

- Y lo hacen ambos. Ambos, si. Em, si es tanto o sea en la cuadra, o sea, sí en la cuadra, em, ya la elije más que todo mi papá. Pero si es en la panadería, en la atención...

- **Por ejemplo, decidir hacer una sucursal nueva o invertir en tal cosa**

- Exactamente, eso lo eligen ambos. Ambos están en eso.

- **¿Y quién es el que la comunica? Decir bueno tomamos esta decisión, se va a hacer...**

- Por tal cosa.. Y bueno, es mi papá seguro.

- **Antes de ingresar a la empresa familiar ¿tuviste experiencia laboral en otro lugar?**

- No

- **¿Y a que edad ingresaste a la empresa?**

- A los diecisiete si no me equivoco.

- **¿Por iniciativa tuya o de tus papàs?**

- Porque no quería seguir estudiando entonces ehh mi papá me dijo si quería trabajar y bueno, me metí en la panadería.

- **¿Hoy te encuentras a gusto con las tareas que realizas?**

- Si, sí. Me gusta. Podría, me gustaría tener algo mejor, algo distinto pero si me gusta.

- **¿Te gustaría tener más o menos responsabilidades dentro de la empresa?**

- No, la que tengo es suficiente.

- **¿Te tocó alguna situación de encontrarte con que tenías que tomar una decisión y no podías consultarla y tenés que decir, bueno yo decido?**

- Ah, sí, sí. Si me ha tocado muchas veces cuando mis padres no han estado, he tenido que tomar la decisión. Y bueno, que sea lo que sea.

- **Y una vez que tomaste la decisión, ¿el resto de la empresa la acepta sin problemas?**

- Sí, sí, sí, sí.

- **Vos comunicás: hice esto al final..**

- Si, por tal cosa y no, no pasa nada, está todo bien.

- **Bien. Cuando hay un conflicto entre los miembros de la familia por cuestiones de trabajo, en la mayoría de las empresas familiares, hay conflictos, eh, ¿cómo lo solucionan? ¿hay alguien que asume el rol de mediador? De decir, bueno, calmemos las aguas...**

• Y sí. O sea, mi papá. En este caso no hemos tenido esos problemas pero de que él se encargaría seguramente. No hemos peleado nunca ni discutido por algún tema de la panadería, pero yo pienso que si pasa algo se encargaría mi papá.

- **¿Has trabajado con algún hermano en la empresa familiar?**

• Sí, sí, sí. Con mi hermano mayor.

- **¿Y cómo ha sido la relación?**

• No, muy buena. Sí, sí, sí. Bien.

- **¿Qué trabajo o que rol te gustaría tener de acá a diez años?**

• Y de acá a diez años me gustaría tener mi propia panadería.

- **¿Han hablado de algún procedimiento de sucesión o que pasaría cuando se retiren los socios fundadores, que serían tus papás?**

• Em, no hemos hablado pero siempre así de charla decimos que nos vamos a quedar con una panadería cada uno, como quien dice, pero nada más que eso, no, no se ha hablado.

- **Si tuvieras que ordenarme por orden de importancia los siguientes ámbitos: la empresa familiar, tu familia, tus amigos y tu tiempo libre o tus hobbies ¿A que le darías más importancia y a qué menos?**

- A mi familia como, como principal le daría más importancia ¿y a qué menos?

- **O sea estaría la familia, ¿y después?**

- La empresa familiar, y después lo que a mí me guste hacer o mis amigos, me da igual.

- **¿Quién realiza las tareas domésticas y la atención del pequeño en el hogar?**

- (Se señala con ambos índices) A la mañana va a la guardería y a la, cuando yo trabajo él va a la guardería y a la tarde me encargo yo de él. De estar toda la tarde con él.

- **¿Y las tareas domésticas?**

- También. Yo. Sí.

- **Si tuvieras el dinero para poder elegir ¿seguirías trabajando en la empresa familiar o te dedicarías exclusivamente a estar con tu familia?**

- Si tuviera... Mirá a mí me gusta mucho trabajar. Y me gusta mucho estar con mi familia, pero si, seguiría trabajando. Sí.

- **Cuando tuviste tu hijo ¿Te tomaste licencia por maternidad?**

- Sí, sí me tomé.

- **¿Y cómo fue tomada esta decisión por la empresa? ¿Fue aceptada?**

- Sí, sí. Mi mamá antes de, ni siquiera quería que trabajara cuando tenía cinco meses en la panza, así que no, sí, sí, sí, bien.

- **¿Te gustaría que tu hijo trabaje en la empresa familiar?**

- No (niega con la cabeza), me gustaría que él estudie y que se dedique a lo que a él le gusta y se independice de él, a lo que él le guste hacer.

- **Si tuvieras que decirme entre tu hermano y vos, uno tiene que quedarse a cargo de la empresa, ¿quién crees que sería?**

- Y, en estos momentos mi hermano se ha puesto su panadería, pero lo, lo, o sea, ahora más que todo me hago cargo yo cuando se van mis viejos porque él tiene su panadería pero siempre era los dos.

- **Los dos, en conjunto.**

- Sí.

- **¿Y si tuvieran que tomar una decisión la podrían tomar entre los dos?**

- Entre los dos y lo charlamos mejor, para que los dos sepamos de que, que vamos a hacer o eso.

- **Hay un término que se llama “techo de cristal” que dice que las mujeres en comparación con los hombres tienen un techo, porque la sociedad en general las discrimina y no les permite acceder a ciertos puestos ¿vos crees que es así? ¿Qué hay una discriminación por género en la sociedad, en el ámbito laboral, no?**

- Claro, claro, claro. Y no sé. O sea nosotros acá en la panadería tenemos tanto chicas como chicos, o sea hombre para lo que es la panadería y la pastelería y mujeres para la atención al cliente y también tenemos en atención al cliente chicos.

- **¿Si vos tuvieras que tomar entre un hombre y una mujer?**

- No, no, no, no sé, me da igual.

- **¿No dependería del sexo?**

- No, no, no sino de otras cosas.

- **Bien, si tuvieras una hija mujer ¿que consejo le darías cuando tenga esta edad de comenzar a trabajar? ¿qué consejo le darías?**

- Y primero bueno, que estudie y que busque lo que quiera hacer ella eh pero siempre cuidando, cuidándose de ella y de las cosas que, que pasan. Qué se yo.

- **¿Y a tu hijo varón cuando tenga edad de empezar a trabajar?**

- Y a mi hijo varón también. Que estudie, cuando sea el momento que no deje el estudio por un trabajito mínimo que le den, que diga bueno yo con esto gano y puedo salir o que se yo, no. Que estudie y que se dedique a lo que a él le gusta en su futuro, no?

- **Bueno, muchísimas gracias.**
- Gracias.

Entrevista 4 – Hermano empresa de producción y venta de productos de panadería.

- **Entrevistador: Buenos días, ahora sí, para comenzar ¿me podrías decir tu estado civil?**

- Entrevistado: Soltero

- **¿Tenés hijos?**

- No

- **Tus estudios, ¿Qué has relizado? ¿Primaria?**

- Sí, hasta el CBU.

- **¿Cuál es el negocio de la empresa en el que trabajas?**

- Panadería y almacén.

- **Bien, en la empresa, ¿quién es el que asigna las tareas y las responsabilidades?**

- En la mía, yo

- **¿Y cuando hablamos de la empresa familiar?**

- Mi mamá, por lo menos en el área donde yo estaba

- **¿Qué era cual?**

- Que era atención al público.

- **Hablando de la empresa familiar, ¿cuáles consideras que son los puntos fuertes? ¿Por qué los clientes los elegirían a ustedes antes que al resto, por ejemplo?**

- Calidad sobre todo. Calidad y servicio.

- **¿Y si tuvieras que decirme algo que podrías mejorar? Que vos desde adentro digas bueno, podemos mejorar en esto...**

- Podríamos mejorar en, mejorar sobre todo en servicio. La calidad estamos bastante bien.

- **En la empresa familia, ¿Cuál es el valor al que se le da mucha importancia? Bueno, a pesar de todo tenemos que...mantener este valor.**

- No sé. Y no, sobre todo que seamos buenas personas, que seamos sí, honestos, pero sobre todo buenas personas.

- **En la empresa familiar. Si había que tomar una decisión, ¿quién la tomaba?**

- Mi papá.

- **¿Tu papá?**

- Sí.

- **¿Y quién la comunicaba? ¿Él también o le decía a alguien más vos avisá?**

- Mi mamá.
- **Antes de trabajar con tu familia ¿tuviste otra experiencia laboral?**
- No
- **¿Y a que edad ingresaste a la empresa?**
- Y a los dieciocho años aproximadamente..
- **¿Por iniciativa tuya o de tus padres?**
- Por mía.
- **Iniciativa tuya, ¿Hoy estás a gusto con las tareas que realizas?**
- Si.
- **¿Te gustaría tener más o menos responsabilidades?**
- Eh, si hay más responsabilidad es por algún motivo. (risas) Y sí, porque si es por tener más responsabilidades significa que tenga más cosas a cargo mío digamos, ¿me entendés? Pero si fuera por mí, menos responsabilidades mejor.
- **¿Te encontraste en la empresa familiar en alguna decisión en la que tus padres no estaban o tu hermana no estaba y tuviste que tomar una decisión vos solo?**
- Si, varias veces.
- **¿Varias veces? ¿Y cómo fue el proceso? O si tenés algún ejemplo.**

- Ehm, sí. Mis padres se fueron de viaje y tuve que buscar a otro empleado en un momento que no, que no había.

- **Y una vez que todos se enteraron de la decisión ¿la respetaron? ¿o hubo problemas porque vos tomaste esa decisión?**

- No, no hubo problema para nada. Pero no todos estaban a gusto de que yo tome decisiones.

- **No todos a gusto, ¿quién? ¿Los empleados o la familia?**

- No, no, los empleados. No, la familia no había ningún problema.

- **Bien. Cuando trabajas en la empresa familiar si algún tipo de conflicto o discordia entre los miembros de la familia ¿cómo lo solucionaban? ¿había alguien que asumía el rol de mediador?**

- No, es muy raro que se genere algún problema. Siempre mi viejo se encarga de todo, si hay algún problema se lo, él solo se lo aguanta.

- **Bien, en la empresa ¿trabajan?**

- Mis viejos, ¿no? Los dos.

- **¿Tu papá y tu mamá? ¿En qué roles mas o menos?**

- Y se reniega mucho, sí.

- **¿Pero digamos de qué tarea es responsable cada uno? Si tuvieras que decirme él se dedica a esto y ella ...**

- Mi papá es del área de la cuadra, todos los empleados del área de, de lo que es hacer los productos de la fabricación está a cargo de él y de la parte de la venta al público está a cargo de mi mamá. Y puedo, se puede generar algún problema pero, cada uno se hace responsable de su lado.

- **Cuando trabajabas con tu hermana, ¿Cómo era la relación de trabajo?**

- No, no. Nunca estuvimos juntos.

- **¿Pero si dentro de la misma empresa?**

- Sí, sí, pero no nunca estuvimos eh juntos. Siempre hola y chau y nada más.

- **Dentro de diez años ¿qué rol te gustaría tener dentro de la empresa? ¿o fuera de la empresa? ¿qué te gustaría estar haciendo de acá a diez años?**

- Eh, pasa que yo ahora, yo ahora ya tengo la mía, ¿viste? Y algún día a mi me gustaría tener, no sé, dos panaderías más de la que ya tengo, ¿me entendés?

- **Ajám, en lo que es la empresa familiar, ¿tienen algún procedimiento de sucesión o han hablado de qué va a pasar cuando los fundadores se retiren?**

- No.

