

# Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito Científico

Carrera: Licenciatura en Administración

“Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿Qué barreras dificultan su acceso al mando?”

“Women and the transfer of leadership in family business: What barriers hinder their access to command?”

Autora: Pronyk, Melisa

Legajo: ADM04793

Tutor: Rinero, Sofía

Córdoba, Argentina

Diciembre 2020

## Índice

Índice .....	1
Agradecimientos.....	2
Resumen .....	3
Abstract .....	4
Introducción .....	5
Método .....	21
Diseño.....	21
Participantes.....	22
Instrumentos de recolección .....	23
Análisis de datos .....	23
Resultados .....	25
Discusión .....	33
Bibliografía.....	44
Anexo .....	48
Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas .....	48
Consentimientos informados firmados por los participantes .....	48
Modelos de entrevistas .....	64
Entrevistas realizadas .....	66

## **Agradecimientos**

A mis padres, quienes me apoyan y motivan a crecer cada día.

A mi gran familia que me da el cariño y felicidad de todos los días

A mi novio por incentivar me a lograr mis objetivos y alegrarme ante cada caída.

A mis amigos por acompañarme desde hace mucho tiempo.

A todos los participantes que hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

## Resumen

El presente trabajo tuvo como principal objetivo conocer cuáles son los factores predominantes y las causas promotoras de la decisión de líderes en empresas familiares ubicadas en el Gran Córdoba, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o las barreras que les imponen terceros, incluido el mismo líder sucesor, como la falta de selección para ocupar el rol. La investigación comenzó con la recolección y análisis de información extraída de fuentes secundarias. Luego continuó con el análisis de fuentes primarias, obtenidas a través de la implementación de entrevistas semi estructuradas y en profundidad, a participantes tanto hombres como mujeres, que formen parte de sus empresas familiares. Los resultados obtenidos dan a conocer la trayectoria de cada empresa, la valoración que realizan tanto hombres como mujeres hacia las líderes mujeres, los estilos de liderazgo asociados al género, así como también las dificultades que enfrentan las mujeres para su desarrollo laboral. Se concluyó que la decisión del líder sucesor es independiente del género, y las mujeres no líderes aluden a decisiones personales más que una barrera externa. Sin embargo, se presentan algunos casos en los que se limita el accionar de mujeres por tratarse de familias o empresas "masculinizadas", donde se mantienen determinados estereotipos de género y una tradicional división sexual del trabajo. Se coincidió entre los participantes en que continúa la inequidad laboral asociadas al género, a pesar de que se valora positivamente el aporte del liderazgo femenino.

Palabras clave: Empresas Familiares; Barreras Internas; Barreras Externas; Liderazgo Femenino; Inequidad Laboral; Sucesión del Liderazgo.

## **Abstract**

The main objective of this paper was to know the predominant factor and the causes of the decision of leaders in family businesses located in the Gran Córdoba, between the lack of interest of women in occupying the role or barriers imposed by third parties, including the successor leader, such as lack of selection to occupy the role. The investigation began with the collection and analysis of information from secondary sources. Then, continued analyzing primary sources, obtained through the implementation of semi structured and in-depth interviews with participants, both men and women, who are part of their family businesses. The results obtained reveal the trajectory of each company, the assessment made by both men and women towards women leaders, leadership styles associated with gender, as well as the difficulties faced by women in their professional development. It was concluded that the decision of the successor leader is independent of gender, and non-leaders women allude to personal decisions rather than an external barrier. However, there are some cases in which the actions of women are limited because they are “masculinized” companies or families, where they maintain certain gender stereotypes and a traditional sexual division of labor. It was agreed that the labor inequality associated with gender continues, despite the positive value of the contribution of female leadership.

**Keywords:** Family Businesses; Internal Barriers; External Barriers; Female Leadership; Labor Inequality; Leadership Succession.

## Introducción

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

El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412). En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías.

El líder excepcional, suele ser asociado a rasgos atribuidos típicamente al estereotipo masculino tales como agresividad y competitividad, necesarios para alcanzar el éxito en los negocios. Mientras se realiza una asociación negativa a cualidades adjudicadas a estereotipos femeninos, como la sumisión y debilidad (García Beaudoux, 2014). En este sentido, se genera una inequidad al momento de seleccionar el líder adecuado, como consecuencia de los estereotipos de género femenino, que “suelen ser contrarios a los roles de liderazgo aceptados por la mayoría de las culturas” (Contreras et al., 2012; p. 183).

Estereotipo puede definirse como:

Un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen varones y mujeres, que se aplican de modo rígido,

simplificado y generalizado a todos los miembros de uno de esos grupos. No es que las personas de cada género “sean” de ese modo, sino que lo que significa es que son así percibidas. (D'Adamo et al, 2008, p. 92)

Asimismo, Judith Butler afirma:

La performatividad del género no es un hecho aislado de su contexto social, es una práctica social, una reiteración continuada y constante en la que la normativa de género se negocia. En la performatividad del género, el sujeto no es el dueño de su género, y no realiza simplemente la “performance” que más le satisface, sino que se ve obligado a “actuar” el género en función de una normativa genérica que promueve y legitima o sanciona y excluye. En esta tensión, la actuación del género es el efecto de una negociación con esta normativa. (Sabsay, 2009, p. 12)

De esta manera, el comportamiento de los sujetos acorde a la normativa genérica que los legitima, no es más que una imposición cultural adoptada o simplemente una percepción generalizadora que el resto tiene respecto de ellos. En relación a los modelos de liderazgos femeninos y masculinos, podría considerarse que estos están definidos y pensados en base a estas normativas genéricas legitimadoras, simplificadoras de la realidad. Sin embargo, hay quienes solo se centran en las diferencias entre los aportes de hombres y mujeres a la empresa, sin definirlos como positivos o negativos, si no tan solo distintos.

En relación al liderazgo femenino, y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra

perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino. De esa manera al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino, las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos. Ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, así como el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990).

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia. Sin embargo, existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales.

Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos motivos no dependen de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados dentro de la empresa, sino que se relacionan con cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática relacionada al género.

En base al concepto “Techo de Cristal”, surge “El precipicio de Cristal” (Ryan & Haslam, 2005, 2008) el cual hace referencia a cómo las mujeres logran acceder a altos puestos directivos, solo en situaciones críticas de la empresa, donde las posibilidades de fracasar estando al mando son elevadas y se requiere de mayor esfuerzo y exigencia.



Del mismo modo nace el concepto “Techo de cemento”, que puede considerarse aún más difícil de demoler que las barreras anteriores. Este, es la “trampa de la humildad”, y toma lugar cuando a las mujeres les incomoda o se les dificulta mencionar sus logros y capacidades como excelentes profesionales al momento de un ascenso, o al momento de solicitar uno. (Chinchilla, N., & Jiménez, E., 2016).

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) quien llega a interesantes conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al sostenimiento 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.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2019) realizó estadísticas a través de encuestas a hogares de nueve países de la región, a fin de conocer los motivos principales de las mujeres para no buscar activamente o desempeñar un trabajo remunerado. Los resultados muestran que un promedio del 70,2% de las mujeres de entre 20 y 59 años de edad aducen a razones familiares (cuidado de niños, personas dependientes, trabajo doméstico o la prohibición por parte de miembros del hogar). En este mismo estudio se menciona que, además, ese trabajo doméstico y de cuidados está subvalorado por pertenecer a la esfera privada de los hogares y demandar relaciones personales, emocionales y afectivas,

cualidades que no son reconocidas como generadoras de valor dentro del modelo económico en el que se encuentran.

Un estudio realizado recientemente por la compañía asesora Grant Thornton mencionó que “en Argentina se les preguntó a las mujeres qué barreras las frenan a la hora de adquirir herramientas y aptitudes para ser exitosas en su rol, a lo que un 44,4% mencionó como freno el encontrar tiempo fuera de sus responsabilidades clave para hacerlo.” (Grant Thornton, 2019).

Estas responsabilidades que obstaculizan el éxito laboral de las mujeres líderes, suelen ser asumidas por ellas, sin cuestionarlas ya que están sumamente ligadas al modelo de mujer culturalmente aceptado en la sociedad. Sin embargo, en la actualidad se intenta deconstruir este modelo, es decir deshacer analíticamente los elementos que constituyen la estructura conceptual, estas ideas estereotipadas.

Siguiendo la misma línea, otro estudio menciona que “las barreras sociológicas se presentan a menudo por el conflicto socialmente naturalizado entre los roles doméstico de cuidadora dentro del hogar asignado exclusivamente a las mujeres”. (Provoste Fernández, P. 2012). Toda la sociedad en su conjunto debería replantearse los modelos que se sostuvieron y se sostienen aún en la actualidad sobre los roles de género. No son solo hombres los que atribuyen las responsabilidades domésticas a las mujeres, si no que ellas mismas adoptan estas tareas por costumbres heredadas.

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma en relación a la posición de las mujeres en la sociedad. Muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que las limitan en el logro de su potencial y en las

posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Uno de los espacios en los que se puede notar claramente esta diferencia de posibilidades entre hombre y mujeres, es alcanzar la posición de líderes en las empresas.

De este modo, estudiosos mencionan que por lo general los puestos de alto rango que suelen conseguir las mujeres, son los que se encargan específicamente de funciones administrativas, recursos humanos, comunicación y responsabilidad social. Estos puestos, son un techo para el ascenso de la mujer a aquellos de directores ejecutivos de la empresa, debido a que las coloca a lados de las pirámides en posiciones difícilmente escalables.

(Debeljuh, P.; Idrovo, S. & Bernal, M.C. 2015)

Sin embargo, según el estudio publicado por Hays *Ambición Femenina. Oportunidades de Desarrollo Profesional*, se ha demostrado que las empresas más exitosas y rentables son las que cuentan con mayor diversidad de género, siendo que los datos sobre porcentajes mundiales muestran que el 79% de los dirigentes empresariales son hombres (Spata, 2017).

Los resultados de manejar políticas empresariales a favor de la diversidad de género, dentro de todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa, son positivos debido a que se complementan las características del tradicional Liderazgo Masculino junto con las del Liderazgo Femenino. Ambos proporcionan ventajas necesarias en la actualidad para poder llevar adelante una empresa en un contexto altamente competitivo.

Esta relación positiva existente entre la inclusión laboral de mujeres y el aumento de los rendimientos de las empresas, fue demostrada a través de encuestas a nivel mundial realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2019:

Nuestras conclusiones indican que las empresas con políticas de igualdad de oportunidades en el empleo y culturas inclusivas de género tienen mayor probabilidad de aumentar sus beneficios y su productividad (más del 60 %) y de mejorar su reputación, atraer y retener el talento con mayor facilidad y lograr cotas de mayor creatividad e innovación (casi el 60 %).

(...) Los beneficios empresariales derivados del equilibrio de género crecen cuando empieza a florecer una cultura inclusiva. Una cultura inclusiva con perspectiva de género requiere una masa crítica de al menos un 30 % de mujeres en puestos directivos, entre el personal directivo de nivel superior y en los consejos de administración. (OIT: *Las mujeres en la gestión empresarial*, 2019).

Sin embargo, no se encuentran estudios que demuestren si el aumento de productividad asociado a poseer culturas inclusivas de género en las empresas, se debe a que las mujeres son seleccionadas si superan altamente las expectativas y requisitos, o realmente se las eligió por sobre un candidato hombre, estando ambos al mismo nivel de aptitudes requeridas. Esto, se relaciona a las barreras laborales con las que se enfrentan las mujeres, y las diferencias de oportunidades dependiendo el género.

A pesar de que las empresas efectivamente tomen medidas de inclusión y diversidad de género, al momento de la selección de personal, puede generarse un sesgo cognitivo inconsciente por parte del reclutador, quien exige aún más requisitos y atributos a las candidatas mujeres que a hombres para el mismo puesto de trabajo. Se demostró en una publicación en *Harvard Business Review*, por Groysberg y Dell (2013), que a las mujeres en

puestos directivos se les exigían mayores requisitos que a sus pares hombres. A través de una investigación cualitativa, observaron que dentro una misma junta directiva, las mujeres mostraban cualificaciones mayores que las de sus colegas hombres.

Teniendo conocimiento de los beneficios generados por políticas a favor de la diversidad de género dentro de los equipos de trabajo y hasta en puestos directivos, sería esperable que las organizaciones opten por estas medidas. Sin embargo, particularmente en Argentina, y con respecto a puestos de altos mandos, los resultados de estudios sobre el porcentaje de mujeres que alcanzan la dirección empresarial se aproxima al 20% en relación a la cantidad de hombres que lo alcanzan, teniendo una baja del 3% respecto del 2018 (Grant Thornton, 2019).

Los resultados del estudio mencionados anteriormente, muestran que las empresas en el territorio argentino no atienden al hecho de que la rentabilidad y productividad de sus empresas aumentaría con la incorporación de mujeres a sus equipos de trabajo y con la promoción de ellas a puestos directivos, así como tampoco a la incorporación de políticas a favor de la diversidad de género. Conociendo estos datos, ¿Se podría concluir que aún se sostienen estereotipos culturales acerca de los roles de género y, así, una preferencia hacia hombres a la hora de delegar puestos de altos mandos en empresas argentinas?

Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca (Grant Thornton, 2017) menciona, como factores que colaboran con estas cifras, a los estereotipos sociales sobre los “puestos de responsabilidad”, y factores externos que se asocian a patrones culturales por los cuales las mujeres son percibidas de manera diferente a los hombres a la hora de sucederles el mando. Al igual que Elena Proskurnya, Socia directora

FBK Grant Thornton Rusia, quien considera que “los sistemas patriarcales son aún muy fuertes en un gran número de países. Las presiones de la tradición con frecuencia no permiten que las mujeres progresen en su profesión y a veces incluso limitan su acceso. (Grant Thorton, 2017)”

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por dichas prescripciones culturales. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbres y la cultura en general. Sin embargo, lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión.

Las particularidades mencionadas acerca de las empresas familiares generan, según conclusiones de estudios, que la familia es influenciada tanto por el éxito o el fracaso de la empresa, así como también por todos los comportamientos y decisiones que toma la empresa. De esta forma, el informe identifica tres nexos principales de relación. Por un lado, el individuo y la familia; luego la familia y la empresa familiar; y por último la empresa familiar y el individuo. (Bettinelli, Cristina & Alain, Fayolle & Randerson, Kathleen, 2014).

Los nexos mencionados anteriormente, característicos de las empresas familiares, demuestran la dependencia que existe entre individuo-familia-empresa familiar. Esto difiere de lo que sucede en empresas tradicionales donde, por lo general, la familia de cada integrante es una institución aparte a la organización donde ellos se desarrollan laboralmente. La

desventaja que poseen las empresas familiares relacionadas a este factor, es que se pueden involucrar conflictos emocionales/personales ajenos a la organización entre los mismos miembros de la familia y así generar desacuerdos en la toma de decisiones o manejo de la empresa. (Hoelscher, 2014).

Por otro lado, se debe resaltar que las empresas familiares cuentan a su vez con grandes ventajas que les proporcionan mayor competitividad frente a empresas no familiares. Estas consisten principalmente en el compromiso a largo plazo de los integrantes, la confianza derivada de lazos familiares, la identificación con los valores y políticas de la compañía y, por último, la búsqueda de longevidad y objetivos a largo plazo entre otros.

Debido a que las empresas familiares son creadas para permanecer en el tiempo siendo heredadas de generación a generación, uno de los principales intereses de este estudio 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).

Como menciona Gómez Gonzalo en su aporte a la IEEM Revista de Negocios, la exitosa sucesión en la empresa familiar requiere de la selección de un líder que cuente con la fusión entre "Un líder familiar que desea contribuir al desarrollo y bienestar de sus integrantes, junto con un líder empresarial capaz de trabajar por motivaciones trascendentes que favorezcan a todos los partícipes de la organización". Esta condición a considerar para

optar por el mejor sucesor a cargo de la empresa, tiene en cuenta la presencia de dos grupos de intereses muy distintos. El autor describe:

“Por un lado la familia que se guía siempre por la emoción y se caracteriza por aceptar a todos sus miembros por lo que son y busca siempre su desarrollo y bienestar como persona; por el otro lado está la empresa, que se basa en la razón y quiere a las personas por sus capacidades intelectuales y laborales, las cuales al final del ejercicio deben verse representadas en un resultado económico que fomente el crecimiento de la organización, pero sobre todo en resultados que garanticen su supervivencia en el tiempo.”

(GÓMEZ, G., 2016)

Varios estudios internacionales analizan el rol de la mujer en las empresas familiares y determinan la importancia de su participación. Este es el caso de la investigación de Ceja Lucía (2008):

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



éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar. (p.2).

Siguiendo la misma línea de investigación, Eddleston & Powell (2012) formulan el resultado de su análisis demostrando que las mujeres dentro de las empresas familiares generan sinergias positivas entre familia-trabajo a través del desarrollo la satisfacción personal. Para abordar su investigación se centra en las características positivas de este tipo de organizaciones y cómo existe una retroalimentación entre familia-negocio incluyendo a su vez la perspectiva de género.

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo.

Sin embargo, según estudiosos del tema, suele suceder que las mujeres efectivamente contribuyen al negocio familiar pero no son reconocidas con el título o salario correspondiente. Por el contrario, sus esfuerzos se consideran extensiones de sus roles y responsabilidades en el hogar donde están a cargo de asuntos domésticos, emocionales y sociales. (Soto, A. & de la Garza Ramos, M. & Cuahquentzi, V. & Duran-Encalada, J. & Figueroa, J., 2017)

En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el mundo hispano, muchos encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento. Este es uno de los factores por los cuales mujeres que poseen mayores responsabilidades familiares y domesticas se encuentran en desventaja al momento de la selección. Sin embargo, las cargas

y responsabilidades personales no implican necesariamente un menor rendimiento y aptitud para ocupar un puesto directivo. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son las que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones.

Sin embargo, se presentan situaciones en las que mujeres sí están dispuestas a la dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones ocupando altos mandos, pero no cuentan con la oportunidad de demostrarlo. Durante el proceso de selección de personal o análisis para la sucesión de puestos directivos los prejuicios y estereotipos sobre el rol maternal y doméstico de la mujer tienen gran impacto en la decisión final. Esta percepción simplificada de la realidad no considera que actualmente hay cantidad de mujeres que afirman no desear ser madres o que son ellas las proveedoras del hogar mientras que el hombre cumple con las tareas domésticas.

Con respecto a este punto, Bosch, M. & Riumallo, M. (2017), estudiosas de Liderazgo Femenino, observaron que la realidad de dinámica social hoy es distinta a lo que solía ser. Son frecuentes las disoluciones de vínculos conyugales y van en aumento, así como también las uniones consensuales. También aumentaron los hogares con doble ingreso y las familias monoparentales con mujeres jefas de familia. Por último, las autoras del estudio consideran que estos cambios en la forma de organizarse social y familiarmente han tenido, a su vez, un impacto en la maternidad.

Por último, estudiosos del tema acuerdan en que, en los últimos tiempos, se ha ido avanzando hacia el cambio de paradigmas sociales, que son perjudiciales para el desarrollo laboral de las mujeres. De esta manera, se destaca que:

La mujer desde la alta dirección está generando una re significación simbólica de la identidad femenina, que deja de asociarse con posiciones secundarias y con pasividad, para vincularse con lugares de poder y prestigio tradicionalmente ocupados por los varones. En este contexto, las ejecutivas y empresarias no solo han conseguido mayor autonomía, sino también llevar a cabo proyectos de vida donde la familia en su conjunto se redefine en términos de complementariedad y de una nueva distribución de responsabilidades y funciones (Debeljuh, P.; Idrovo, S. & Bernal, M.C. 2015).

En este contexto, el éxito de las empresas en un futuro próximo, dependerá de la adaptación a un entorno totalmente distinto al tradicional y la modificación de la cultura organizacional estereotipada. Esto implica el abandono de modelos estáticos dentro de los roles de género, así como también de los prejuicios hacia la inoperancia de las mujeres en puestos de altos mandos. De esta forma, las aplicaciones de políticas con respecto a la diversidad de género otorgarían a la compañía mayor competitividad que aquellas que mantienen viejos paradigmas de organización empresarial.

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 ubicadas en el Gran Córdoba, influyen en el traspaso del liderazgo a las nuevas generaciones de mujeres. Se busca responder a que se debe la baja participación de las mujeres en el liderazgo teniendo en cuenta cuestiones socio-culturales para comprender también si se debe a barreras aplicadas por terceros hacia las mujeres o si son ellas mismas las que, en muchos casos, no reclaman este espacio y porqué.

Es así como se formula la pregunta de investigación: “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares ubicadas en el Gran Córdoba, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres ¿Cuál de los siguientes factores predomina para dificultar el acceso de las mujeres en ese espacio: las barreras por parte de terceros, incluido el mismo líder sucesor, a causa de su género o la falta de interés personal de ellas para ocupar ese rol?”

Para dar respuesta a este interrogante, se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria. Como un tipo de investigación documental, observacional bajo la búsqueda de información cualitativa. Se utilizarán fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información con técnicas como el estudio de casos y entrevistas de tipo abiertas.

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

#### Objetivo general

Conocer el factor predominante y las causas promotoras de la decisión de líderes en empresas familiares ubicadas en el Gran Córdoba, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o las barreras que imponen terceros, incluido el mismo líder sucesor, como la falta de selección para ocupar el rol.

#### Objetivos específicos

- Conocer la concepción y el interés que las participantes mujeres, tienen con respecto a la mujer en puestos de liderazgo.
- Conocer la concepción que líderes hombres, de empresas familiares, tienen con respecto a mujeres ocupando puestos de liderazgo.

- Conocer los motivos que las mujeres, que no han accedido a los cargos gerenciales, consideran han sido los críticos para que los hombres logren esa posición en su lugar.
- Conocer las principales barreras o dificultades que enfrentan mujeres para acceder o desarrollarse en cargos directivos dentro de las empresas familiares, a causa de su género.