- **¿No?**

- No nada

- **Y desde tu punto de vista, ¿qué crees que va a pasar? ¿quién va a asumir ese rol?**

- Y yo calculo que entre yo y mi hermana se va a, nos vamos a encargar de, de esa parte. Calculo que más mi hermana porque sobre todo yo tengo de mi lado, ¿viste?

- **Claro**

- Pero vamos a tratar de que sea los dos, no creo que pueda sola tampoco.

- **¿Y tenés otro hermano que no forma parte de la empresa?**

- No. Y aparte de que no está muy interesado (risas)

- **Y en un futuro, ¿tampoco?**

- No lo veo. Igual uno no sabe. Nunca sabe, así que... pero mi hermano

- **Las puertas están abiertas**

- Claro, sí, sí. Aparte él sabe, o sea no está interesado pero él está acá, sabe todo, un poco sabe

- **Si te menciono los siguientes ámbitos si tuvieras que ordenármelo a que vos le das más importancia y a que menos, y te digo: la empresa familiar, tu familia, tus amigos y tus hobbies. ¿A qué le darías más importancia y a que menos?**

- No la familia, la empresa, mis amigos y mis hobbies.

- **¿Vivís solo o en pareja?**

- No, en pareja.

- **¿Y quién realiza las tareas domésticas del hogar de los dos?**

- Mi pareja.

- **Tu pareja (risas). Si tuvieras el dinero necesario y pudieras elegir, ¿seguirías trabajando o te dedicarías a tu familia o a tu tiempo libre?**

- Si tuviera, olvidáte. No trabajaría.

- **O sea, te ganas el quini**

- Y chau. (risas). Igual sería invertida, pero no, no estaría en la panadería.

- **Si tuvieras hijos, ¿te gustaría que formen parte de la empresa familiar o que trabajen en la panadería con vos?**

- Ehh, no sé. Prefiero priorizar sus estudios primero que todo.

- **Hay un término que se llama “techo de cristal” de las mujeres que dice estando un hombre y una mujer para acceder al mismo puesto de liderazgo, la mujer**

tiene como un techo que es por ejemplo, por el rol de la maternidad o por el rol doméstico o estas cosas que tiene como ese techo que no puede seguir avanzando ¿vos crees que es así? ¿O no desde tu punto de vista?

- No, no para mí no. No.

- **¿Si vos tuvieras que ocupar un puesto entre un hombre y una mujer? ¿A quién elegirías o por qué?**

- Depende de para que sería. Porque las tareas de la cuadra, eh, hay muchas cosas que son trabajos pesados y no son para mujer.

- **Tiene que ser un hombre pero ¿por la fuerza?**

- Exacto, pero para otra tarea...

- **Si fuera un encargado, por ejemplo, de la panadería, si tuvieras que elegir entre un hombre y una mujer.**

- Y hoy por hoy una mujer.

- **Una mujer, ¿por qué?**

- Porque es más, eh, más responsable.

- **Más responsable, ajám. Si tuvieras una hija mujer que estuviera en edad de empezar a trabajar, ¿qué consejo le darías?**

- Ehh, no sé. No sabría que decirte. Y que priorice sus estudios sobre todo, que si quiere trabajar pero, pero que no deje el estudio. Nada más.

- **Bueno, muchísimas gracias, eso es todo.**

Entrevista 5 – Hermana empresa fabricante de equipamiento de vidrio.

- **Entrevistador: Buenos para empezar, datos personales tuyos, ¿tu estado civil?**

- Entrevistado: Yo soy casada.

- **¿Tenés hijos?**

- No, no tengo hijos todavía. Tengo 37 años, soy contadora pero me especialicé en comercio exterior, trabajo acá en la empresa, tengo un estudio también donde hacemos operaciones de comercio exterior y soy profe de comercio exterior también en la facu.

- **Bien completito, de todo.**

- Sí (risas) mezclado para no aburrirme.

- **¿El negocio de la empresa familiar a que se dedica? ¿cuál es la actividad?**

- Hacemos equipamiento de vidrio para laboratorios. Es decir, digamos laboratorios, empresas, distintas industrias, investigación. Entonces por darte un ejemplo uno de los equipos es un extractor de aceites esenciales donde vos pones menta por ejemplo y se extrae el aceite esencial de la menta. Entonces eso lo puede usar un pequeño productor que quiere hacer alguna esencia o lo puede usar Arcor que tiene la división sabores y hace esencias con eso. Es como muy variado. De hecho tenemos empresas bueno como YPF, grandes empresas, todas las

universidades del país tienen equipos nuestros. Y bueno, básicamente es eso, equipamientos para la industria química., alimenticia, farmacéutica, laboratorio...

- **Buenísimo, la empresa ¿está formalizada? ¿tiene organigrama escrito, procedimientos, perfiles de puesto?**

• Sí, te diría que los perfiles de puesto y demás son más informales. Sí organigrama sí, y bueno sí obviamente la razón social, contrato social, todo eso sí.

- **Si tuvieras que mencionarme puntos fuertes de la empresa que vos considerás que los clientes los eligen a ustedes por eso.**

• Y yo creo que nosotros nos especializamos en un rubro que casi nadie lo hace. En un momento se hacía material de vidrio que era muy básico que eran pipetas, probetas cosas así, de laboratorio y cuando hace muchos años atrás eso se empezó a importar ese material, nos dimos cuenta con que teníamos que cambiar de rubro y se, nos especializamos en equipamientos de alta tecnología digamos

- **No tienen mucha competencia**

• Claro, que son bienes de capital. Es decir, las empresas con nuestros equipos producen, entonces bueno, nosotros tratamos de que el equipo sea lo más tecnológico posible, de ir desarrollándolo, tenemos ingenieros que van trabajando en eso y la idea es que bueno, que la empresa que compre el equipo tenga un rendimiento importante con nuestro equipo. Yo creo que en ese sentido eso. Por otro lado, no hay muchas empresas en Latinoamérica que hagan lo mismo, entonces nosotros exportamos a varios países de

Latinoamérica, que es un poco mi rubro, y bueno, creo que eso. Es un valor agregado. Además de que nosotros podemos si se rompe el equipo , hacer el repuesto, vamos a instalarlo, hacemos cursos de capacitación.

- **Post venta**

- Exactamente. Entonces quizás se puede comprar un equipo similar a lo mejor en Alemania pero es bastante más caro traerlo, bastante más caro capacitarnos, así que...

- **Si se te rompe, a Alemania. ¿Y algún punto débil? ¿Algo que consideres que podrían mejorar?**

- Creo que bueno, justamente eso. La formalización de las estructuras, es decir hacer algo más, es decir, al ser empresa familiar tiene esas cosas como de la informalidad que por ahí a veces es cómodo, y otras veces se mezclan las tareas o la misma persona termina haciendo varias tareas similares o se repite la misma tarea entonces creo que eso es un punto débil. La organización y el orden digamos. Creo que deberíamos mejorar un poco en eso.

- **¿Cuál sería el valor que rige la cultura de la organización? Que les han transmitido los fundadores y que se rigen por ese valor.**

- Ehm, a ver. Son muchos. Primero creo que es la, digamos tratar de generar con el cliente como un compromiso, en el cual nosotros nos comprometemos a hacer el mejor equipo para que su empresa funcione bien.

Entonces, creo que el compromiso con el cliente es uno. De hecho, por ejemplo, te doy un ejemplo. A veces nos pasa que viene que gente que dice que no sabe y que nos quiere comprar equipos muy grandes y que a nosotros nos convendría venderlos, pero le decimos no. No mirá a vos te conviene...

- **Es el asesoramiento.**

• Claro, priorizamos justamente que el cliente obtenga lo que necesita y que sea rentable para el cliente. No nos interesa vender un equipo una vez y obtener una ganancia de eso, sino que la persona pueda hacer su negocio con nuestro equipos, que, que le sea rentable a él también porque así nos va bien a nosotros también. Entonces creo que eso y, y después bueno, la transparencia total en el trato con el cliente, entre nosotros, digamos hay mucha confianza en toda la empresa. Entonces bueno, creo que en general eso digamos.

- **¿De la empresa forman parte tu padre y tu madre?**

• Sí. Sí. Trabajan acá. Digamos, es mi padre y el socio, pero acá trabajamos mi padre y mi madre, sí, los dos.

- **¿Qué roles ocupan?**

• Mi madre es contadora y mi padre es el socio-gerente, el dueño.

- **¿Quién establece las responsabilidades de cada puesto?**

• Y te diría que en conjunto mi padre con mi madre, algo intermedio.

(pequeña interrupción)

- **¿Y cuando hay que tomar alguna decisión que afecta al rumbo del negocio o alguna inversión nueva? ¿Quién toma esa decisión?**

- No, lo hacemos entre todos, en equipo. Sí. Más que todo ahora.

- **¿Qué ustedes ya tienen experiencia en la empresa?**

- Si, si. Lo hacemos en equipo. Es decir, nosotros trabajamos: mi padre, mi madre y somos cuatro hermanos de los cuales trabajamos tres acá. Mi hermano que no trabaja es abogado penalista, nada que ver, esperamos no necesitarlo nunca (risas) y después trabajo yo que soy la más grande, sigue mi hermano Fredy que bueno él está en la parte de producción, y después está Ezequiel que es Licenciado en Administración y bueno trabaja mucho con mi padre, con Alfredo. Y es generalmente te diría que una decisión en equipo. Depende de que rubro, a veces si tiene que ver con comercio exterior es mía, con la contadora, si tiene que ver con la producción es Alfredo con mi papá, o sea, va variando, no es algo que es una sola persona la que decide.

- **Bien, antes de ingresar a la empresa familiar, ¿tuviste otra experiencia laboral?**

- Si.

- **¿Y cuándo entraste a la empresa? ¿a qué edad?**

- ¿Cuántos años tenía? Veinticinco. Mas o menos.

- **¿Por motivación tuya o porque tus papás te pidieron que entraras a la empresa?**

• No, no, no. De hecho, eh, yo trabajé un tiempo en una pasantía en SADAIC, después trabajé acá en la empresa un tiempo muy corto. Después comencé a trabajar en el sector público , nada que ver, en Rentas, y me iba muy muy bien y tenía un cargo muy alto y me iba muy bien económicamente y en un momento me di cuenta que no, que quería trabajar acá en la empresa y bueno, lo dejé y vine, por voluntad propia.

- **¿Hoy estás a gusto con las tareas que realizas?**

- Sí.

- **¿Te gustaría tener más o menos responsabilidades dentro de la empresa?**

• Si, creo que por ahí bueno, uno siempre tiende a tomar más decisiones, a tener más responsabilidad pero está bien, no es, no es que me parezca que hay algo que está mal.

- **Bien, ¿te encontraste en alguna situación en la que no estaban tus padres ni tus hermanos y tuviste que tomar una decisión que fuera a afectar al negocio?**

- Sí, un montón de veces. Muchísimas. De hecho ahora, por ejemplo, están todos de viaje. Alfredo llegó hoy, ayer no había nadie, estaban todos por distintas razones de viaje, unos por razón laboral otros de vacaciones, pero sí.

- **Y cuando se dan con que tomaste esa decisión, ¿hay algún inconveniente o?**

- No. Porque bueno, uno trata de tomar la mejor decisión posible y si se equivocó, siempre se entiende que es que hubo un error.

- **Claro, no es que hubo mala intención.**

- No, no. Eso está descontado.

- **Cuando hay algún conflicto entre los miembros de la familia dentro de lo que es la empresa, ¿cómo lo solucionan? ¿hay alguien que asume el rol de mediador?**

- Si, te diría que va variando también. .

- **Porque conflictos en las empresas familiares, siempre hay...**

- Como te imaginarás, un montón. La verdad que creo que tenemos muy buena relación en general, con el conflicto. A ver si, si bien discutimos bastante, pero discutimos en, en buenos términos en general y cada uno tiene su opinión y a veces no nos ponemos de acuerdo y bueno, pasamos un par de días y volvemos a hablar del tema y...

- **¿Y logran separar de decir bueno, nos vemos fuera del trabajo o fuera del trabajo sigue el tema laboral?**

- No, no, sigue, sigue. Es re difícil separa, la verdad que todo el mundo dice que es lo ideal, yo creo que no es ...si te gusta lo que haces, y te gusta la empresa...

- **¿Lo llevás a todos lados?**

- A ver, nos ha pasado las dos cosas. De estar acá hablando de temas familiares, o sea, en la empresa hablando de temas familiares y en un asado hablando temas de la empresa. La verdad que, como te dije, yo hice una diplomatura en empresas familiares y todo el mundo te dice que hay que separar que hay que... bueno, no lo logramos nosotros y no sé, ojalá algún día lo logremos, pero no nos afecta. O si en algún momento a alguno le afecta, bueno, listo, cortemos el tema, hablamos de otra cosa y ya está. Que te diría que es mi hermano el que es abogado el que se cansa de escucharnos hablar (risas).

- **Encima es el que está afuera, queda fuera del problema. ¿Qué rol te gustaría tener en diez años? ¿Te gustaría estar dentro de la empresa todavía?**

- Sí, me gustaría que crezca un montón la empresa, la verdad que sí. La idea es justamente en mi rubro, que es el comercio exterior aumentar el monto de las exportaciones, abarcar más cantidad de países, hacer un proceso más sistematizado, porque hoy es como que casi todo como, eh digamos, nos hacemos cargo de todo, toda la parte de exportación y me gustaría que fuera algo que fluya como un poco mejor y sí, me gustaría.

Y me gustaría incluso que se yo, cambiarnos a un parque industrial, que la empresa sea más grande, que todo, sí, la verdad que sí.

- **¿Tienen algún Protocolo Familiar o un procedimiento de sucesión?**

- No. Eh, yo lo estudié y lo estuvimos hablando cuando yo hice el curso. Lo armé yo, pero por una cuestión del trabajo de, de una materia, pero no, no lo estamos haciendo actualmente. O sea es un proyecto que va día a día por ahí evolucionando, pero no lo tenemos hecho.

- **¿Y han pensado ustedes como hijos o sus padres les han dicho que va a pasar cuando ellos se retiren? ¿Tienen algo hablado aunque no sea escrito?**

- No lo tenemos resuelto todavía. O sea, creo que un poco por casi que el lugar que ocupa cada uno ya sabemos que, cual es el rol que ocupa cada uno, que es voluntario, por suerte, digamos que nadie está en un lugar puesto, no, no pasa eso. Eh, y creo que bueno, entiendo que se armará quizás algo similar bueno con los roles que, que ocupamos cada uno, pero no, no es algo que hemos hablado. O sea, sí. Pero no algo formal, no es que hay algo escrito que diga que lugar tiene que ocupar cada uno. Uno habla del futuro, de lo que va a pasar, pero no algo escrito.

- **Y entre tus hermanos, ¿quién de ustedes crees que asumiría el rol de líder?**

- Mi hermano Ezequiel, que es el que es Licenciado en Administración.

Porque él trabaja conjuntamente con mi padre todo el día.

- **Claro, ¿y a vos te interesaría asumir ese rol?**

- Si, creo que muchas veces hablamos de, no sé si comparto tanto el liderazgo único. Es obvio que hay generalmente un líder, que es uno, pero entiendo que, que se puede tomar decisiones en conjunto. De hecho nosotros hace dos semanas con Ezequiel que es esta persona que te digo, viajamos a China y bueno, y los dos ocupamos lugares distintos y trabajamos juntamente para pensar que vamos a hacer más adelante, para traer cosas...

- **¿Y se pueden complementar?**

- Y nos complementamos bien. Él sabe cosas que yo no sé, yo sé cosas que él no sabe y bueno, lo pienso más como un liderazgo corporativo te diría. Digamos como algo más en conjunto. Eh, no, no confío tanto en una sola persona que tome todas las decisiones. No creo en eso.

- **Si tuvieras que ordenar prioritariamente los ámbitos de la empresa familiar, tu familia, tus hobbies y tus amigos, ¿qué pondrías en primer lugar, y en segundo lugar, y...?**

- Y te diría que es algo combinado en realidad, porque al trabajar en la empresa familiar es como que se junta un poco. Yo estoy casada con una persona que no trabaja acá en la empresa, tiene su propio estudio, es arquitecto, y también trabajamos conjuntamente en cosas, yo cuando viajo busco cosas para él, él me ayuda, eh. No sé que

decirte, todavía no tengo hijos, así que tampoco te puedo decir que la prioridad son mis hijos o mi familia. Pero sí, irían casi en el mismo lugar. Porque la familia está junto con el trabajo por un lado y por otro lado mi marido... No te podría decir mi familia que es sólo mi marido porque no, también está mi familia con la que trabajo todo el día. Así que serían las dos cosas. Y después sí, le doy mucho lugar a mis amigos, a hobbies, a eso. Me gusta correr, voy al gimnasio, salimos a tomar algo, nos juntamos muchísimas veces. Soy muy feminista te podría decir, entonces creo en una mujer que puede hacer todo. O sea distintos rubros, no me parece que sea uno sólo.

- **En tu casa, ¿quién realiza las tareas domésticas?**

- Tenemos una persona que nos ayuda. Una vez por semana, dos veces por semana porque somos dos nada más, pero están divididas las tareas. Sí, sí. O sea, y es como una responsabilidad compartida, claramente por mi perfil no soy ama de casa. Me encanta cocinar y lo hago con mucho placer, me gusta, me divierte y por otro lado, mi marido ayuda muchísimo en las tareas domésticas. Pero no lo veo como que me está ayudando a mí, sino que es una responsabilidad compartida de la casa.

- **Si tuvieras el dinero suficiente y no necesitaras trabajar, ¿seguirías trabajando igual en la empresa familiar?**

- Sí, absolutamente. Sí, sí, absolutamente. Ojalá. Me encantaría porque uno cuando tiene el dinero suficiente puede pensar en otras cosas. A veces, estar

todo el tiempo pensando en resolver los problemas económicos eso te quita tiempo para quizás ser más creativo. Yo creo. Si, si seguiría trabajando. Definitivamente.

- **¿Tenés interés en tener hijos o te gustaría tener hijos?**

- Si, si me gustaría.

- **¿Te gustaría que formen parte de la empresa?**

- Mmm. Y no soy, no soy digamos, quizás soy más grande que la edad en que mi mamá me tuvo a mí. Mi mamá me tuvo muy joven, a los veintidós, veintitrés, entonces ahora compartimos actividad porque las edades pegan. Pero no sé, cuando mi hijo tenga treinta años que va a querer hacer. Ojalá, ojalá la empresa vaya bárbaro y que tenga ganas. Pero va a ser una decisión de mis hijos en caso de que vengan.

- **Hay un término que se llama “techo de cristal” de las mujeres que habla de cuando hay un hombre y una mujer para acceder al mismo puesto de liderazgo, si bien no hay nada escrito, una ley que diga que la mujer no puede acceder a este puesto, por lo general las personas encargadas de tomar la decisión realizan una discriminación por distintas cuestiones ¿vos crees que es así?**

- Si. No acá, no, no creo que sea así. O todos trabajamos para que no. Pero si, si lo veo absolutamente. Estoy totalmente en contra. Lucho todos los días para que sea distinto, de hecho doy clases en la facu que te diría que es simplemente un hobby y es justamente por eso, me encanta tener un montón de alumnas y que ver que cada día hay más mujeres en la profesión y demás y creo que sí. Que hoy sigue siendo una cuestión muy

fuerte el tema de, del límite a las mujeres o de la diferencia de sueldo y la verdad que me apena muchísimo, pero bueno es algo que viene con la sociedad y que la idea es cambiarla. Absolutamente. Si ves muchas mujeres que relegan su profesión por la maternidad, y es una pena también, cuando no es su decisión. Si es su decisión me parece genial. Pero ojalá que no, o sea creo que todos trabajamos, o yo por lo menos, y la gente que comparte mi idea trabaja para que no, para que una mujer sea libre de hacer lo que tenga ganas. Si quiere tener hijos, tener hijos, si no quiere tener hijos no tenerlos, si quiere ser profesional y llegar a lo más alto de una organización por su capacidad que llegue y bueno, que sea una cuestión de igualdad de derechos. Me parece lo más importante.

- **¿Cuándo el lugar está, consideras que la mujer puede ser quien rechaza la posición?**

- No, no creo eso. Para nada. No estoy de acuerdo. Me parece que, que quizás se puede generar una situación en la que hay muchos palos en la rueda encubiertos, que a lo mejor su pareja no la apoya, mujer, hombre, la pareja que sea, estem, o porque no le queda otra que tener que cuidar a sus hijos o cuestiones así, de limitaciones externas. Pero yo creo que si una mujer quiere llegar a un cierto nivel profesional y está preparad y demás, ¿Por qué no va a acceder a eso? O sea, no, no creo que sea una cuestión personal para nada. Me parece que no.

- **Si tuvieras una hija mujer que estuviera en edad de empezar a trabajar, ¿qué consejo le darías en base a tu experiencia? ¿Qué le dirías?**

- Ehh, que se capacite mucho. Que sea responsable digamos con su trabajo.

Bueno, que estudie y que no tenga límites en las decisiones que tome. O sea que no se sienta limitada porque alguien le dice que no puede, porque alguien le dice que no. Que tome las decisiones con total libertad y tratando siempre de hacer las cosas para bien. Pensando en cosas positivas, en salir adelante, como te digo algo para que el otro también esté bien. Como hacemos nosotros, generar productos para que otra empresa progrese y eso y que cualquier cosa que necesite que me la pide. Que por lo menos a mí me va a tener.

- **Bueno, muchísimas gracias, eso es todo.**

Entrevista 6 – Directiva segunda generación empresa constructora

- **Entrevistador: Buenos para comenzar, ¿tu estado civil?**
- Entrevistado: Casada.
- **¿Y tenés hijos?**
- Tengo tres hijos. Un varón de veintiocho años, una mujer de veinticinco y otro varón de catorce.
- **¿Tu nivel de estudios?**
- Universitario, soy arquitecta.
- **Perfecto. Me podrías resumir cual es el negocio de la empresa, ¿a qué se dedican?**
- Nos, eh nos dedicamos a la construcción. El noventa por ciento es la ejecución de obra pública y un diez por ciento obra privada. Variando en función de la época. Hay veces que debido a la escasez de obra pública, tomamos más obra privada y menos pública pero va variando, va fluctuando en función de la época.
- **Claro. ¿Cómo está compuesta la organización?**
- Eh, la empresa surge, digamos quien la inicia es mi padre en sociedad con mis dos hermanos, yo en ese momento era menor, después cuando yo logré la mayoría de edad me integran a la empresa. Entonces en definitiva los socios eran mi papá, mi mamá y mis dos hermanos mayores. Yo soy la única hija mujer, o sea la tercera. Y bueno, después fallece mi papá y estamos ahora en la sociedad mis dos hermanos y yo. Ese es, eh también participan de la misma mi marido y mi cuñada.

Mi otra cuñada también falleció entonces básicamente los tres matrimonios siempre formamos parte de la empresa.

- **¿Y los hijos de estos matrimonios también están en la empresa?**

• Los hijos, algunos.

- **Algunos. Que serían la tercer generación.**

• La tercer generación, eh mi hermanos mayor es Jorge, el tiene seis hijos, cinco de sus hijos trabajan en la empresa, la ro es la que no. Em, mi hermano el que sigue es Pedro, tiene cuatro hijos y tres trabajan en la empresa. Y yo tengo tres hijos y sólo uno trabaja en la empresa, que ahora deja de trabajar porque se va al exterior. O sea que yo quedo sin, sin representación.