## **Método**

### *Diseño*

La presente investigación se centrará en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos a través de una investigación de tipo exploratoria. Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria. Se centrará en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional, teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en el Gran Córdoba y limitado a las empresas de tipo familiares. El primer objetivo de tipo específico requerirá 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 podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres y, luego, a través de la exploración, mediante el uso fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

Para los objetivos que requieren fuentes primarias, se busca analizar las características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales respecto a los predecesores

femeninos. De esta manera se conocerán las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos hacia las mujeres.

### *Participantes*

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares del Gran Córdoba, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de 10 empresas.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que pasaron por procesos sucesorios con anterioridad o que piensan en una futura sucesión dentro de la familia. Los entrevistados deberán ser similares en cada empresa contemplando: directivo o gerente general hombre, directiva o gerente general mujer y un mando medio mujer que no se encuentre en el cargo de mayor jerarquía o en el directorio. Todos estos participantes mencionados, que sean a su vez miembros de la familia y que sean parte, o hayan sido parte de la empresa. Los gerentes generales podrán contemplar un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional de la empresa, optaron por hijos varones o quienes optaron por suceder el mando compartido entre sus hijos. Dentro de este grupo, también se contemplan fundadores que aún no hayan pasado por un proceso de sucesión pero que sí piensen realizarlo a futuro. Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como a posibles futuras o actuales líderes de sus empresas familiares. De esta manera se

logrará conocer los factores que, para involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

### *Instrumentos de recolección*

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

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

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

### *Análisis de datos*

Los datos a analizar serán de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de datos será el siguiente: obtención de la información a través de la búsqueda documental y los cuestionarios; capturar, transcribir y ordenar la información, a través de la recolección de



material original, y las entrevistas a través del registro electrónico de las mismas; codificar la información, codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el 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

A continuación, se describen los hallazgos obtenidos con el propósito de aproximarse y dar respuesta a los objetivos planteados. Se realizaron entrevistas a doce empresas familiares, donde todos los participantes son miembros de la familia y son o han sido parte de la empresa analizada. Con respecto a la antigüedad de las empresas, se encuentra variedad en años de trayectoria de la empresa, así como también, variedad con respecto al número de generación que se encuentra actualmente al mando de la empresa. Se representan estos datos a continuación:

Tabla 1

*Líderes y Antigüedad de las empresas analizadas*

Generación Actual	Líder Actual	Antigüedad
1era	Pareja mujer y hombre (fundadores)	6 años
1era	2 hermanos hombres (fundadores)	10 años
1era	Pareja mujer y hombre (fundadores)	17 años
1era y 2da	Directorio: Fundador, 3 hijos y 1 hija	20 años
2da	Hijo del fundador	25 años
1era	Fundador	30 años
1era y 2da	Directorio: fundador, 1 hija y 1 hijo	44 años
1era y 2da	Directorio: fundador, 1 hija y 1 hijo	50 años
3ra	Nieto del fundador	60 años
2da	Hijo del fundador y su esposa	66 años
3ra y 4ta	Directorio: 3 nietos y 2 bisnietos del fundador (todos hombres)	70 años
3ra	Nieto del fundador	87 años

Fuente: elaboración propia.

El primer objetivo específico planteado buscaba conocer la concepción y el interés que las participantes mujeres, tenían con respecto a la mujer en puestos de liderazgo. De las siete entrevistadas mujeres que ocupan mandos medios, solo una de ellas mostró interés en ocupar el rol de directiva de la empresa familiar. El resto de ellas coincidieron en que no aspiraban ni les interesaría liderar por cuestiones, en su mayoría, relacionadas al tiempo y responsabilidad que requiere el puesto. Además, se mencionó la preferencia a dedicar ese tiempo a cuestiones personales y el cuidado de la familia.

Por otro lado, la mayoría de las mujeres, tanto líderes como no, coincidieron en que el liderazgo en manos de una mujer se caracteriza por poseer características relacionadas a las competencias blandas, como sería la gestión emocional, la intuición, la búsqueda de consenso y participación de todos los integrantes de la compañía. A su vez, en su mayoría, destacaron que estas características llevan a un liderazgo más participativo, diferenciándolo del liderazgo ejercido por un hombre, al cual se refirió como autoritario. Entre las participantes, una de las líderes considera que estas características adjudicadas a las mujeres líderes, son la tendencia que observa, pero no niega que tanto hombres como mujeres pueden asumir estilos de liderazgos conocidos como femeninos o masculinos independientemente de su género.

Una de las directivas, mencionó que las mujeres líderes pueden tener mayor tolerancia con los colaboradores a su cargo, pero que son más prácticas y directas al momento de comunicarse con ellos. Ella, a su vez, concluyó con que las mujeres buscan los resultados sin la necesidad de demostrar fortaleza e imponer miedo, característico en líderes hombre.

Las participantes, estuvieron de acuerdo en que el estilo de liderazgo asumido por mujeres, suele diferenciarse al ejercido por hombres, a excepción de una de ellas que considera que los estilos son iguales y completamente independientes del género del líder. Sin embargo, aunque la mayoría de las participantes coinciden en que los estilos de liderazgo pueden ser distintos, no distinguen entre uno acertado y otro no, sino que son complementarios.

Por último, cuatro de las mujeres encargadas de mandos medios, afirmaron que el rol de liderazgo les es difícil de asumir debido a que les cuesta mantener una postura firme a la hora de dar órdenes y hacerse respetar frente a sus colaboradores. Mencionaron que el rol les resulta incómodo y que al final las perjudicadas en estas situaciones son ellas mismas porque no logran los resultados que desearían. Una de ellas optó por asumir responsabilidades ajenas con tal de no enfrentar situaciones conflictivas con empleados. Mientras que otra, considera que tiene que demostrar al resto, permanentemente, que posee las capacidades que requiere el rol, aún más de lo necesario.

En base al segundo objetivo específico, se conoció la concepción que líderes hombres tienen con respecto a mujeres ocupando puestos de liderazgo. En relación al estilo de liderazgo que pueden asumir las mujeres en roles directivos, en su mayoría, coincidieron en que este es independiente del género y que, por lo contrario, depende de factores como la personalidad, el carácter, la formación profesional y la familia. Los hombres tienen otra presencia o al menos eso pareciera, en un primer momento, pero no es relativo a las capacidades el individuo, mencionó uno de los líderes.

Por otro lado, cinco de los líderes empresariales consideran que el estilo de liderazgo que suelen adoptar mujeres, por lo general, es distinto al de los hombres y son perfectamente complementarios. Mencionaron que el liderazgo femenino aporta un valor agregado necesario, al tener una perspectiva e interpretación distinta de las situaciones que se presentan. Sin embargo, uno de los líderes destacó que algunas mujeres buscan hacerse su lugar a través de imitar características asociadas al liderazgo masculino.

Algunas de las características positivas que adjudicaron los líderes entrevistados a mujeres líderes, superiores a las de los mismos hombres, fueron principalmente: perseverantes, trabajadoras, intuitivas, estudiosas, aguerridas, detallistas, comprometidas y ordenadas. Asimismo, algunos creen que sus colegas mujeres poseen más desarrolladas las habilidades blandas. En esta misma línea, uno de los líderes mencionó que en su empresa familiar no se generaron conflictos de liderazgo, ya que las mujeres de la familia no quisieron insertarse en la parte "dura", la producción, y se quedaron en áreas más livianas, como sería la administración.

Todos los líderes de sus empresas familiares coincidieron en que está la posibilidad de que en un futuro la sucesión del liderazgo quede en manos de una mujer, siempre y cuando ellas cuenten con las aptitudes que exige el rol. Sin embargo, en ninguna de las empresas analizadas, existió alguna vez, una mujer como única líder o directiva general. Por el contrario, todos los fundadores de las compañías fueron hombres y las generaciones sucesoras siempre contaron con un hombre al mando acompañado o no por alguna mujer al mismo nivel. En cuatro de las empresas participantes, nunca contaron con alguna mujer como

líder general o dentro de sus directorios, siendo que son algunas de las empresas analizadas con mayor trayectoria, encontrándose al mando segunda, tercera y hasta cuarta generación.

El tercer objetivo específico apuntó a conocer los motivos que las mujeres, que no han accedido a los cargos gerenciales, consideran han sido los críticos para que los hombres logren esa posición en su lugar. Las entrevistadas, en su mayoría, dejaron en claro su desinterés respecto a ocupar un puesto de liderazgo dentro de sus empresas familiares. Cuatro de ellas destacaron que prefieren dedicarle mayor tiempo al cuidado de sus hijos o a responsabilidades extra laborales. Una de las entrevistadas, justificó su desinterés por ocupar un rol directivo dentro de la empresa familiar debido a los conflictos familiares que se presentan frecuentemente. Así como también, menciona que nunca se le planteó la posibilidad debido a que la empresa se caracteriza por generaciones de hombres, en donde la mujer no es considerada para puestos de liderazgo.

Se presentan situaciones similares en dos de las empresas estudiadas, en las cuales se genera una sucesión forzosa luego del fallecimiento del líder hombre y ambas esposas, amas de casa, quedaron a cargo de la compañía. En estos casos, ellas eligieron cederles el liderazgo a sus hijos hombres, siendo que ambos contaban con hermanas y hasta incluso mayores en edad.

Un caso distinto se presenta respecto a dos mujeres, de distintas empresas, que coinciden en que no creen ser capaces de ocupar un puesto de liderazgo. Una de ellas se auto percibe como demasiado maternal para los requerimientos del rol, mientras que la otra participante, considera que su esposo es un líder nato con tenencia, destreza y capacidad, lo que haría difícil ocupar una posición de líder a su lado.

Por último, el cuarto objetivo específico planteó conocer las principales barreras o dificultades que enfrentan mujeres para acceder o desarrollarse en cargos directivos dentro de las empresas familiares, a causa de su género. De todos los líderes hombres entrevistados, cinco de ellos consideraron que en la actualidad se han igualado las oportunidades laborales para hombres y mujeres, mientras que el resto coincidió en que continúan las barreras e inequidad hacia mujeres. Por otro lado, todas las mujeres, tanto líderes como no, coincidieron en que continúan presentándose barreras para el desarrollo laboral de la mujer en la actualidad. Todos los participantes coincidieron en que, años atrás, la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres era mucho mayor.

Se mencionó como una dificultad, el cuidado de la familia, los hijos y las responsabilidades domésticas. Solo uno de los líderes hombres logró identificar esta dificultad, siendo que las participantes mujeres, en su mayoría la mencionaron. Tres de las líderes femeninas, resaltaron el deseo de contar con más tiempo para poder dedicarse a sus hijos. Tres de ellas mencionaron que necesitaron refuerzos, sobre todo al tener hijos pequeños, para lo que debieron contar con recursos económicos suficientes.

Otra barrera mencionada fueron los prejuicios que tienen tanto empleados como clientes y proveedores al momento de relacionarse con mujeres dentro del ámbito laboral., Cuatro participantes mujeres y tres hombres- del rubro construcción y mecánica- coincidieron en la clara preferencia que tienen terceros por comunicarse con referentes del género masculino para hablar de temas relacionados a negocios, compra, maquinarias, obras, entre otros, subestimando los conocimientos de las mujeres en el rubro.

Una de las líderes femenina compartió sentirse presionada constantemente para demostrar sus capacidades a terceros. Con esto estuvieron de acuerdo dos líderes hombres que han presenciado a terceros poner a prueba las capacidades de las mujeres, mientras que a ellos nunca les sucede. Otra líder mujer afirmó sentir que empresarios minimizan su rol como directiva al momento de relacionarse, y atribuyó la causa a su género, ya que no les sucede lo mismo a sus hermanos, también líderes de la empresa familiar.

En la mayoría de las empresas analizadas, hubo participantes que identificaron como una de las mayores barreras hacia las mujeres en el ámbito laboral a la sociedad "machista" en la que estamos insertos. Se refirieron a esta como una barrera cultural, que toma mayor o menor participación dependiendo del rubro de la empresa. Identificaron algunos de ellos como "Rubros de hombres", tales como la construcción, la arquitectura y la mecánica, así como también "Áreas de hombres" tales como las obras o el sector industrial y productivo.

Los participantes que mencionaron como barrera la sociedad machista estuvieron de acuerdo en que, actualmente, hay quienes se niegan a darle la oportunidad a mujeres para ocupar puestos de liderazgos y que, ante iguales condiciones, predomina la elección del candidato de género masculino para liderar. También mencionaron que se mantienen sesgos culturales y tradicionales que limitan a la mujer a roles domésticos.

Tres entrevistadas mujeres en mandos medios identificaron a sus empresas familiares como "machistas", razón por la cual no pudieron acceder a roles directivos. Solo una líder mujer negó haberse enfrentado a barreras para su desarrollo laboral a causa de su género. Del mismo modo, solo uno de los líderes hombres negó que su madre, ama de casa, al tomar el mando de la empresa familiar de forma repentina, haya tenido dificultades para liderar



asociadas a su género. Sin embargo, en este último caso, la hermana del líder difirió al comentar que las barreras para su madre fueron muchas, tal que debió ceder sus responsabilidades y funciones como líder a su hijo hombre, a pesar de que este no tenía conocimientos ni experiencia en el negocio.

## Discusión

El objetivo inicial que plantea este trabajo de investigación consiste en poder conocer el factor predominante y las causas que guían la decisión de líderes en empresas familiares ubicadas en el Gran Córdoba. Para conocer este factor, esta investigación parte de dos posibilidades: o existe falta de interés por parte de la mujer por ocupar el rol o estas no acceden a posiciones de liderazgo por las barreras que imponen terceros, incluido el mismo líder sucesor, como la falta de selección. Sin embargo, en el desarrollo del trabajo se han tenido en cuenta las variantes de posibilidades estipuladas, ya que las realidades en cada caso son únicas e inigualables.

Los resultados obtenidos a través de entrevistas a los participantes, miembros de las empresas seleccionadas, indican que en general la principal razón por la cual mujeres no ocupan puestos de liderazgo en sus empresas familiares es por su propia falta de interés. A grandes rasgos, la mayoría alude a cuestiones como las altas exigencias, responsabilidades y tiempos que exige el puesto, lo cual no se considera compatible con el tiempo y la energía que prefieren dedicarse a sí mismas y/o al cuidado de sus hijos. Por esta razón, no se considera como factor predominante la preferencia, en elección de líderes a sus sucesores, por el género masculino.

Los resultados indican que las mujeres describen a otras mujeres líderes o se auto perciben como tales adjudicándose características relacionadas al reconocido liderazgo femenino. Se indica que el liderazgo aplicado por mujeres suele ser conciliador y participativo entre los colaboradores. Tal como indica Eddleston & Powell (2012), algunas

de las líderes mujeres consideran que ellas buscan generar sinergias positivas entre familiartrabajo a través del desarrollo de la satisfacción personal de cada integrante y la suya propia. Por último, destacan que las mujeres generalmente no necesitan demostrar fortaleza o imponer miedo para lograr liderar de manera efectiva.

Se destaca, a su vez, el hecho de que hay mujeres que no se consideran aptas para el rol de líder debido a que no cuentan con la fortaleza y el poder necesarios. Al compararse con líderes hombres, señalan sus debilidades y falencias para desarrollarse correctamente como líderes, prefiriendo ceder este rol al hombre a cargo. En estos casos, las mujeres evitan las posiciones de liderazgo, ya que no pueden adquirir un estilo de liderazgo autoritario, necesario para poder guiar a los colaboradores., Por el contrario, optan por solucionar los conflictos solas. Ellas mismas se consideran perjudicadas dentro del rol de líderes, debido a que optan por responsabilizarse de los errores ajenos para no generar conflictos o tensiones.

Se da a conocer que las mujeres coinciden en que existen diferencias en el estilo de liderazgo dependiendo del género del líder. Siendo que las mujeres tienden a adquirir estilos con características del liderazgo femenino y los hombres directivos del liderazgo masculino. Sin embargo, se reconoce la posibilidad de casos que difieran de esta generalidad.

Por otro lado, los hombres líderes tienden a sostener la idea de que los estilos de liderazgo aplicados son totalmente independientes del género y que se modelan de acuerdo a características individuales como la personalidad, el carácter, la formación profesional y la familia. Sin embargo, se concluye, en base a sus consideraciones personales acerca a las mujeres líderes dentro de sus empresas familiares, que ellas aportan un valor agregado. Se valora la presencia de mujeres en cargos directivos debido a que aportan una perspectiva

diferente y complementaria a la de los hombres en el mismo rol. A su vez, se menciona que las mujeres suelen tener más desarrolladas que los hombres las habilidades blandas como la comunicación, escucha, negociación, conciliación, entre otras.

Retomando los escritos del autor García Beaudoux, acerca del líder excepcional y las asociaciones negativas al estereotipo femenino por poseer características tales como debilidad y sumisión, se da a conocer una concepción distinta del liderazgo femenino. Los participantes tanto mujeres como hombres creen que las mujeres poseen más desarrolladas las habilidades blandas mencionadas, lo que no implica debilidad, sino que, por el contrario, son indispensables para liderar. Es así como se concluye que los líderes de sus empresas familiares consideran que los liderazgos de mujeres y hombres son ambos necesarios y complementarios, debido a que brindan tanto visiones como ventajas diferentes. En su mayoría, las empresas toman las decisiones en conjunto dentro de un directorio por más que cada miembro de la familia se encargue de un área distinta.

Con respecto a las próximas generaciones sucesoras del liderazgo, los participantes coinciden en que la decisión del futuro líder no depende del género si no de las aptitudes de los candidatos. Acuerdan en que la futura líder puede ser una perfectamente mujer.

Se determina que las principales razones por las que hombres obtienen posiciones de liderazgo en sus empresas en vez de mujeres, siendo ambos miembros de la familia, son atribuidas principalmente a la falta de interés de las mujeres por desarrollarse dentro de ese rol, y en segundo lugar, a la preferencia de líderes antecesores por sus hijos varones. Se conoce que la mayoría de mujeres que no poseen cargos directivos en sus empresas familiares

aluden a decisiones personales. Ellas prefieren dedicar mayor tiempo al cuidado de sus familias y consideran que las responsabilidades y exigencias del rol no lo permitirían.

Son menos los casos en los que se revelan situaciones de clara inequidad de oportunidades entre los posibles sucesores a causa de mandatos basados en la división sexual del trabajo. Se generan tensiones y conflictos entre hermanos debido a que, ante igualdad de condiciones e intereses por parte de los candidatos, el padre o antecesor apuesta e impulsa la elección del hombre para ocupar el rol de líder de la empresa familiar. Estas situaciones han tenido lugar sobre todo en los inicios de algunas de las empresas con mayor antigüedad. A pesar de que en la actualidad se mantienen creencias tradicionales y sesgos culturales en base a estereotipos de género, poco a poco la mujer ha logrado avanzar y hacerse escuchar entre sus pares hombres.

Por último, como se mencionó al inicio, se detectan casos en los que mujeres prefieren ceder el mando debido a que no creen estar capacitadas para ocuparlo. Se menciona la incomodidad y dificultad que les genera desenvolverse como líderes, remarcando la falta de autoridad.

Tanto esta última razón como la primera mencionada sobre el desinterés de las mujeres por ocupar el rol de líderes, se ven estrechamente relacionadas a la barrera "Techo de cemento" conocida como "trampa de la humildad" (Chinchilla, N., & Jiménez, E., 2016). Esta barrera se presenta cuando mujeres, inconsciente o conscientemente, se conciben a sí mismas como principales responsabilidades del cuidado de la familia y además se auto perciben como incapaces para ocupar altos mandos dentro de las empresas. Ellas mismas

limitan su desarrollo profesional por cumplir con mandatos sociales, sumado a la falta de autoconfianza, que suele ser conocida como “síndrome del impostor”.

En la misma línea, estudios realizados por Katty Kay y Claire Shipman (2014) en busca de la razón por la cual son menos las líderes mujeres que los líderes hombres, descubrieron cómo afecta la falta de confianza y de aversión al riesgo que poseen las mujeres a la hora de buscar un ascenso o postularse para un puesto. Ellas afirman que son las mismas mujeres las que tienden a subestimar sus capacidades, mientras que los hombres, por el contrario, suelen poseer un exceso de confianza que los favorece en la elección del candidato.

Continuando con las barreras que enfrentan mujeres para acceder o desarrollarse en cargos directivos dentro de sus empresas familiares, se presenta la barrera “Techo de Cristal”, la cual limita el acceso de mujeres a cargos directivos a causa de estereotipos de género que se basan en determinada división sexual de trabajo. Se destaca la falta de participación de mujeres en roles directivos en algunas de las empresas con mayor trayectoria, al mando de terceras y cuartas generaciones. En estas empresas suelen sostener ideas tradicionales con respecto al rol de la mujer y es notable la inequidad de oportunidades que hay entre los mismos miembros de las familias. A pesar de que no existan reglas o normas explícitas al respecto, la inequidad se presenta en forma de sesgos cognitivos ocultos dentro de la misma cultura organizacional.

La barrera mencionada anteriormente no se genera solo por los mismos miembros de la familia, sino que está, a su vez, influenciada por agentes externos, desde colaboradores hasta clientes y proveedores. Ellos mismos son quienes solicitan comunicarse con referentes hombres para llevar a cabo sus negocios, ya que subestiman las capacidades y conocimientos

de las mujeres. Asimismo, se destaca la buena predisposición de los colaboradores al recibir órdenes y pedidos de sus líderes hombres, mientras que generan cierta resistencia al encontrarse una mujer al mando. Se conocen casos en que las mujeres deben hacer un esfuerzo adicional para demostrar sus capacidades y de esta manera ganarse la aprobación del resto.

Las barreras externas que dificultan el desarrollo laboral de mujeres se identifican principalmente en empresas relacionadas con la construcción, la arquitectura y la mecánica. Se describe a estos rubros como "masculinos" en donde, aún en la actualidad, se reduce el rol de las mujeres a un segundo plano.