- **Sin representación de la familia.**

• Sí.

- **¿A la empresa ingresaste por motivación propia o porque tus padres te pidieron?**

• No, yo creo, a mí siempre me gustó el dibujo y me gustó o sea cuando yo iba al secundario Yo siempre decía yo quiero ser arquitecta puede ser que estaba influenciada por la empresa familiar, o por la familia, porque desde que tengo uso de razón en mi casa se habla de ladrillos y cuestiones de construcción. Entonces me interesó el tema, a lo mejor quizás si mi familia hubiese sido no sé, hubiese tenido otra actividad puede que me hubiese inclinado por otra cosa. Pero la verdad que no reniego de la profesión que tengo porque, eh, no es que ha sido una mochila para mí estudiar y seguir con esto por un lado por una cuestión familiar, sino que realmente me apasiona la actividad. O sea que yo disfruto de mi

trabajo y lo hago con ganas y no es para mí un peso, pero seguramente que hubo una influencia de vivirlo de chica, una influencia para que siguiera esa actividad. Sino seguramente que siempre es así porque sino sería como muy mucha casualidad que todos los hijos continúen, o sea que que el vivir de chico toda la actividad hace que a uno le interese. Realmente creo que es así.

- **Me decías que a la empresa la fundaron tu padre y tu madre.**

• Si, ellos fueron. Básicamente mi mamá, es la que figura su nombre pero no fue...

- **Eso te iba a preguntar qué roles tenían ellos.**

• No no mi mamá siempre fue ama de casa siempre lo acompañó a mi papá desde el llano digamos, criándonos a nosotros y todo, incluso mi papá tuvo mucha época de de trabajo en otras provincias y ella se quedó.

- **Si tuvieras que decirme un punto fuerte de la empresa o por qué los clientes pueden elegirlos a ustedes respecto de la competencia.**

• Eh yo creo que, o sea, por ahí hago mal en decirlo, pero yo creo que es por la responsabilidad. Nosotros asumimos el compromiso del trabajo y más allá de que a lo largo del camino de ese trabajo haya complicaciones o surjan, siempre surgen cosas eh, nosotros siempre lo concluimos y respetamos los tiempos.

Entonces yo creo que básicamente es el tema de la responsabilidad

- **¿Y algo que pudieran mejorar? ¿O que les gustaría o que quizás consideren un punto débil que podrían mejorar en tal aspecto?**

- Y bueno puntos débiles siempre hay. Eh, por ahí la parte de la organización. Hay veces que entiendo que podríamos estudiar la manera de organizarnos más profesionalmente para incluso ser más competitivos, a lo mejor ahí puede que en algunas ocasiones quedemos fuera de precio, en función de no aprovechar al máximo los tiempos y el personal, y básicamente eso.

- **Sí, pasa mucho en las empresas familiares. ¿Cuáles serían los valores que crees que tus padres les transmitieron y ustedes lo mantienen en la cultura de la organización?**

- Y yo creo que es la unión. O sea yo entiendo que las empresas, debe haber no sé qué porcentaje, pero seguramente que la mayoría de las empresas tienen el concepto o el origen como empresa familiar. No todas pero un gran porcentaje. Yo calculo que muchas veces lo he pensado ¿por qué hay tantas empresas familiares? y se me ocurre pensar que cuando uno tiene la iniciativa de emprender algo a otro nivel que te supera la actividad individual de uno, ¿en quién se aferra uno? En el que tiene más al lado y en el que más confía y generalmente es familia. Entonces supongo yo que por eso que se empieza una empresa familiar. Y mi papá y mi mamá siempre nos inculcaron el tema de la unión familiar y esta actividad, o esto de trabajar a diario con familia hace que haya más posibilidades de roces porque estás todo el día. No es lo mismo ver a tu hermano una vez cada quince días en el asado del domingo sino que tenés que convivir y verlo, en este caso no porque suponte mi marido también forma parte de la empresa, pero si no formará parte de la empresa estoy segura que yo viviría más horas con mis hermanos que con mi marido. Entonces siempre nos inculcaron eso, la familia y las relaciones personales de la familia, y

después la cuestión laboral o económica. O sea, de pronto yo hablo con mis hermanos para la ejecución de determinado negocio y a lo mejor no tenemos igualdad de criterios y bueno una vez cedo yo, una vez.. nosotros naturalmente vamos viendo y siempre alguien va cediendo para lograr armonía. Es como que no, no nos aferramos a decir no, esta es mi postura y me peleo con mi hermano por eso.

- **¿ Hay alguien que asume el rol de mediador?**

• Y yo creo que yo.

- **Te toca ser la que calma las aguas.**

• Sí, no, mis hermanos son tranquilos. O sea a lo mejor la que más carácter tiene soy yo. O a lo mejor la que más se impone soy yo. Pero, pero más allá de eso, eh siempre, al ser una familia grande no es sencillo, no es sencillo ni siquiera desde el inicio de decir bueno a ver cómo distribuimos las tareas quién, quién va a cada obra o sea. Y mis hermanos yo creo que porque soy mujer como que me respetan y me dan como más libertad para, para que yo decida elija o diga. Capaz que por el rol de mujer se me ocurre

- **Buenísimo, cuando tienen que tomar una decisión respecto de la empresa ¿Quién es el encargado de tomar la decisión?**

• No, entre los tres, entre los tres socios. Cuando eh ...

- **Sería como un liderazgo corporativo**

• Pero depende de qué área se trate la decisión. De pronto si hay que decidir a lo mejor como encarar determinada tramitación seguramente que yo voy a ser la que decido porque yo me encargo de eso. Pero si la decisión pasa por,

básicamente lo técnico en una obra la decisión va a estar seguramente por el lado de mi hermano que, que tiene más injerencia en esa área. O sea depende de qué tipo de problema o de decisión.

- **¿Si fuera una decisión que afecta al rumbo del negocio o una inversión grande que tengan que hacer?**

• No, entre los tres lo hablamos y no siempre coincidimos, pero básicamente somos tres, dos contra uno (risas) si dos, si vos te das cuenta que dos van diciendo que sí y uno que no, desde ya que el que opina que no ehh , pero si. No no no, en conjunto.

- **Bien y cuando estaba tu papá en la empresa las decisiones, ¿las consultaba con ustedes o pasaba por él solamente?**

• Nos consultaba pero es como que la figura de mi papá era tan fuerte que si mi papá opinaba qué había que hacer...

- **Ya tenía cuatro votos él...**

• Sí sí sí, si teníamos que hacer el negocio o que era productivo hacer determinado negocio, es como que sí yo en algo dudaba o yo opinaba tal o cual cosa, pero la seguridad y la experiencia de mi papá me hacía de alguna manera estar tranquila de que si él opinaba que estaba bien, es que estaba bien.

- **Claro. Sí sí, confiabas en el criterio de él.**

• Sí sí sí eso me pasaba

- **¿Y cómo fue el traspaso de generación de la primera a la segunda?**

• Y fue abrupta por el fallecimiento de mi papá.

- **¿No venían hablando nada? ¿No habían preparado un protocolo de sucesión?**

- Nosotros no tenemos un protocolo familiar eh. A lo mejor sería importante tenerlo pero no lo hemos hecho. Mi papá trabajó hasta el día que falleció, fue un paro cardíaco. O sea que fue, si bien mi papá tenía 81 años y él siempre decía que se quería retirar, era, él fue tan activo en su nivel laboral que él decía que se quería retirar pero hasta el último día estuvo sentado en este mismo escritorio. Entonces sí, él como que me iba delegando cosas a mí o como por el hecho de ser mujer yo tenía mucha más relación que la que tenían mis hermanos con mi papá, porque yo era la que lo acompañaba al médico, yo era la que sí, le organizaba la fiesta de los 80 años, yo era. Entonces como que esa relación padre-única hija mujer hacía que él intentará delegarme cosas y me fuera delegando cosas. Aparte yo estoy más relacionada con la parte administrativa y de gestión de la empresa por mi formación. Mis hermanos no llegaron a completar el nivel de la universidad y siempre les gustó la obra. Entonces ellos se avocaron más a la ejecución en sí de los trabajos. Pero toda la parte a la que se dedicaba mi papá que era la parte de la logística, el manejo, la dirección de la empresa todo, medio que no estaban muy afín con eso. Entonces él me fue formando, pero el desenlace fue así abrupto. Y de pronto...

- **A hacerse cargo**

- A hacerse cargo y, y mis hermanos opinaron de qué de que fuera yo quien asumiera la presidencia de la empresa, y yo me, y yo creí que era lo

apropiado. Y bueno después, los períodos son de dos años y bueno, cuando llega el momento de renovar la presidencia he continuado siempre yo. Y bueno, o sea nos sentimos cómodos así y no, no tenemos problema entonces sigue así.

- **Pueden seguir trabajando tranquilamente así. ¿Hoy te encontras a gusto con las tareas que realizas? ¿Te gustaría tener más o menos responsabilidades?**

• Y hoy por hoy la verdad que no me gustaría tener ninguna responsabilidad (risas) eh, no reniego de la tarea, me siento a gusto, me siento útil sé que me, sé que me, o sea, tengo la confianza en mí como para saber que el rol que desempeño lo hago creo que bien. Más allá que no solamente yo, sino mis dos hermanos, si bien no somos viejos, esto de ir renegando, de la situación puntual del país hoy, hace que mantenerse activo como empresa sea muy difícil y cada vez más difícil. Entonces por ahí uno siente ese agobio de decir ¡Ay! me retiraría y vivo de rentas.

- **Claro.**

• Pero hay muchas familias detrás de uno, muchos empleados de muchos años, entonces o sea uno lo dice ¡Oy! ¡Cómo me gustaría jubilarme! Pero interiormente sabes que tenés que seguir para adelante.

- **Si tuvieras el dinero necesario, que no necesitarás el dinero para trabajar ¿Seguirías trabajando en la empresa familiar?**

• ¡Qué pregunta!

- **Si tuvieras ya el colchón de plata...**

- Si yo tuviera un colchonazo de plata y capaz que diría que no, me dedico a otra cosa. Es como que es difícil retirarse, pero hay momentos que es cansador. Hay

momentos que es cansador entonces a mí me pasa que yo me doy cuenta que delego muchas cosas, por ejemplo de mi familia nodal, de mi familia chica, delego en función de seguir con la responsabilidad de mi actividad en la empresa. Entonces si, hay muchas veces que da ganas de tirar la toalla. Sí sí sí.

- **¿Y de acá a 10 años cómo te ves?**

- En otro lado, no sí

- **¿ Trabajando o retirada?**

- No no, yo creo, no funciono si no trabajo. O sea hasta que la salud me lo permita yo voy a trabajar. Cuando me he quedado... primero no me enfermo nunca, o sea que yo no falto nunca, pero cuando por equis motivo he tenido, o por escasez de trabajo lo que sea, hace que yo esté más tiempo en mi casa, yo no me siento en mi lugar. Mi lugar es el trabajo. O sea como que la casa me gusta y todo pero no no no, no me veo en ese rol. Entonces yo trabajar, mientras la salud me lo permita, no sé, o sea a lo mejor en un rol que no tenga tantas responsabilidades si no otra cosa, que yo pueda manejar los tiempos de otra manera. O sea yo me imagino dentro de unos años diciendo, bueno si, compro unos terrenos y voy a hacer estos dúplex para venderlo cuando quiera, en el tiempo que quiera...

- **Sin presiones**

- Sin las presiones que uno tiene de tiempo, plazo, controles, no. O sea, algo así me imagino. y sé que en algún momento uno va a tener que dejar lugar a la a los que nos siguen. Entonces...