Asimismo, se reconoce como causa de la inequidad laboral a la sociedad machista en la que estamos insertos que lleva a la elección de hombres por sobre mujeres al momento de elegir entre candidatas en igualdad de condiciones.

Por último, las participantes tanto líderes como no, coinciden en que la familia, los hijos y las responsabilidades domésticas requieren tiempo y energía que podrían ser destinados a su desarrollo laboral. En su mayoría, admiten el deseo de contar con mayor tiempo para la crianza de sus hijos y son pocas las líderes a las que no se les dificulta conciliar la vida laboral con las responsabilidades fuera de la empresa. Se recolectan observaciones particulares que realizan las líderes empresarias con respecto a conciliar el desarrollo laboral con la maternidad:

- La maternidad se debe planificar con tiempo, siendo consciente de la necesidad de resignar cuestiones a nivel laboral.

- Se requieren recursos económicos suficientes para afrontar gastos en un apoyo para las tareas domésticas.
- El tiempo y energía destinada al desarrollo laboral es menor al formar una familia, sobre todo en los primeros años de maternidad.
- Se dificulta cumplir con las expectativas del mayor éxito laboral posible junto al éxito maternal. Se debe buscar un equilibrio entre ambos.
- Se requiere de cierta flexibilidad horaria, lo que dificulta llevar al día cuestiones laborales a la misma altura de quienes cumplen las jornadas extendidas.

Estas son solo algunas de las razones que explicitan líderes en relación a cómo las responsabilidades fuera de la empresa todavía representan una de las mayores barreras para su desarrollo laboral y para su acceso a puestos de liderazgo.

Se destaca el hecho de que todas las mujeres consideran que, actualmente, continúa la inequidad de género en el ámbito laboral. Mientras que, por el contrario, parte del total de participantes hombres afirman con certeza que actualmente las condiciones para hombres y mujeres se han igualado. Ellos no notan barrera alguna que se interponga en el desarrollo laboral de las mujeres.

Ha resultado significativo realizar esta investigación debido a que, en la actualidad, las mujeres están tomando mayor participación dentro del mundo empresarial e incluso algunas han sido causantes del éxito que alcanzan las empresas al poseer diversidad de género entre sus integrantes. Este trabajo ha sido interesante ya que, al recolectar información de más de un miembro de la misma empresa, tanto hombres como mujeres, se presentan



interpretaciones diferentes de un mismo suceso dentro de las empresas. Esto permite poder ampliar la perspectiva y así aproximarse a la realidad que atraviesa a empresas familiares ubicadas en el Gran Córdoba, siendo que son pocos los estudios similares.

Es importante mencionar que en la actualidad es posible encontrar empresas familiares con mujeres líderes y que en el mayor de los casos quienes no ocupan puestos de liderazgo, consideran que es debido a una decisión personal. Son pocos los casos conocidos en los que concretamente se les impidió el acceso a puestos de mando debido a su género, y estos se presentan sobre todo en empresas con mayor antigüedad y en determinados rubros.

Se reconoce la ausencia de empresas familiares que hayan contado con la presencia de una mujer como única líder al mando, a cargo de todas las responsabilidades asignadas al rol. En todas las generaciones de las empresas analizadas, se presenta que siempre que mujeres accedieron a puestos de liderazgo, fue compartiendo el poder con líderes hombres.

El planteo de la problemática y los objetivos específicos que propone este trabajo, se modificaron en el transcurso de la investigación. Principalmente, esto se debe a que se introdujo la perspectiva de actuales líderes mujeres y no solo de aquellas que no lograron acceder al liderazgo. Además, se busca conocer cuáles son las barreras de desarrollo laboral que se les presentan a todas las mujeres dentro de empresas familiares, a partir de las creencias u opiniones de todos los participantes, tanto de mujeres como de directivos hombres dentro de la misma empresa.

Por último, es de gran interés abordar las concepciones de los participantes acerca del liderazgo femenino para así poder detectar si existe una tendencia a un estilo determinado asociado al género. Así como también, para conocer si las empresas valoran y encuentran

beneficios en los aportes que generan las mujeres liderando, tal como afirman algunos investigadores del tema mencionados al inicio.

Un hallazgo particular que se da a conocer a partir de las entrevistas es que no hay protocolos ni reglamentos formales establecidos para la sucesión de liderazgo en las empresas analizadas. Tanto nuevas empresas como las de mayor antigüedad niegan contar con este instrumento vigente, a pesar de que lo consideran necesario y por momentos se han planteado confeccionarlo. Hasta la empresa más próximas a la sucesión del poder intenta dilatar el acuerdo para la sucesión del poder debido a resistencia por parte del líder actual, quien vacila entre retirarse y continuar al mando.

Se identifica como limitación de la investigación:

- Contar con una muestra reducida, siendo solo doce las empresas del Gran Córdoba que participaron.
- Que las empresas correspondan a distintas industrias, por lo que las realidades varían dependiendo de este factor. Esta limitación influye en los resultados en gran medida debido a que se identificaron abruptas diferencias entre las empresas asociadas al rubro.
- Las condiciones del aislamiento social establecido en momentos de alerta por la pandemia del COVID-19 para realizar entrevistas personales. A pesar de que implicó modificaciones técnicas, no generó variaciones en los resultados.
- La dificultad de acceso a los fundadores o a los líderes de mayor antigüedad dentro de las empresas familiares. Se considera que esta limitación puede

afectar a los resultados ya que es fundamental obtener información de esta persona, ya que influye en grandes términos a la cultura organizacional.

- Las contradicciones entre los participantes de las mismas empresas lo que permite corroborar que se encuentran algunos resultados sesgados.

A partir de esta investigación se propone realizar un estudio selectivo que se concentre en una industria en particular, preferentemente de las que se reconocen como "masculinizadas". Esto permitirá aproximarse a los sectores en los que más se debe trabajar para alcanzar la equidad de género en el ámbito laboral. Así como también, considerar la antigüedad de las empresas y la generación al mando.

También sería interesante abordar en profundidad la verdadera razón por la cual algunas mujeres resignan su crecimiento laboral y acceso a puestos directivos a causa de la maternidad. ¿Es por un genuino deseo a dedicarse principalmente a la maternidad o por las exigencias culturales que ejercen presión para que cumplan con el rol tradicional de la mujer?

En esta línea, sería interesante investigar específicamente acerca de las barreras internas de las mujeres que dificultan su desarrollo laboral. Abordar el concepto mencionado y conocido como "Barrera de cemento", considerada una limitación por falta de confianza y seguridad en su autopercepción como líderes. De esta manera, detectar si se repiten patrones en ellas como la falta de aversión al riesgo, el miedo al fracaso o la auto-crítica y, por otro lado, sus propias exigencias por cumplir el rol asignado como únicas cuidadoras responsables de sus familias.

A modo de sugerencia y para aportar en el avance hacia la equidad de género en el ámbito laboral se propone para las empresas familiares la implementación de un documento

formal, confeccionado por acuerdos internos junto a la ayuda de asesores externos, que se aplique al momento de suceder el mando a las próximas generaciones. Es importante que las empresas valoren y dispongan de este instrumento para evitar conflictos o saber resolverlos si se presentan. Además, para que la elección del futuro líder sucesor esté basada en las aptitudes y valores específicos sin tener en cuenta la influencia de sesgos estereotipados o prejuicios que tienden a generar inequidad de oportunidades dependiendo del género del candidato.

Por otro lado, en términos generales, se propone que las empresas adopten políticas de diversidad e inclusión. Así como también, estandarizar el procedimiento de selección de personal para evitar sesgos por parte del reclutador.

Por último, es fundamental la promoción y aplicación de políticas de Estado a favor de la responsabilidad familiar corporativa y la corresponsabilidad entre hombres y mujeres para poder favorecer al reparto equilibrado de cargas domésticas-familiares. Esta última sugerencia se considera un punto fundamental siendo la familia un factor predominante e influyente en las decisiones de las mujeres respecto a su desarrollo laboral.

## Bibliografía

Bettinelli, C., Alain, F. & Randerson, K. (2014). Family Entrepreneurship: A Developing Field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*. 170-176

Bosch, M. & Riumallo, M. (2017). Liderazgo Femenino en Chile

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.

CHINCHILLA, N., & JIMÉNEZ, E. (2016). Cómo romper los techos de cemento y de cristal. IESE Insight (Spanish Edition), p. 51. Recuperado de: <https://eds-bbscohostcom.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=42615278-fc77-442c-bda9-4a2d682d8965%40sessionmgr103>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019: La autonomía de las mujeres en escenarios económicos cambiantes (LC/CRM.14/3), p. 40

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019: La autonomía de las mujeres en escenarios económicos cambiantes (LC/CRM.14/3), p. 148

Contreras, F., Pedraza, J. E., y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas*, 8 (1), p. 183.

D'Adamo, O., García-Beaudoux, V., Ferrari, G., y Slavinsky, G. (2008). Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino. *Revista de Psicología Social*, 23(1), pp. 91-104.

Debeljuh, P., Idrovo, S. y Bernal, M.C. (2015) El lado femenino del poder. Buenos

Aires, Argentina: LID Editorial Argentina.

Eddleston, K. y Powell, G. N. (2012): “Nurturing entrepreneurs work–family balance: A gendered perspective”. En *Entrepreneurship. Theory and Practice* vol. 36, nº.3, pp. 513-541.

García Beaudoux, V. (2014). Estereotipos de género y liderazgo femenino. VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires p. 72

GÓMEZ, G. (2016) Cómo realizar la sucesión del liderazgo empresarial y familiar. *IEEM Revista de Negocios*, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 28–32,. Recuperado de: <https://searchebscohostcom.ebook.21.edu.ar/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=116223782&lang=es &site=eds-live&scope=site>. Acceso em: 31 ago. 2020

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

Grant Thornton (2019). Mujeres Directivas. Recuperado de: <https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/mujeresdirectivas-2019/>

Groysberg, B. & Bell, D. (2013) “Dysfunction in the BoardRoom”. *Harvard Business Review*, June 2013

Hoelscher, M. L. (2014). Does family capital outweigh the negative effects of conflict on firm performance? *Journal of Family Business Management*, 4(1), 46–61

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.

Kay, K y Shipman, C (2014) El código de confianza: la ciencia y el arte de la seguridad en sí mismas: lo que las mujeres deben saber. Recuperado de

<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-confidence-gap/359815/>

Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) p. 412

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.

-Organización Internacional del Trabajo (2019) Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio / Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2019 Recuperado de [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_700977/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700977/lang-es/index.htm)

Provoste Fernández, P. (2012). Protección social y redistribución del cuidado en América Latina y el Caribe: el ancho de las políticas. Santiago: CEPAL.

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

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

Ryan, M. K., y Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16 (2), P 81–90.

SABSAY L., (2009) “Judith Butler para principiantes”, Revista *Singenerodudas* p. 12. Recuperado de: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/soy/1-742-2009-0509.html>

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), pp. 177-185. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>

Soto, A., de la Garza Ramos, M., Cuahquentzi, V., Duran-Encalada, J. y Figueroa, J. (2017). La mujer, su papel en la sucesión de la empresa familiar. Un reto multifactorial. P. 63.

Spata, H. M. (2017). Ambición de mujer. Recuperado de Mujer emprendedora: <http://paginasdemujeremprendedora.net/mariana-spata-ambicion-mujer/>

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



## Anexo

### *Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas*



**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico

Córdoba, ... de ..... de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ..... de edad ..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

### *Consentimientos informados firmados por los participantes*

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 17 de 09. de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ..... **Carlos Ayi** ..... de edad **56**... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 15 de 09. de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ..... **Melisa Ayi** ..... de edad **25**... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 10 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Carolina Ayi de edad 22 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'CA' or similar initials, written over a horizontal line.

Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 28 de 09... de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que dese.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo <sup>Javier Alonso</sup>..... de edad <sup>49</sup>..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

CAMPO DE AVANZADA SA  
CUI: 30-7130220-8  
Javier Alonso  
APODERADO

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 28 de 09... de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que dese.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ~~.. Maria Fabiana Larghi..~~ de edad <sup>49</sup>..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

CAMPO DE AVANZADA SA  
CUI: 30-7130220-8  
Maria Fabiana Larghi  
PRESIDENTE

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



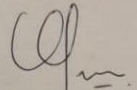
Córdoba, 14 de Set de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo, Marta de edad 52 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



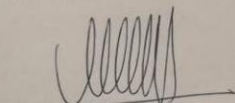
Córdoba, 11 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo, Ma. Fernanda de edad 36 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 19 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Martín Oza, de edad 56 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 19 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo CONA MATTIO de edad 20 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante



**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 14 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Roxana Sosa de edad 50 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 14 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Ernesto Del Villar de edad años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, ~~15~~ de ~~09~~ de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ~~Adrian Desumvila~~ de edad ~~34~~ años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 15 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Adrian Desumvila de edad 34 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante



**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 99 de ... de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Alejandra Berardo de edad ... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 30 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Genzo Smitzo de edad 34 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, ~~6~~ de ~~10~~ de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

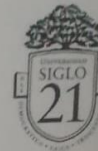
Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Rebentín de edad 46 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

  
SANTIAGO REBENTÍN

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, ~~28~~ de ~~07~~ de 2020

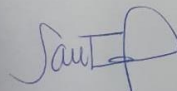
Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Sebastián Sanhago de edad 40 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 16 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo **Sánchez Gonzalo**, de edad ..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

DR. GONZALO SÁNCHEZ RAINONE  
COCO GARRÉS  
MÉDICA VALLA DEL

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 16 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo **Carestia Marianela**, de edad ..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

Marianela Carestia.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 11 de 08 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo <sup>VERONICA</sup> ~~VERONICA~~ de edad <sup>40</sup> ~~39~~ años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 11 de 08 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo <sup>VERONICA</sup> ~~VERONICA~~ de edad <sup>41</sup> ~~40~~ años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 17 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Marcelo Gascón de edad 43 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 06 de 10 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Noves Francisco Gastón de edad 51 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 02 de 10 de 2020

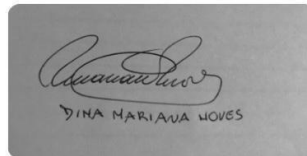
Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que deseé.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo **Dina Mariana Noves** de edad **48** años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante



DINA MARIANA NOVES

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 28 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que deseé.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo **Alfredo Pérez**, de edad ..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante





**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 5 de 10 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Verónica Pérez de edad 47 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 17 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Marcela Zampetti de edad ..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



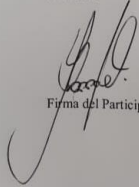
Córdoba, 18 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Pablo Zampetti de edad 47 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación  
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 21 de 09 de 2020

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación conducido por Melisa Pronyk, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del poder y el liderazgo femenino dentro de empresas familiares.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista y reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Doy fe de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial. Esta no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Juan José de edad ..... años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

  
Firma del Participante



*Modelos de entrevistas*

Para líder hombre de su empresa familiar:

¿Por quién y cuándo se fundó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?

(En caso de no ser el fundador) ¿Cómo llegó a ocupar el puesto de directivo? ¿Por qué consideras que fuiste elegido?

¿Deseaba ocupar el puesto de directivo antes de obtenerlo o se dio de esa manera?

¿Qué aptitudes considera necesarias para ocupar el rol de líder en la empresa?

¿Qué miembros de la familia trabajan actualmente o han trabajado? ¿En qué áreas?

¿Cuentan con algún protocolo o políticas para la sucesión del liderazgo? ¿Preferiría que la sucesión continúe dentro de la familia?

¿Cuál es el estilo de liderazgo ejercido en la empresa actualmente?

¿Cree que existen diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres?

¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro?

¿Le gustaría ampliar en algún tema en específico o realizar algún otro aporte?

Para líder mujer de su empresa familiar:

¿Quién fue el fundador de la idea y cómo fueron los inicios la empresa?

¿Actualmente él/ella lidera y toma las decisiones de mayor responsabilidad?

¿Cómo fueron sus inicios en la empresa y cómo llegó a ocupar un rol del liderazgo?

¿Por momento, dudó en tomarlo o, por el contrario, lo deseaba desde antes de obtenerlo?

¿Hay más miembros de la familia trabajando en la empresa actualmente? ¿Qué puestos ocupan?

¿Cuentan con algún protocolo o políticas para la sucesión de liderazgo? Es decir, en caso de que el actual presidente de la empresa se retire y deba ceder sus responsabilidades, ¿Hay reglamentaciones acerca de quién debe quedar al mando?

¿Qué aptitudes considera necesarias para ocupar el puesto de directiva general?

¿Cuál es el estilo de liderazgo ejercido en la organización actualmente?

¿Cree que existen diferencias entre el liderazgo aplicado por mujeres al de los hombres?  
¿Se le dificulta conciliar la vida laboral y los tiempos de responsabilidades fuera de la empresa?

¿Identifica algún obstáculo o barrera en particular que haya dificultado su desarrollo laboral?

¿Le gustaría ampliar o realizar algún aporte extra?

Para mujer que ocupa un mando medio dentro de la empresa familiar:

¿Quién fue el fundador de la empresa? ¿Actualmente él lidera en la empresa?

(Si el fundador no se encuentra liderando): ¿Quién ocupa ese puesto y como logró obtenerlo?

¿Cómo fueron sus inicios en la empresa? ¿Cumplía las mismas funciones que en la actualidad?

¿Hay miembros de la familia trabajando en la empresa actualmente? ¿Qué puestos ocupan?

¿Cuentan con algún protocolo o políticas para la sucesión de liderazgo?

¿Cómo describiría el estilo de liderazgo aplicado actualmente en la empresa?

¿Le interesaría, dadas las circunstancias, ocupar el puesto de directiva general, liderando en la empresa?

¿Cree que existen diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres?

¿Identifica alguna barrera u obstáculo grande que se te haya presentado a lo largo de tu desarrollo laboral?

¿Le gustaría ampliar algún tema o realizar un aporte extra?

*Entrevistas realizadas*

Empresa de Software Ayi & asociados.

Entrevista a Carlos Ayi, líder y fundador de su empresa.

Entrevistador: ¿Quién fue el fundador de la empresa?

Entrevistado: El fundador de la empresa fui yo.

Entrevistador: Y ¿Qué lo motivó a comenzar con el proyecto?

Entrevistado: Lo que pasa es que, mira si yo me retrotraigo a cuando yo armé esto, en aquella época yo trabajaba en un banco y había muy pocas empresas en realidad de desarrollo de Software. Te estoy hablando hace treinta años esto. Y un día yo dije bueno, voy a abrir algo propio, porque me parece que las empresas están necesitando que le den soporte de tecnología. Retrotraete a treinta años atrás no, imagínate de la época que estamos hablando, o sea, no es como hoy que es un furor. En aquella época se veía venir el tema de la tecnología todo, pero no era lo mismo que hoy. Hoy abrir una empresa de tecnología es como dicen los chicos, es obvio voy a abrir una empresa de tecnología. En esa época no había muchas consultoras informáticas. Entonces yo abrí una y empecé a buscar clientes y bueno así empezó a crecer la empresa y me di cuenta que la necesidad existía y bueno continué con eso.

Entrevistador: ¿Actualmente estás como director general de la empresa?

Entrevistado: Sí, estoy como director general, sí.

Entrevistador: ¿Hay alguien más a cargo?, ¿Alguna otra persona con la que tomes decisiones?

Entrevistado: Si, si por supuesto, hay un equipo que toma decisiones. Yo tengo un socio, que es con quien comparto muchas de las cosas de la empresa y en realidad es con él es que voy evaluando. Al plan estratégico lo hacemos en equipo, pero algunas decisiones puntuales las tomamos nosotros dos porque son decisiones más estratégicas. Como, por ejemplo, salir a dar trabajo en el exterior. Entonces son decisiones más estratégicas, queremos o no queremos ir al exterior, pero el resto se hace en un equipo que es el equipo estratégico.

Entrevistador: Tu socio entonces se unió después...

Entrevistado: Mi socio entró como pasante universitario en la empresa. La cosa más linda de todo esto, entró como pasante universitario, yo le vi el potencial que tenía y cuando era joven. Imagínate que él es socio hace como más de quince años. Yo agarré y dije, me gustaría que tengas una participación, empezó teniendo un cinco por ciento en la empresa, ahora tiene un quince. Y bueno, empezó a transitar... yo tenía otros socios en esa época, éramos tres y bueno así empezó a crecer, empezó a crecer y ahora maneja a la par mío. Tomamos decisiones juntos, pensamos juntos y demás.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes considera que se necesitan para este lugar de director general? Liderando...

Entrevistado: Visión, principalmente visión. O sea, cuando vos sos director general, tenés que tener la empresa en la cabeza. Tener la empresa en la cabeza indica estar al tanto de lo que pasa con los números, estar al tanto de lo que pasa con los proyectos, estar al tanto de lo que pasa con los clientes, con los proveedores, con el mercado. Entender que pasa en el mercado, entender qué pasa en la situación económica política digamos del país o el país a donde vos quieres ir a asentarte. Todo eso, pasa por un director general todos los días, todos

los días. Si vos no tenés esa visión, de ver todos los frentes todos los días, se te puede escapar algo. Y si se te escapa algo, después lo tenés que buscar y es complicado. Entonces, vos tenés que estar atento en lo que está pasando en todos esos frentes todos los días.

Entrevistador: ¿Cuentan con algún protocolo para la sucesión del liderazgo? Suponte en caso de que el día de mañana ya no sea el mismo el presidente, ¿Hay alguna reglamentación acerca de quién puede quedar al mando?