- **¿Han hablado de qué pasaría cuando Ustedes tres decidan retirarse? ¿**

Cómo les cederían el...?

- Hemos por ejemplo, sabemos que no va a ser fácil porque son muchos.
- **Porque son más. Primero era uno, después tres y ahora...**
- Y ahora son doce. Entonces no va a ser fácil. Si bien los primos se llevan perfecto, pero se llevan perfecto como primos no sé como socios. Entonces yo creo que no va a ser muy fácil esta tarea. Eh, tampoco es que se va a ser una carnicería pero creo, aparte que no solamente que están ellos sino que todos ya tienen edad, y ya hay algunos están en convivencia Entonces ya hay terceros, y los terceros opinan.

- **Claro.**

- Entonces ya no es el primo que opina con el primo, sino que hay influencias. Entonces esa tarea no va a ser muy sencilla. Veremos. Por lo pronto sí, por ejemplo, hemos comprado una fracción de tierra con la idea de a mediano, no ahora pero a mediano plazo, lotearla para poder a lo mejor distribuir esa parte de capital en los tres para que de pronto, porque como todos se dedican a la construcción, son arquitectos, son ingenieros, lo que sea entonces decir bueno...

- **¿Que cada uno maneje su proyecto?**

- Que acá hay cincuenta lotes, hagan su proyecto propio, los apoyamos y todo, pero como para dividir un poco y para qué los chicos que hoy tienen veinte y pico de años crezcan. Por qué es natural que quieran crecer, pero no sería lógico que fueran todos directores o socios porque no.

- **Para tomar una decisión se dilataría muchísimo**

- Si sí sí

- **¿Te gustaría que tus nietos formen parte de la empresa familiar?**

¿Sería la cuarta generación?

- No

- **¿No?**

- No

- **¿Por qué no?**

• Ehh, porque sí ya veo que es difícil la tercera, la cuarta me parece que ya es imposible. Entonces yo creo que va a haber un momento en el que pase a haber una primera generación en otro negocio. O sea, de pronto, primero que por ejemplo mi hija no se dedica a esto, o sea es diseñadora de modas. Entonces no tiene nada que ver con la empresa. Mi hijo que es el que es arquitecto, que podría tener que ver, lo veo más inclinado a tomar vuelo por otro lado, que es el que se va a vivir ahora al exterior. Y mi otro hijo es muy chico. Entonces cuando mi otro hijo tenga edad para incorporarse a la empresa, la empresa ya va a tener el resto de los primos con cuarenta y pico de años, entonces es como que...

- **Va a quedar desfasado...**

• Por mi lado, yo creo que, así analizándolo fríamente, creo que lo conveniente sería formar otra cosa y que, si mi hijo en su momento quiera hacer algo, lo haga desde su lugar independiente.

- **Si tuvieras que ordenarme prioritariamente los ámbitos de: tu familia, digamos tu familia chica, tu marido y tus hijos, la empresa familiar y tu tiempo libre o tus hobbies**

- Sí.

- **¿A qué le darías más importancia hoy?**

- Ehh, si es por la cantidad de tiempo que le dedico, lo primero es la empresa, lo segundo es la familia chica y creo que va en octavo lugar el tiempo libre, no. Ehm, si es por tiempo dedicado. si es por digamos, importancia para mí, sin duda que es la familia chica y después la empresa. O sea no pongo en duda sí tuviera la necesidad de resignar tiempo de la empresa por una cuestión que sea de gravedad para mí, para mi familia, para algún miembro de mi familia chica y... resignaría el tiempo de la empresa. Tampoco es como es inamovible. Pero como las cosas se dan naturalmente y no hay problema ni de salud, ni de requerimientos de la familia chica que, que haga que yo tenga que resignar , o decidir es como que naturalmente ahora va así. Pero, pero estaría abierta a cambios y si hubiese...

- **Si ocurriera algo**

- Sí.

- **En tu hogar ¿quién realiza las tareas domésticas o se encargaba del cuidado de los niños cuando eran pequeños?**

- Siempre hubo una persona que trabajaba en mi casa y que yo, en la época de que los chicos eran muy chicos, estaba menos horas en la empresa, o sea no trabajaba todo

el día. A lo mejor trabajaba a la mañana y a la una de la tarde ya estaba en mi casa.

A medida de que los chicos fueron creciendo, y que fueron más, más fácil...

- **Te necesitan menos**

- Me necesitan menos, eh, yo fui ocupándome, ocupando más horas en la empresa. Pero siempre, desde que me casé, en mi casa hay una persona que me asiste en todo eso.

- **¿Y tu marido?**

- Y mi marido es una víctima (risas) Mi marido trabaja también en la empresa. Pero mi marido, él está en la parte de compras, de todo lo que es la compra de materiales, todo eso. Entonces a raíz de que está todo el día en la calle haciendo compras, por ejemplo, es el encargado de ir al súper y hacer todas las compras para la casa, y él si vos hoy le preguntás a mi marido si hay azúcar en casa, él te va a decir si sí o si no y yo y yo no voy a saber.

- **Buenísimo. Cuando tuviste tus hijos, me decís que trabajabas menos horas pero ¿continuaste trabajando en la empresa familiar?**

- No, continué. Yo creo que estuve quince días sin trabajar, si es que estuve quince días, y bueno, yo con mi último hijo me tuve que ir a internar con el maletín (risas) me dejaron internada, yo no sabía que, nació un mes y medio antes pero no no, siempre me acomodé y siempre, y en los momentos es como que nunca me desenchufo, en los momentos en que fui madre y a lo mejor quince días no, no vine a la empresa, pero seguía con las consultas, el teléfono, la computadora, sí sí.

- **Al ser mujer te encontraste en alguna situación en la que tuviste que demostrar más a la par de los hombres ¿O siempre te sentiste considerada igualmente?**

- No no. Yo siempre me consideré, me sentí con, no nunca.

- **¿Y dentro de la empresa?**

- No.

- **¿Y fuera de la empresa? Por ejemplo, tenés reuniones con personas que son también jefes o dueños de otras empresas, que por ser mujer no consideren igualmente tu opinión...**

- No (niega con la cabeza) nunca.

- **Buenísimo, porque hay un término que se llama “techo de cristal” que dice de que el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo es mucho menor al del hombre porque hay una discriminación tácita en la sociedad, porque la ven a la mujer como el sexo débil.**

- Sí.

- **¿Cuál sería tu punto de vista?**

• No no, yo creo, y eso que no te estoy hablando de por qué. En esta época en la que estamos viviendo es como que yo veo que hay más mujeres en puestos de liderazgo, pero yo nunca, te hablo desde hace diez ó quince años atrás nunca sentí yo, o sea, suponte cuando yo tengo relación, eh, en las instituciones, en la dirección de vivienda, en infraestructura escolar, y que tengo que ir a hablar con el inspector, nunca yo sentí que o me ningunearan o yo no sé si (pausa) eh, no nunca yo sentí discriminación en ningún

ámbito, ni de instituciones ni... Mirá que me ha tocado, eh, yo estoy mucho, no estoy tanto en la oficina, si nomás haciendo gestiones en, en las distintas reparticiones. Viendo el tema de licitaciones, tratando de conseguir trabajo digamos, y de mantener el trabajo, como que eso es. Pero hace tres años atrás, cuatro años atrás, hicimos una obra grande detrás del Liceo que era para el PRO.CRE.AR entonces ahí había todo un requerimiento de control y de inspecciones de parte del banco hipotecario que eran muy exigentes, muy estrictos Y la verdad es que había que tener experiencia en el manejo para no desbarrancar porque, porque tenés que tener bastante cintura, porque era complicado. Entonces yo me paré en la obra, yo estuve dos años yendo desde la mañana hasta la tarde, mañana y tarde en la obra y salía a hacer algunas gestiones todo de la obra, iba acomodando pero es como que la mayor parte del tiempo estuve en la obra y entonces ahí me vincule con todo lo que es el personal el obrero, eh.

- **Y al momento de que vos tomabas decisiones...**

• No, no, me respetaban, no nunca tuve ningún problema no no no, me respetan eh, osea nunca por ser mujer no acatan o una orden o no.

- **Perfecto, hablando de esta continuación de la empresa, si vos tuvieras que elegir a la persona que sigue...**

• ¿De la otra generación?

- **De la tercer generación, tendrías en cuenta el o ¿qué cuestiones valorarías más para decir bueno esta persona puede continuar con la empresa?**

- Y en esto por una cuestión de casualidad, tendría que ver el género y es porque las mujeres de la familia no se vincularon con la actividad.

- **¿Lo que te pasó a vos de quedarte en la administración?**

- No no. O sea está Daniela que está en la parte de administración pero ya te digo, mi hija o la hija de Pedro que son las mujeres, hicieron otra cosa que nada que ver, entonces venir a acá sería como muy difícil, porque es como que a mí me llevaran a que fuera directora del hospital del San Roque. O sea no.

- **Es otro idioma...**

- Claro, los varones están más vinculados con la actividad. Entonces sí seguramente sería un varón. porque ellos están en obras, están, o sea están en esto. Así que sólo por eso, no porque sea mujer u hombre.

- **Si pudieras darle un consejo referido al ámbito laboral a tu hija mujer ¿qué le dirías?**

- Pero para el ámbito laboral, o sea el trabajo de ella no tiene nada que ver, ni con la empresa. No, pasa que básicamente lo primero que le diría, que le he dicho, porque yo podría haberla inducido a que también tuviera relación con la actividad mía, porque sería para ella una cuestión más fácil o tener más oportunidades, y yo siempre le dije que lo que ella tiene que hacer lo que le apasiona, porque no hay forma de ser feliz en la cuestión laboral si no es haciendo lo que a vos te gusta. Está bien que hay personas que son, que tienen que tienen una característica o sea de ser más responsables o menos responsables. Entonces yo por ejemplo, yo personalmente me considero muy responsable, muy responsable y en todo lo que hago y lo que haga. Por más que sea lo mío o no lo mío, yo

asumo un compromiso o algo y voy voy voy a fondo. Entonces a lo mejor si yo hoy no tuviera que estar en esta actividad y tuviera que desarrollar otra actividad y, le pondría ganas a más no poder. No sé si estaría contenta como estoy haciendo otra cosa, pero sí le pondría ganas. Yo lo que le digo a mi hija es que a lo que haga le ponga ganas, primero que haga lo que le gusta porque por eso se capacitó en otra cosa y que lo que emprenda le ponga esfuerzo y que sea perseverante. Si ella es perseverante va a conseguir la meta. Hoy, mañana o pasado o de acá a diez años pero la va a conseguir, pero que no claudique. Bah, básicamente eso es lo que le digo.

- **Bueno, muchas gracias, hasta acá llegamos.**

Entrevista 7 - Hermana empresa agro-metalúrgica.

- **Entrevistador: Buenos días, para empezar ¿me podrías decir tu estado civil?**

- Entrevistado: Casada.

- **¿Tenés hijos?**

- Dos hijas.

- **Bien, ¿tu nivel de estudios?**

- Universitario, sin completar.

- **Bien, ¿Cuál es el negocio de la empresa?**

- Hacemos máquinas agrícolas para el rubro de la papa y hortalizas.

- **La estructura de la empresa, ¿son de cero a diez empleados? ¿de diez a cincuenta?**

- De cero a diez empleados.

- **De cero a diez, ¿tienen algún organigrama escrito? ¿O cómo se reparten las responsabilidades?**

• Teníamos hace un tiempo organigrama escrito, y ahora hubo un cambio en las estructuras el organigrama ya no está plasmado como estaba antes, pero sí está distribuido, cada uno sabe cual es la actividad que tiene que hacer. O sea, eh, estamos un poco en el aire con el organigrama, pero bueno cada uno... al ser poquito personal, cada uno sabe a quien se tiene que dirigir ante alguna eventualidad, o quienes se hacen cargo de cada área.

- **De cada área. Perfecto. Eh, ¿Quién fue el fundador de la empresa?**

- Mi papá

- **Tu papá. ¿Y tu mamá formó parte de la empresa en algún momento?**

- No, acompaña. Ella se dedicó a la casa, a cuidar los hijos y hoy por hoy, acompaña a mi papá en el resto de las actividades que él hace.

- **Bien, si tuvieras que decirme algún punto fuerte de la empresa, o ¿por qué los clientes los eligen a ustedes?**

- El servicio post venta es nuestro fuerte para los clientes, tenemos repuestos siempre al día. Un stock de repuestos, o sea, se rompe una máquina y ellos necesitan algo, saben que acá lo encuentran. Y la atención las veinticuatro horas. O sea, no importa ni el día ni la hora, siempre estamos para atenderlos.

- **Buenísimo, ¿y algún punto débil? ¿o algo que creas que podrían mejorar?**

- ¿Para con los clientes?

- **Como empresa.**

- Ah, como empresa. Y bueno, el desarrollo de nuevos productos es algo que por ahí nos tiene un poquito atrás comparado a nivel mundial. O sea, tener tecnologías, ponerle más tecnologías a las máquinas. Y bueno, como empresa internamente, esto del organigrama, de no sentarse a plasmarlo bien y dejarlo bien claro, bien estipulado.

- **Que lo urgente por ahí tapa lo importante.**

- Tapa claro, las cosas que hay que ir las haciendo. O sea que eso tiene que estar y bueno, hoy por hoy no lo tenemos plasmado. Eso son, son cosas que deberíamos hacer.

- **Bien. ¿Cuáles serían los valores que rigen la cultura de la empresa? ¿O los valores que tu papá, el fundador, les transmitió a ustedes, de decir siempre básense en eso?**

- Si, honestidad por sobre todas las cosas. Para con el cliente también. Eh, la seriedad, el respeto, el compromiso.

- **¿Y cómo se establecieron estas áreas de responsabilidad que vos me decís que ya cada uno sabe que tiene que hacer? ¿Quién fue el que dijo quién hace cada cosa?**

- En realidad, no es que hay alguien que dijo “vos te encargás de esto, vos de lo otro”. La verdad es que ha sido un poco como cada uno ha ido creciendo y se ha ido involucrando. Este, yo empecé en la oficina haciendo cadetería. O sea, yo iba a hacer los trámites al banco, a entregar sobres, a eh, ese tipo de cosas. Comprar en la librería. Y bueno, de a poquito fui creciendo, me fui capacitando y eso me dio lugar a hoy hacerme cargo de la parte de lo que es administrativa y financiera. Y Esteban se volcó más al lado de la producción. De hecho estudió una carrera de ingeniería, entonces se fue ahí. Él empezó barriendo el galpón y hoy por hoy está a cargo de todo lo que es la producción.

- **Claro, cuando hay que tomar una decisión que afecte al negocio. Por ejemplo una inversión o algo así, ¿quién toma esa decisión?**

- Se toma entre mi hermano, yo y mi papá. Siempre cuando es algo de envergadura no lo dejamos de lado a mi papá. Porque mi papá fue el fundador pero hoy por hoy está más abocado a otra actividad. O sea, no es que no está en la empresa, pero se aboca a otra actividad. Cuando hay algo de, de inversión grande o algo fuerte en la empresa siempre acudimos a, a tener la visión de él. Pero las decisiones no es que las toma uno, una persona. Por lo general, lo bueno de esto es que estamos los tres en sintonía. Entonces la toma de decisiones es más rápida, los tres pensamos más o menos lo mismo, entonces la decisión la tomamos los tres.

- **¿Y cuando es una decisión de un área?**

- La toma el que está en el área si, entonces si hay una decisión de producción la toma Esteban directamente, si es administrativa yo, a no ser que involucre un poco, que sea importante, que sea una decisión importante que involucre a la empresa. A lo mejor no es una inversión grande, entonces a mi papá no le preguntamos pero con Esteban si lo veo. O bueno, tenemos una operación de venta, con financiaciones especiales, ahí nos sentamos con Esteban y vemos bueno che, ¿cómo tenemos la producción? ¿cómo tendríamos que hacer las compras? ¿cómo lo cobramos? Eso, se maneja entre ambas áreas.

- **Buenísimo. Antes de entrar a la empresa familiar, ¿tuviste otra experiencia laboral?**

- No.

- **¿Y a qué edad entraste a la empresa?**

- Yo desde que tenía doce años, o sea, en el verano, las vacaciones de verano en el colegio venía acá a la oficina, a ver que hacían, a ayudar, a acomodar algún papel.

- **¿Venías por motivación propia?**

- No.

- **¿Porque tu papá te decía que vinieras?**

- Mi papá me insistía que viniera, y a Esteban para que fuera al galpón.

- **Para que se hicieran parte del negocio.**

- Si, si, para que nos empezáramos a meternos. Yo terminé el colegio en el 2004, eh, empecé a buscar trabajo pensando que por ahí acá no había disponibilidad de trabajo ya y yo quería empezar a trabajar. No conseguí nada, me ofrecían cosas que no era lo que buscaba. Imaginate tenía diecisiete años, promotora, vendedora, no sé, cosas que por ahí no era lo que yo quería. Y justo una de las chicas que estaba trabajando acá queda embarazada, con, queda con carpeta médica apenas se embaraza así que ahí me llamaron y bueno ya desde ahí entré, con diecisiete años empecé a trabajar. Trabajaba medio día, el primer año creo que hice trabajando medio día y ya después empecé a trabajar todo el día.

- **Buenísimo, ¿y hoy estás a gusto con las tareas que realizas? ¿Te gustaría tener más o menos responsabilidades?**

- No, no estoy mal con el tema de las responsabilidades, sí con las tareas.

Hago tareas muy operativas, me gustaría poder estar más en lo macro.

- **¿Más gerencial?**

- Claro. Es que, yo creo que me he capacitado y tengo la capacidad para eso, pero bueno, el cambio de estructuras que hemos tenido, lo que está pasando a nivel país que

nos involucra directamente, nuestro sector que por ahí está muy abajo, está muy flojo, hace que no pueda incorporar gente para que me haga las tareas operativas y yo poder liberarme un poco. Estar haciendo facturas, estar haciendo cheques. ¡Eso! Yo en su momento, hace seis años atrás, yo no te hacía más un cheque, o sea no, no cargaba facturas. Me dedicaba a controlar y a ver más allá, tener una visión un poco más amplia.

- **Ver a dónde vamos a fin de año, el año que viene...**

- A ver que hacemos, bueno che podemos hacer tal cosa, no hagamos lo otro. Eh, ir a una charla no sé, de los nuevos programas que hay para Pymes, bueno, hoy por hoy estoy tan abocada a lo operativo que no tengo margen para esas cosas. Entonces no es que estoy a disgusto con la responsabilidad o las obligaciones sino que me gustaría poder dejar de hacer lo operativo y tener la cabeza libre para pensar en otras cosas.

- **Claro. Cuando recién arrancaste que empezaste a tomar decisiones por tu cuenta, ¿cómo fueron acatadas por los empleados? ¿Bien o te decían no, vamos a ver que dice primero el papá?**

- No. No, bien, no, no en la oficina particularmente donde yo, no. Nunca tuve drama, o sea, en su momento era así.

- **Buenísimo. En las empresas familiares suele haber conflictos porque hay temas de trabajo, no conflictos de tipo familiar sino del tipo laboral.**

- Si, hay de todo en las empresas familiares. Hay puramente familiares y (risas).
- **Si, hablaba con otra mujer que me decía “en el trabajo hablamos de la familia y el domingo en el asado hablamos de trabajo”**
- Y es que pasa.
- **Cuando hay ese tipo de conflictos, ¿cómo lo solucionan? ¿hay alguien que asume el rol de mediador, que clama un poco las aguas?**
- Y, se va distribuyendo un poco. Depende de entre quiénes surge el conflicto, o sea si el conflicto surge entre Esteban y yo, bueno mi papá está ahí viste como para calmar, si el conflicto surge entre mi papá y Esteban, bueno yo calmo. O sea, eso se va distribuyendo. Si, es cierto que como que la, lo final, la palabra final o al final es como que baja un cambio, si el conflicto surgió con mi papá, hablo de mi papá, él es como que al final bueno (hace seña abriendo las manos)...
- **Cede.**
- Cede, viste, tranquiliza las aguas. Es como que...
- **¿Y pueden hacer la separación de decir, bueno tuvimos un conflicto en el trabajo, pero nos vemos el domingo y hacemos esa separación?**
- Bueno, por lo general nosotros el domingo no hablamos de trabajo. O sea, los domingos nos juntamos y es raro que estemos hablando de trabajo. Eh, pero bueno también depende del roce que tuviste (risas) en el trabajo, intentamos de que no se traslade, pero bueno, a veces no se puede. O sea, depende de cómo fue. Por lo general no pasa. No

pasa, pero bueno hay, habrá momentos en los que sí, en los que el domingo viste bueno, te ves medio así de reajo (risas).

- **¿La empresa tiene protocolo familiar o un procedimiento de sucesión?**

- No. Lo estábamos haciendo, contratamos a alguien de hecho de la Siglo 21, vinieron, contratamos a alguien para que lo hiciéramos y la sociedad se disolvió. En su momento estábamos con mis primos, con tíos en el medio y bueno, eso desencadenó no se, disgustos por la otra parte, cosas que no les gustaban o que no querían, no compartíamos visiones y bueno, eso hizo que la sociedad se dividiera, por intentar hacer el protocolo familiar. Y después, esto, de estar tan en lo operativo, tan en la rueda que la actividad nos lleva a no hacerlo.

- **Si, no tenés el tiempo para sentarte y ponerte.**

- A planificar. Ni yo, ni ellos. No es que soy yo solamente, ellos también, están tan en lo operativo que, que no tenemos tiempo. Pero es algo que sabemos que lo tenemos que hacer. De hacerlo hay que hacerlo.

- **¿Y han hablado que pasaría cuando se retire definitivamente tu papá?**

- ¿En algún momento se retirará definitivamente mi papá? (risas) En realidad, eso ya, él está poco tiempo acá. Tenemos otra actividad que es la ganadera, que la maneja él, este, uno va abriendo el paraguas como dicen, vas viendo. A ver, a la empresa ya la estamos manejando nosotros.

- **¿El negocio ya lo están manejando ustedes dos?**

- Si, queda la parte de ganadera, que si la maneja mi papá. Yo hago un poco de papeles nada más. Pero el manejo de lo que es ganado lo hace él. Ehm, uno empieza a meterse un poco, no a sacarle cosas pero empezás a hacer, a conocer, a indagar un poco. Che y bueno, ¿qué pasó con esto? ¿cómo vas con lo otro? ¿con quién tratás? Entonces ya sabes, bueno, hay un ingeniero, esta persona está capacitada, te puede manejar en cualquier momento si pasa algo. Pero bueno, es algo que lo vamos viendo, que ya más o menos lo estamos gestando, que ya está sobre la marcha.

- **¿Y vos creés que una vez que tu papá se retire, quedarían ustedes a la cabeza y tomarían igual que ahora las decisiones? ¿En conjunto o uno de los dos asumiría el rol?**

- No. Yo creo que Esteban está en más condiciones que yo, porque yo por ahí también me dedico mucho a la familia. Como te decía, y es un poco mi idea también no estar cien por ciento acá. Entonces yo creo que a futuro Esteban va a ser el que toma las decisiones. Aparte la, la parte de producción es la parte más importante para nosotros. Más allá de que todos necesitan administración, pero producción es la parte más importante y él está ahí adentro, en el día a día. Si, yo creo que a futuro el que va a tomar las decisiones, el gerente general va a ser Esteban.