Entrevistado: Mira, hoy no hay un protocolo oficial. Siempre decimos que lo tenemos que escribir. Inclusive, al protocolo lo queremos escribir para que exista, para que tenga claridad quienes son los que pueden estar y quienes son los que no pueden estar. Por ejemplo, en la mente mía, después de tantos años de experiencias y de ver situaciones en las empresas, yo opino que los yernos o las nueras no deben estar dentro de la empresa. Eso, vos dirás, por qué pensas así, bueno en la mayoría de empresas en las que entran los yernos y entran las nueras termina habiendo problemas. Problemas de celos, problemas de poder, problemas de plata, problemas de un montón de cosas. Entonces una de las cosas que yo hoy no lo tengo protocolizado, no lo tengo escrito, pero si lo tengo muy claro, es que no entran a la empresa familiares directos como yernos o nueras. Es una cosa que yo he visto muchísimos problemas en muchísimas empresas y dije yo para no tener problemas directamente no entran y listo. Es algo que no debería existir. Con respecto a la sucesión, no tengo hoy hecho una... mi socio es el que tomaría el mando digamos de la dirección en el caso de que yo quiera apartarme un poco de la empresa. Pero no lo veo en un plano familiar hoy a la toma esa. Pero la verdad que no está tan claro. Es un buen punto que nunca me senté a pensarlo siquiera. Lo que pasa es que vos en esto vas dejando que corra el tiempo, entonces vos vas viendo si tus hijos o algún

familiar tuyo quiere tomar ese puesto, tiene ganas de tomar ese puesto. Más allá de si tiene la capacidad o no, debería tener las ganas de tomar ese puesto. Porque digamos yo estoy así, ya porque me hice así y llegué hasta acá, pero es un puesto tremendamente estresante. Todos los días tenés que estar mirando muchos frentes y bueno hay algunos que lo quieren hacer y otros no. No lo tengo claro hoy, quien continuaría con todo eso.

Entrevistador: ¿En la empresa están trabajando tus dos hijas actualmente no?

Entrevistado: Claro, exactamente.

Entrevistador: Y dadas las circunstancias en que no pueda ser presidente el socio actual, ¿Existe la posibilidad de que alguna de ellas ocupe el puesto de directiva general?

Entrevistado: Seguramente, es que yo creo que van a ocupar lo mismo un puesto de dirección. Porque justamente en el rubro de mi empresa son más importantes la gente y los números. Después vienen los clientes y todo eso. Vos podés conseguir gente que venda proyectos de software, pero es más difícil conseguir gente que quiera hacer crecer tu empresa o cuidar a la gente o cuidar los números, que no sean propios. Entonces para mí hoy siento que tengo una bendición de que mis hijas están en los dos lugares donde yo considero que son los más importantes de la empresa. Una está en recursos humanos y la otra está en administración.

Entrevistador: ¿Qué consejo les darías a ellas para desarrollarse en este tipo de puestos? Con gente a cargo, liderando.

Entrevistado: Primero prepararse. Prepararse, estudiar permanentemente. Hay miles de metodologías hoy que ayudan muchísimo a saber, a poder llevar este puesto dentro de la

empresa. No podés quedarte, no podés hacer crecer a la empresa solamente con intuición. Tenés que estudiar, leer mucho, estar muy informado en la situación económica, política y social del país. Tenés que estar muy al tanto, tenés que saber bien como crece tu rubro. Es un puesto en el que tenés que prepararte mucho, tenés que estudiar, yo me la paso estudiando y leyendo. Leyendo porque no puedo enterarme de golpe si pasa algo o si el gobierno está por tomar una decisión, más aún en estos tiempos que estos tiempos que estamos viviendo. De un día con otro te vienen con cosas rarísimas y vos tenés que estar preparado para eso. Después asesorarte, tener buenos asesores que te ayuden a tomar esas decisiones, que te abran los ojos. Asesores contables, asesores financieros, asesores legales. Eso es muy importante tenerlo lo más mejor posible diría el paisano.

Entrevistador: ¿Actualmente cuál es el estilo de liderazgo ejercido en la empresa?

Entrevistado: Yo tengo un estilo muy raro de liderazgo realmente, porque muchas veces yo genero acciones que los desafío que desafío permanentemente al equipo estratégico. Permanentemente los estoy desafiando a que hagan más cosas y más cosas, a que crezcan, que estén formados y demás. Yo permanentemente los estoy pinchando, les voy tirando cosas que los sorprende. Y es una forma estratégica mía y bueno ellos creen que yo estoy preocupado por algo, lo que sea. En cuanto ven eso agarran, empiezan a preparar esto, empiezan a meterse en poder solucionar lo que yo les voy pidiendo. Eso es lo que trato de hacer con los equipos. Después los desafío mucho a estudiar, a prepararse les vivo preguntando "¿Y vos que estudiaste hoy?, ¿En qué te preparaste?" Les hago exponer temas, hago que la gente permanentemente esté demostrando. No que sean esos gerentes dormidos, que están esperando a que vos les des instrucciones para ejecutar algo. Trato que sean

gerentes o managers que tengan capacidades de llevar adelante las cosas, pero siempre en un plano estratégico. Mi cabeza gira mucho por lo estratégico. Para que vos te des cuenta, una cosa es el pensamiento estratégico que es, qué es lo que querés hacer, qué es lo que buscas y otra cosa es el pensamiento operativo que es cómo lo vas a hacer. El qué y el cómo. Entonces yo permanentemente los estoy haciendo reflexionar sobre que evolucionen sobre... porque después el cómo es operativo y obviamente que ellos también tienen una función operativa. Bueno eso es un poco la forma en la que yo lo manejo.

Entrevistador: Con respecto al liderazgo en sí ¿Consideras que hay diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al que es ejercido por un hombre?

Entrevistado: No, no, hoy por hoy no. Te diría que hace treinta años sí. Si por que antes la mujer tenía un hijo y capaz que pedía una licencia por un año. Hoy la verdad... nosotros en el equipo estratégico, hay la misma cantidad de hombres que de mujeres, exactamente la misma. Pero no porque yo lo busque así, para mí mientras que la persona tenga la capacidad para el puesto, a mí no me importa si es mujer u hombre. Para nada, hoy la mujer tomó un protagonismo muy fuerte. El management a nivel mundial no. De hecho, hay presidentas que son mujeres o ha habido mujeres comandando. Bueno a este país lo comanda una mujer, claramente lo comanda una mujer, entonces esta clarito que... y no solamente lo comanda una mujer a este país si no que lo maneja como un trapo al que le hace poner la cara.

Entrevistador: Claro, las habilidades están...

Entrevistado: Claro, ninguna duda. Hoy el presidente de Argentina es un muñeco que hace lo que le dice la mujer por atrás, la mujer esta que estamos hablando. Entonces no es



que él hace y tiene una vicepresidenta... No no, la vicepresidenta comanda todo por atrás y este otro es al que lo hace poner en la cámara para el pueblo digamos. Pero la que comanda esto es una mujer. Claramente la capacidad que tiene, digamos más allá que yo esté o no esté de acuerdo con lo que hace, que obviamente no se en mi caso no estoy de acuerdo con muchas cosas. Pero, está en el poder, entonces si llegó al poder y logró vencer después de otro gobierno que no fue y demás, es porque evidentemente la mujer tiene la capacidad. Y la Bachelet en Chile hizo lo mismo, y también tuvo muchísima fuerza o Ángela Merkel en Alemania. Mira, hoy la directora comercial del Banco Santander que es muy amiga mía es mujer, que fue presidenta de y que se fue la lloró. Así que la capacidad de la mujer, no hay ninguna diferencia hoy con la capacidad del hombre para nada. La directora de operativa de tarjeta Naranja es mujer y te diría que la persona que lleva hoy tarjeta naranja adelante es una mujer, la que comanda todo eso.

Entrevistador: Claro, actualmente se vienen presentando estos casos y por ahí antes era algo poco común...

Entrevistado: Sí, yo cuando empecé la empresa, la mujer no tenía, no se veía inclusive mujeres ocupando puestos importantes. Pero en los años ha cambiado muchísimo, hoy ha cambiado muchísimo. Hoy la mujer... inclusive, bueno eso ha afectado sin ninguna duda hasta a la crianza de los hijos, que eso es meterse en otro tema. Pero bueno la mujer hoy está muy avocada al laburo, cosa que antes la mujer.... Mi mamá toda su vida fue ama de casa y nos crió a nosotros cuatro. Mi papá estaba todo el día laburando y mi mamá todo el día en casa, nos hacía hacer la tarea, todo lo hacíamos con mi mamá. Y hoy no pasa eso, en algunos casos el hombre hace todas esas cosas y la mujer trabaja.

Entrevistador: Hay cambio de roles...

Entrevistado: Totalmente, entonces hoy pensar que el hombre tiene más capacidades que la mujer es una pavada.

Entrevistador: Y con respecto al estilo ¿Considera que puede diferir? Por decirte más o menos autoritario dependiendo del genero...

Entrevistado: El hombre siempre tiene otra presencia, o parecería que tiene otra presencia. Pero si yo te digo hoy, esta directora de Santander, que te digo muy amiga mía, que es la directora general del banco, le tienen un respeto. Depende del carácter de cada uno, hay hombres débiles y hombres fuertes, mujeres débiles y mujeres fuertes, pero hoy para mi es exactamente lo mismo el hombre y la mujer. Por ejemplo, en la administración de mi empresa son cuatro contadores, las cuatro son mujeres. Es un problema eso, por tener cuatro mujeres juntas y a veces no es bueno. Eso es un problema que yo hoy tengo en la empresa, que por ahí cuatro mujeres juntas es un problema. Debería haber un mix y no tener todas mujeres, la mujer es más problemática en algunas cosas. No lo digo como capacidad, pero problemático si, esto de tener cuatro mujeres juntas genera por ahí celos, pavadas. Pero puede pasar eso, entonces tenés que tener un mix entre hombres y mujeres. Pero del tema capacidad, no tengo ninguna duda que la mujer hoy tiene la capacidad para hacer las cosas igual que el hombre.

Entrevista a Melisa Ayi, gerente de Recursos Humanos.

Entrevistador: ¿Cómo ingresaste a la empresa y cuál era su función o puesto en un principio?

Entrevistado: Ingresé a la empresa cuando iba a primer año de la facultad en el 2013, más o menos en septiembre, e ingresé porque como la empresa era de mi papá, yo quería ganar experiencia, entonces por eso me sumé. Empecé con horarios cortados y todos dependiendo de mis horarios de la facultad. Mi función era puntualmente todo lo que era, primero empezar a entender de qué se trataba el área Recursos Humanos y puntualmente a nivel tareas era todo lo que tiene que ver con la selección, buscar en linked in, entrevistar, todo ese tipo de cosas. Obviamente que al correr de los años se fue afianzando mucho más el rol, no es lo mismo lo que hacía ni bien entre a cuando fui creciendo.

Entrevistador: Bien, ¿Entonces actualmente cuáles son las funciones que desarrollan?

Entrevistado: Actualmente no continúa haciendo esas funciones, sino que estoy más cómodo supervisando todo ese parte, pero si soy yo la que hace todo lo que sería la selección.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes consideras necesarios para ocupar tu puesto?