- **Si tuvieras que ordenar prioritariamente el ámbito de la empresa familiar, tu familia y tus hobbies o tu tiempo libre, ¿a qué le darías más importancia? ¿y a qué menos?**

- A la familia. Primero. Empresa familiar y los hobbies en último lugar. Y si, viste, típico que cuando ya sos mamá, primero la familia y al último uno.

- **En tu casa, ¿tu marido trabaja?**

- Sí.

- **¿Y quién realiza las tareas domésticas o el cuidado de los chicos?**

- Yo

- **Vos**

- Si.

- **Si tuvieras el dinero necesario, un colchón de plata y pudieras elegir ¿seguirías trabajando en la empresa familiar?**

- Si. No, es que es algo que yo tengo en claro. Yo no voy a dejar de trabajar en la empresa.

- **Así sea que no te haga falta el dinero.**

- Así sea que no me haga falta el dinero. No, no porque es desarrollo personal, es sentirte útil, es... me muero estar todo el día encerrada en mi casa, no. O sea, yo a mi familia la adoro y mi familia es lo prioritario, o sea, yo quiero yo educar a mis hijas, estar presente, o sea si tienen una tarea poder sentarme con ellas a hacerla, pero dejar de trabajar no.

- **¿Cuándo tuviste tus hijos te tomaste licencia por maternidad?**

- No.

- **¿No?**

- No.

- **¿Y cómo fue tomado esto por los otros miembros de la familia que trabajan con vos?**

- Bien, que se yo, nunca me dijeron nada. O sea, si estuve en cama con Lucía, la primera, estuve en cama los ocho meses que duró el embarazo pero yo tenía mi computadora en casa, el escritorio, el teléfono, o sea trabajé desde casa. Y cuando nació Lucía fue prematura, entonces el primer mes estuve en casa pero trabajando desde casa.

- **Bien. Cuando tus hijas sean más grandes ¿te gustaría que entren a la empresa familiar?**

- No sé. No sé, este depende mucho de lo que ellas quieran hacer. Uno por ahí les va inculcando, vienen, están en la oficina, ven lo que haces. Eh, pero no sé. Si quieren bien, si no quieren, que no entren, o sea que hagan lo que les guste. Por ahí nosotros como que, en su momento hemos sido como, bueno che, está el puesto, bueno vení. Y no dijimos no, voy a buscar trabajo por otro lado. Vinimos, entramos, nos gustó, seguimos. No sé si les diría vengan a trabajar acá. Si quieren, a lo mejor hay un puesto, a lo mejor no. O sea, todo depende de cómo vaya evolucionando esto, de, de que es lo que decidamos. Bueno, no, para entrar a trabajar tenés que tener un título, tenés que tener tal cosa. Nosotros entramos sin tener título, sin tener estudios, nada. Si, nos fuimos haciendo con la empresa.

- **Claro.**

- El día de mañana no sé, por ahí falta tanto que se programa otra cosa. Que se yo. Quedará más a decisión de ellas que mía.

- **Te gustaría que digan bueno quiero entrar a la empresa, ¿Qué entren ya en un puesto gerencial o que entren abajo y vayan aprendiendo?**

- No. De abajo. O sea, que por más que seas hijo del dueño. Yo. O sea empecé con quince años, yo venía y limpiaba la oficina. Yo venía día de por medio y limpiaba la

oficina y con eso yo juntaba mi plata para fin de mes. A ver, no es que quiero que pasen lo mismo que pasé yo, pero que de abajo. Porque vos desde abajo conoces todo. Si empezás desde muy arriba es como que no ves todo hacia abajo, no vivís el día a día del de abajo. Entonces para mí es importante desde abajo y ahí vas creciendo. A lo mejor lo haces súper rápido y a lo mejor te quedás como secretaria administrativa y nada más. Que no está mal. O sea, pero lo importante es que vayan desde abajo viendo.

- **Hay un término que se llama “el techo de cristal” que dice que para los puestos gerenciales, por lo general la persona que tiene que tomar la decisión para ocupar ese puesto, realiza una discriminación hacia la mujer por cuestiones de esto, de la maternidad, de distintas cuestiones, de que es el sexo débil, ¿vos lo ves así en la sociedad desde tu punto de vista?**

- Y un poco sí, incluso...

- **¿Tener que demostrar más porque sos mujer al lado del hombre?**

- O sea acá, en la empresa familiar en particular no pasa, y en la administración siempre hubo mujeres. Eh, y aparte como que en el sector donde nosotros trabajamos que es del campo, si sos mujer manejas números. O sea si sos mujer no te vas a subir a un tractor. O sea está más visto así. Y los clientes incluso te ven así, ah sí, administración-mujer. Este, pero me parece que a nivel general pasa un poco eso. Pasa a la hora de tomar personal de mi lado. O sea yo tengo que seleccionar a alguien y digo ¡uy Dios! ¿Qué haces? Y bueno, si te saca licencia por maternidad, viste y por ahí cuesta un poco. Pero también la mujer lo veo como

desde el lado mujer, tiene un montón de cosas que no las vas a conseguir en un hombre. O sea, somos más detallistas, podemos hacer un montón de cosas a la vez, o sea hay un montón de cosas que en el varón no las vas a conseguir. Pero yo creo que a nivel general pasa un poco esto. Bueno, yo creo que la maternidad por sobre todas las cosas.

- **Cuando tu hija tenga la edad que vos tenías cuando empezaste a trabajar, tus hijas, ¿Qué consejo les darías en base a tu experiencia?**

- ¿En cuanto a trabajo? Y que empiecen por lo que sea, lo que haya, por ahí eh por ahí uno piensa bueno yo quiero empezar y sentarme ya en mi escritorio y tener mis cosas. Y no, por ahí tenés que empezar con lo que te toca. Tenés que limpiar, limpiá. Tenés que acomodar papeles, y bueno acomodas papeles. No digo de no ser ambicioso en lo que uno quiere, pero por ahí seamos ambiciosos pero empecemos desde donde hay que empezar, desde abajo. Mis papás tampoco empezaron desde arriba, entonces siempre empezar desde lo de abajo ponerle ganas a todo y tener iniciativa. Hay que tener iniciativa, hay que ser gánicos, tener ganas de hacer cosas, de crecer. Pero arrancar desde lo que te toque, sea donde sea.

- **Bueno, eso es todo, muchas gracias.**

- Ah bueno bárbaro. Espero que te sea útil, que te haya servido.

Entrevista 8 - Hermano empresa agro-metalúrgica.

- **Entrevistador: Buenos días para comenzar, ¿ me podrías decir tu estado civil?**

- Entrevistado: Casado.

- **¿Tenés hijos?**

- Dos hijos.

- **Muy bien, ¿tu nivel de estudios?**

- Secundario completo e ingeniería no terminada todavía.

- **Bien, ¿cuál es el negocio al que se dedica la empresa?**

• El negocio de la empresa es la fabricación de implementos agrícolas, abocados más puntualmente en su gran mayoría al rubro de la papa.

- **Bien ¿y cómo está compuesta la organización? ¿Quiénes forman parte, de tu familia, de la organización?**

• Eh, digamos, eh la empresa, es una empresa familiar eh que está eh conformada por padres e hijos.

- **¿Poseen un organigrama escrito o cómo se asignan las responsabilidades?**

- Eh, no digamos, no está escrito, si está consensuado.

- **Cada uno sabe lo que tiene que hacer, ¿y quién asignó esos roles?**

• Eh, fue en función del tiempo. En función de la etapa de crecimiento, incorporación de la empresa, modificación de la empresa fue medianamente distribuyendo cada parte digamos. Es como que fue su cauce natural.

- **Claro, cada uno se fue repartiendo para cada lado ¿Cuáles considerarías que son los puntos fuertes de la empresa o porqué los clientes los elijen a ustedes?**

- Eh, uno de los puntos fuertes es un producto a medida, digamos una solución a su medida. Eh, es uno de los productos, uno de los puntos que más influyen al momento de tomar una decisión de nuestros clientes.

- **¿Y algún punto débil o algún punto que como organización pueden mejorar?**

- ¿Algo que podamos mejorar? Es mucho, algún punto más débil que podemos mejorar podría ser, o es mayor volumen de comercialización

- **¿Cuáles serían los valores que rigen la cultura de la organización o que les ha transmitido su papá a ustedes ríjanse por estos valores?**

- Honestidad, cumplimiento con la palabra que uno se dice, con los tiempos, eh, sinceridad, eh.

- **Está bien, está bien ¿Cómo fue el comienzo de la empresa muy brevemente? ¿Quién la fundó?**

- Bien, comenzó más o menos veinte, veinticinco años, dependiendo de cuál sea el punto de referencia de partida. Empezaron eh mi tío junto con mi padre, eh empezaron haciéndose sus propias herramientas y después vieron en función de pedidos, de comentarios que también podían ir creciendo. Ellos, por eso nació una empresa que es más abocada al rubro de papa, porque eran productores paperos, mi abuelo era productor de papa, eh como en el mercado, es un mercado muy chico y no era un mundo tan globalizado,

no había tantas herramientas, entonces se empezaron a fabricar sus propias herramientas y luego fueron creciendo eh y armaron la empresa que es hoy en día, que comercializa digamos, implementos agrícolas en general, pero más especializados en papa.

- **¿Cuándo hay que tomar alguna decisión en la empresa? Por ejemplo, hay que realizar una inversión, o tomar una decisión que afecte al negocio de la empresa, ¿quién toma la decisión o cómo se toma?**

• Digamos la decisión se toma en tres puntas, digamos que no hay empate, y se toma en función de digamos, el análisis que haga cada uno, de la impresión que tenga cada uno, y en función de la parte técnica que le corresponda, le transmite a los otros para ver si, si la opción es viable o no.

- **Claro, quizás si es una decisión de producción, vos tenés más conocimientos que si es una decisión administrativa.**

• Claro, exactamente si.

- **¿Pero la toman en conjunto, en consenso?**

• Se toma en conjunto, si. Digamos, hay decisiones grandes y hay decisiones micro digamos, que las micro no se consultan. Claro, no. Van en un global.

- **Antes de entrar a la empresa familiar ¿tuviste experiencia laboral en otro lado?**

• No

- **¿Y a que edad entraste a la empresa?**

- Dieciocho años, como para no decir que me hicieron trabajar desde antes (risas).

- **Está bien, ¿entraste por motivación propia o porque tu papá te dijo “vení a la empresa”?**

- No, ambas cosas digamos. O sea, de chico, de antes de los dieciocho ya trabajaba en vacaciones y bueno, después, terminé el secundario, seguí y sigo con la facultad y seguimos trabajando acá.

- **¿Hoy estás a gusto con las tareas que realizás? ¿Te gustaría tener más o menos responsabilidades?**

- Digamos, no estoy disconforme, siempre hay formas de mejorar, eh, pero no estamos disconformes. Siempre va a haber alguna queja o algo, que diga podríamos estar más tranquilos, podríamos abocarnos más a una cosa que otra, pero, vivimos en Argentina.

- **Sí, sí, sí. Cuando tuviste que tomar alguna de tus primeras decisiones vos sólo, sin consultarlo con tu papá o con tu hermana, ¿cómo fue acatado esto por el resto de la familia y por los empleados? ¿tuviste algún inconveniente o no?**

- Eh, no, digamos los inconvenientes son los errores que se cometen por falta de experiencia, digamos eh que a veces hay que tratar de asimilarlo con calma, pero eh digamos es muy probable que cometas errores al tener una falta de experiencia, entonces eso hace que a veces te empieza a jugar en contra si en vez de seguir caminando retrocedes.

- **Claro, pero digamos vos tomabas la decisión y sea para bien o para mal se hacía lo que vos decías.**

- Eh, es la idea, pero muchas veces retrocedes, eh sacrificando confianza digamos.

- **Cuando hay un conflicto entre los miembros de la familia, en las empresas familiares hay conflicto dentro de la empresa, ¿cómo lo solucionan? ¿hay alguien que asume el rol de mediador?**

- Eh, sí. Digamos mi padre, es digamos el que tiene más que todo la última palabra, por más que es dos contra uno, tranquilamente puede ceder él y se hace la decisión de los otros dos, pero es, eh digamos ante un problema el que lo diluye es el tiempo digamos. No se resolvió hoy y bueno, lo veremos mañana o la semana que viene y se busca la vuelta. Pero la mejor solución es diluirlo en el tiempo.

- **¿Pueden hacer el corte de decir tuvimos un conflicto en el trabajo y el domingo nos juntamos a comer un asado y está todo bien?**

- Es la idea (risas). Digamos, no siempre se logra pero, digamos es como que, es como te digo a veces las asperezas se liman con el tiempo. Entonces no es lo más fácil o lo más eh amigable tratar de separar una cosa con la otra eh, pero bueno es lo que se busca. Lograrlo es difícil.

- **Es otra cosa.**

- Y más en pequeñas empresas donde muchas decisiones eh, están en cada uno repartidas. Entonces no es como si fuéramos un montón y renegás con los sub gerentes que tengas abajo digamos. Por más que el de la grande diga “yo también reniego” pero bueno, hay que buscarle la vuelta.

- **Claro ¿y cómo calificarías la relación con tu hermana dentro de la empresa?**

- ¿Calificarla en qué sentido? ¿Profesional?

- **Buena, mala, muy mala, excelente..**

- ¡Ah! Buena. Digamos buena, excelente digamos. No, no tenemos problema.

- **¿Pueden trabajar en conjunto?**

- Digamos si, sí, sí.

- **¿Qué rol te gustaría tener en diez años? ¿Dentro de la empresa? ¿Fuera de la empresa?**

• Eh, dentro de diez años. Difícil planificar a diez años en la Argentina, ni el próximo mes se podría.

- **Suponiendo que la empresa sigue con el mismo volumen, o más.**

• Estem, digamos lo ideal sería armar una empresa que la parte familiar estuviera en la alta gerencial y no en los niveles medios, en el día a día. Digamos, eso sería lo más óptimo y hacia donde deberíamos tender. Que sea, que siga siendo digamos no hay problema que siga siendo una empresa familiar pero más, la parte bien de alta gerencia...

- **Que la ocupen ustedes. ¿Tener más tiempo para pensar a largo plazo?**

- Claro, exactamente y no tanto en el día a día. Eso sería.

- **¿La empresa tiene protocolo familiar o algún procedimiento de sucesión?**

- No, se implementó y se dejó. Se logró armar y se dejó.

- **¿Qué pensás que va a pasar cuando se retire tu papá, que diga que no trabaja más para la empresa?**

- Eh...

- **¿Alguno de los hermanos va a asumir el rol de gerente general?**

- Eh, yo calculo que sí. Eh, al ser una empresa chica que tiene prácticamente dos cabezas, si lo pensamos hoy en diez años si, alguien de los dos va a, va a asumir el rol general eh dependiendo de las unidades de negocio que se manejen eh, pero si sigue siendo una misma estructura no creo que haya tanto problema con los roles que hay. Entre dos se puede llegar, ni siquiera se tiene que demarcarlos. No, no es tan complicado.

- **Si tuvieras que ordenarme prioritariamente el ámbito de la empresa familiar, tu propia familia y tu tiempo libre o tus hobbies, ¿cómo me lo ordenarías de lo más importante a lo menos?**

- Digamos, ¿te lo ordeno a la vida real o a lo que debería ser?

- **En la vida real**

- Sí, eh, y en la vida real mi rol es trabajo, familia y hobbies no sé que era. Sí, esa es la realidad digamos. No es que decís doy prioridad al trabajo y no a la familia, digamos hoy en día, si surge algo a la familia...

- **Puede hacerse lugar**

- Claro, claro, si no me van a matar (risas). No, lo más fácil es decir, yo a la familia, pero la realidad después es otra digamos. Yo tengo...

- **¿Si considerarás el tiempo que pasás con cada uno?**

- Claro, por eso, más todavía. Sería eso, trabajo, familia y hobbies.

- **Estás casado, ¿tu esposa trabaja?**

- Sí.

- **¿Quién realiza las tareas domésticas del hogar y la atención de los niños?**

- Todo mi señora.

- **Todo tu señora. Si tuvieras el dinero suficiente, tuvieras un colchón de plata y pudieras elegir, ¿seguirías trabajando en la empresa familiar?**

- Sí.

- **¿Así no sea por el dinero?**

- Eh, no sería por el dinero.

- **¿Por qué crees que lo harías?**

• Y porque es lo que sé hacer, que no es poca cosa. Quizás cambie, es cierto, si vos decís tengo mil millones de dólares, vos decís no va a seguir haciendo lo mismo, quizás las prioridades cambien pero seguiría haciendo lo mismo. O otras cosas continuando lo mismo, cambiando las prioridades pero no me afectaría seguir. Es más, es lo que hago día a día, es lo que vengo haciendo desde hace diez años así que tampoco queda mucho margen para cambiar.

- **¿Con mejores vacaciones no más?**

• Claro, más que todo para probar otras cosas, o no es lo mismo manejar una unidad de negocio completa y que te tiene que dar su margen de rentabilidad, que decir

bueno, sacrifico un poco de margen de rentabilidad y agrego otra cosa que me gustaba, que no podía hacer.

- **Cuando tuviste tus hijos, ¿te tomaste licencia por paternidad?**

• Sí, dos días como corresponde.

- **¿Dos días?**

• Dos días si.

- **¿Cuándo podrías haberte tomado más si vos lo pedías a la familia?**

• Eh, bueno esos es un problema que a veces es difícil de afuera verlo.

Vos podes tomarte si querés una semana, pero tus responsabilidades, tus tareas son iguales.

- **No esperan.**

• Claro, entonces vos querés... Yo puedo tomarme, preguntale a Caro, ¿se puede tomar quince días el Esteban? ¡Sí! ¿El Esteban estaría contento los quince días? ¡Sí! ¿Pero cuando vuelva estaría tan contento como se fue? No. Porque tiene quince días acumulados.

- **Claro.**

• Digamos, es como que vos tenés que hacer diez cosas, y las diez cosas de un día no las hiciste, a los diez días tenés cien que hacer. Así que, poder podés. ¿Qué hacés? Y bueno, tomás lo justo y necesario porque sabés que tenés que completar lo otro.

- **Claro, las responsabilidades no las asume otro.**

- Claro. En el caso de la empresa familiar nadie lo asume. No es que alguien se toma licencia y lo está cubriendo otro y está haciendo la parte que uno tenía que hacer. Es como que se cubre y eso hace que administres el tiempo más eficiente o menos eficiente depende de a quien le saques la parte esa.

- **¿Te gustaría que tus hijos formen parte de la empresa familiar?**

- Si, no tendría problema con eso.

- **¿En qué roles? ¿Te gustaría que empiecen de abajo o que ya asuman un puesto gerencial?**

- Eh, digamos no sería malo que empiecen de abajo, y tampoco sería malo que empiecen en un rol gerencial. Es digamos es depende de, si incorporo un hijo que ya tiene treinta años, que tiene conocimientos en otra empresa puede incorporar en un rol general, en un rol gerencial. Ahora, si parte de los dieciocho años, salvo que sea una eminencia, es muy difícil incorporarlo en...

- **Claro, que tenga los conocimientos.**

- Pero a lo que seguramente vos apuntas con la pregunta es si debería incorporarlo, recibirse e ir directo a lo gerencial o conocer la trayectoria. Creo que lo mejor es conocer la trayectoria. Hay gente que la conoce a la trayectoria demasiado empinada, en subida, digamos. Y hay otros que lo hacen un poco más lento, medianamente conoce ésto, ésto y ésto y después va a ésto. Eh, es como que la subida, la pendiente de la recta depende de cómo sea cada uno. Algunos quizás, es como te pasa a vos. Gise empezó juntando papeles pero no vas a estar cinco años juntando papeles. Tuviste dos meses, ahora bueno hacé esto, ahora hacé lo otro. Eh, digamos cre que es, que empezar de abajo tiene sus

ventajas, eh pero bueno tampoco empujar la subida demasiado como para lograr la frustración del que está aprendiendo tampoco. Digamos motivarlo a conocer todo el proceso, eh y lograr tener una mirada más global.

- **Hay un término que se llama el techo de cristal que habla que respecto de los hombres a las mujeres les cuesta más acceder a puestos de liderazgo porque son discriminadas por la persona que tiene que ocupar ese puesto por una cuestión de maternidad o que es considerado el sexo débil, ¿vos lo ves así en la sociedad en general?**

• No. Eh, si es claro lo de maternidad, si es claro porque es difícil a una empresa. Depende de que empresa sea y de que tamaño sea.

- **¿Si vos tuvieras que tomar un puesto, ocupar un puesto gerencial y tenés un hombre y una mujer, el género afectaría tu decisión?**

• Eh, depende las edades si.

- **Treinta años.**

• Al ser una empresa chica eh, es, si afecta a veces. Eh, el tema de mujer más que todo por la licencia. Más que todo por eso. Por los tiempos, por capacidades no. Es más, vos me decís un gerente de planta mujer, si tenés el setenta por ciento del digamos del nivel más bajo hombre, te digo que mejor una mujer. Porque a veces es más difícil discutir o tener problemas con una mujer, que con lo otro. Después tenés otros problemas pero digamos, la ventaja de la mujer, siempre y cuando siga teniendo las características digamos típicas de mujer: que es más puntillosa, porque hay casos de mujer que se transforma como si fuera un hombre,

pero es una mujer que deja de ser lo que es puntillosa, lo que es más amable, más amena eh, que con respecto a lo otro digamos. Pero hoy en día con los tiempos, los hijos...

- **Claro, si considerarás una licencia de tres meses**

- Tres o cuatro meses, después el análisis de la mujer que haga. Que hay diferentes perspectivas, hay mujeres que dicen no, voy a , que dan la prioridad a su trabajo que a su familia. Hay otras que dan su prioridad a su familia. Que no tiene nada de malo. Entonces voy tomás un cargo gerencial, tuvo un hijo y te dice la prioridad va a ser mi familia, entonces necesito trabajar seis horas, se empieza a complicar hasta para ella misma. No le dan los tiempos, no llega a cumplir los objetivos, entonces es como que se clava, su propia tumba se la está cavando digamos. Entonces es por eso más que todo.

- **¿La diferencia?**

- La diferencia entre uno y otro. En capacidad creo que no hay. Sí, lógico hay hombres que pueden tener mayor capacidad para, para una rama que para otra pero eh, no, no le veo un problema digamos.

- **¿Qué consejo le darías a tu hija mujer cuando tenga edad de insertarse en el ámbito laboral?**

- Que haga lo que le guste. Es lo, digamos creo que es lo, es la clave no sé si para el éxito pero al hacer lo que le gusta, su hobby es su trabajo. Digamos que su hobby sea su trabajo aparte de que puede tener su propio hobby. Pero no es lo mismo trabajar de algo que no te gusta que trabajar de algo que te gusta, es como que, como si fuera de chiquito que está jugando con sus juguete, bueno, de grande estás jugando con tus juguetes que te gustan digamos. Por más que digan, no va a ser las veinticuatro horas, tendrás otros

hobbies, pero haciendo lo que le gusta creo que va a ser mucho mejor, para ella y para hasta para quien la contrate digamos, o la empresa que forme si quiere.

- **Bueno, eso es todo, muchas gracias.**
- Bueno, gracias a vos.