Entrevistado: A nivel aptitudes, más que todo blandas, consideró fundamental todo lo que tiene que ver con la empatía, con la gestión y el seguimiento de los temas, con la proactividad y con la responsabilidad en en tomar los temas principalmente porque recursos humanos un área que estamos hablando de personas y de contención de gente.

Entrevistador: Claro en caso de tener familia, ¿Se te dificulta conciliar la vida laboral con las responsabilidades fuera de la empresa?

Entrevistado: Yo actualmente estoy casada, no tengo hijos y mi marido trabaja todo el día por lo que no se me dificulta. El tema, antes de estar casada, que vivía con mis papás y mi hermana, si era por ahí un poco más complicado el tema de dividirlo familiar con la laboral

ya que, al mi papá y mi hermana también trabaja en la empresa, estaba por ahí esos límites. Pero desde que me casé, si pudimos separar más y disfrutar cada momento. Lo que es laboral por un lado y lo que es personal y familiar por el otro. Pero, volviendo tu pregunta, actualmente si me es fácil a nivel horarios, poder seguir con mis tareas y con mi trabajo.

Entrevistador: Actualmente ¿Quién es el que ocupa este puesto de directivo general, liderando en la empresa?

Entrevistado: Es mi papá el que ocupa ese puesto cómo directivo general y abajo de él tiene dos socios, que también lo ayudan y apalancan toda la estructura. El que ocupa ese puesto es mi papá y logró obtenerlo porque en realidad él siempre fue el dueño principal, él fue el que creó la marca y la empresa, entonces lógicamente siempre termino siendo y siempre fue el número 1 y el director de toda la organización.

Entrevistador: ¿Cómo describirías el tipo de liderazgo aplicado en la empresa?

Entrevistado: Respecto el estilo de Liderazgo, antes hace muchos años, el estilo era más autoritaria en donde a las decisiones las tomaban solamente el directorio y se bajaba línea. Y hoy en día tenemos la estructura más bien horizontal, en donde más gente toma decisiones y en donde el liderazgo, tenemos un modelo devolución de Liderazgo, dónde ves cómo hacer para ir creciendo a nivel líder. Entonces hoy ya dejó de ser autoritario y es más democrático y lo va definiendo cada gerente de área.

Entrevistador: Te interesaría...dadas las circunstancias, en caso de que el actual director decida ceder su puesto, ¿A vos te gustaría ocupar esta posición este rol como directiva?

Entrevistado: Hoy no es mi interés ocupar el puesto de director general, puede que en un futuro sí pero hoy en día no es mi prioridad ni mi aspiración.

Entrevistador: En lo personal, ¿Crees que así sean diferencias entre liderazgo en más de una mujer al ejercido por un hombre? Con respecto al estilo...

Entrevistado: No creo que existan diferencias entre el liderazgo de una mujer al de un hombre, es más, nosotros tenemos muchas gerentes mujeres muchas, y nos da el mismo o mejor resultado que hombres. Así que no, no creo que haya diferencias. Si depende en el rubro de tecnología, que hay que dedicarle por ahí mucho tiempo, y en caso que la mujer tenga hijos y quiera dedicarse a su familia, ahí sí. Nosotros, por ejemplo, tenemos muchas mujeres en la empresa que tienen la jornada reducida de trabajo entonces ese sí sería un factor. Pero las mujeres que trabajan todo el día y son gerentes son espectaculares. No creo que existan diferencias.

Entrevistador: Bueno, por último y si después me querés hacer algún aporte extra te dejó tu lugar, ¿Identificas alguna barrera u obstáculo grande que se te haya presentado a lo largo de su desarrollo laboral?

Entrevistado: A lo largo de mi carrera y mi desarrollo tuve muchos obstáculos y me enfrenté a muchas situaciones en donde no sabía qué hacer. Al principio principalmente, todos los temas del horario de la facultad también fueron un obstáculo en este momento. Actualmente también, los desafíos, estar actualizado del mercado, de la competencia, al tanto de la innovación y cómo va creciendo todo, el estudio, permanente todos esos son barreras que si no las enfrentadas te quedas un poco más desactualizada. También tuve algunos percances o barreras con ciertas personas o cosas que por ahí no salían como uno quería o no

llegamos con los tiempos, pero ningún obstáculo ni ninguna barrera que haya sido así como grave como para mencionártelo.

Entrevistador: Bueno, muchas gracias.

Entrevista a Carolina Ayi, mando medio.

Entrevistador: ¿Cómo fue que ingresaste a la empresa y qué rol cumplías en un primer momento?

Entrevistado: Bueno, ingresé a la empresa porque siempre tuvimos la idea en mi casa que desde que arrancábamos la facultad queríamos empezar a trabajar. La verdad es que se dio justo la oportunidad de mi papá tenga la empresa, así que arranque junto a el primer año de la facultad. Entré haciendo tareas muy básicas, porque también mis conocimientos eran pocos. Hice tareas muy administrativas como, por ahí, organización de carpetas, ayudaba en la parte contable, en buscar datos, pasar legajos de los empleados. Como que hacía toda la parte más básica como para ir metiéndome un poco más en lo que es el área de administración en general.

Entrevistador: ¿Actualmente continuas con las mismas funciones?

Entrevistado: No, de las que hacía en su momento no hago ninguna. Ahora me enfoco más en la parte más financiera, en la parte... Bueno nosotros somos una empresa de Software, entonces nosotros cobramos por horas que nuestros empleados hacen, digamos, que los consultores realizan. Bueno, yo me encargo más que todo en la parte de control de esas horas, en que esas horas realmente se cumplan, si no se cumplieron por qué, que realmente dan los

presupuestos con el cliente... "nosotros te damos tantas horas, a cuanto vos pagarías esas horas...", los recursos. Después, estoy encargada de uno de nuestros clientes fuertes, que es P\*\*. Entonces me encargo de la parte de facturación, la parte de horas... un contacto más directo con ellos.

Entrevistador: Para tu puesto, ¿Qué aptitudes consideras que se necesitan?

Entrevistado: Yo creo que para trabajar en la parte administrativa de cualquier empresa se necesita organización y responsabilidad, primordialmente. Creo que la responsabilidad y brindarle a tu jefe o al dueño de la empresa la confianza que se necesita. Es un área en el que si no sos responsable u organizada, podes hacer perder mucho a la empresa y eso descontractura todo y termina siendo un lio. Creo que la parte de la responsabilidad y darle la confianza al dueño o a tu jefe es esencial. Creo que hay que ser empáticos también, porque, aunque se crea que no, tenés una relación muy estrecha con los empleados de la empresa. A la hora de pagarles horas extras, a la hora del pago de sueldos, a la hora de cuando ellos te tienen que pedir un anticipo de sueldo. Entonces creo que la empatía es algo que tiene que estar para que el empleado se pueda sentir cómodo a la hora de hablar esos temas que por ahí son bastante delicados.

Entrevistador: Claro, ¿Tenés familia?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Tenés responsabilidades extras fuera de la vida laboral?

Entrevistado: Todavía estoy en la universidad, me quedan pocas materias, pero esa es una de mis responsabilidades. No, así generales esa es la única, sumarle hobbies o esas cosas de la casa, pero no, ninguna otra responsabilidad.

Entrevistador: Ahora te pregunto más sobre la empresa en particular, primero que nada ¿Quién fue el fundador de la empresa? ¿En qué fecha o año la fundó?

Entrevistado: Bueno, el fundador fue mi papá solo, Carlos Ayi y tiene alrededor de 20 años la empresa. Cambió de socios, pero el fundador fue el solo.

Entrevistador: ¿El actualmente lidera en la empresa?

Entrevistado: Si, el actualmente lidera en la empresa. Sigue teniendo como esa responsabilidad de jefe. Tiene un socio al lado que la verdad que hoy en día ocupa un puesto muy alto en el cual se encarga de muchas cosas que mi papa ni siquiera tiene idea, pero sí. Sigue siendo él el que lidera todo.

Entrevistador: Perfecto, ¿Cómo fue que él logró obtener este puesto? El socio.

Entrevistado: El socio ingresó en la parte de ventas de la empresa y la verdad que desde que entró mi papá vió un potencial grande en él. Y bueno, a medida que lo fue potenciando más... Mi papá tiene una política que le gusta que la gente no se estanque en su zona de confort, si no que realmente vaya escalando. Entonces bueno, como vió un potencial le empezó a dar más cosas hasta que hace un tiempo le propuso... "Bueno, creo que podríamos ser socios, compartir ideas..." y así se dio. Él aceptó, y ahora son socios.

Entrevistador: ¿Hay más miembros de la familia trabajando en la empresa?

Entrevistado: Sí, mi hermana. Única hermana.



Entrevistador: ¿Qué puesto ocupa ella?

Entrevistado: Ella está como gerente en el área de capital humano, recursos humanos.

Entrevistador: ¿Cuentan con algún protocolo o políticas para la sucesión del liderazgo?

Entrevistado: No, la verdad que no.

Entrevistador: Bueno, ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que se aplica en la empresa actualmente?

Entrevistado: Creo que es una empresa que se caracteriza mucho por hacer partícipe a los empleados, si bien, obviamente hay decisiones que las tiene que tomar el dueño de la empresa con su socio. Es una empresa que siempre está abierta, se suelen hacer encuestas durante el año para que el empleado sea parte, para que el empleado transmita lo que siente y para que el empleado pueda plasmar que puede ser una opción. Cuando vos le pedís algo, te dicen "Che, y por qué no ven de hacer esto..." entonces como que se los hace muy partícipe a los empleados a que den su opinión de lo que ya está hecho y si quieren implementar algo que se dé su opinión y se evalúa.

Entrevistador: Claro una comunicación más fluida...

Entrevistado: ¡Sí! Y siempre la comunicación es del dueño y del socio con los empleados. Si, está capital humano de por medio, pero el dueño tiene mucho contacto con los empleados.

Entrevistador: En caso que se den las circunstancias, ¿A vos te interesaría ocupar el puesto de directiva general, liderando la empresa?

Entrevistado: Entrevistado: Por lo menos, por lo que hoy veo con mi papá, creo que es un puesto que requiere muchas horas de trabajo. Al margen de conocimientos y entender cómo se negocia y cómo se maneja una empresa, creo que lleva muchas horas de trabajo. Yo el día de mañana quisiera formar una familia y creo que eso me sería difícil. Sí me gustaría, el día de mañana cuando mi papá no esté más y suba el socio, si ser su mano derecha y trabajar a ese nivel, pero no ser la responsable cien por ciento yo.

Entrevistador: ¿Crees que hay diferencia entre el liderazgo en manos de una mujer, al del hombre?

Entrevistado: La verdad que, en nuestra empresa, por suerte nunca se presentó ninguna situación de incomodidad o algo por que lidere un hombre. Así como se hace partícipe a los hombres en las decisiones, también a las mujeres. La realidad es que es un rubro en el que no somos muchas mujeres las que trabajamos en la empresa, pero se nos da el mismo lugar que a los hombres. Creo que sería muy similar la parte del liderazgo. Si porque creo que lo importante es ser organizado y saber entender cómo se maneja el negocio. Entonces yo considero que una mujer también lo podría hacer sin problema.

Entrevistador: Centrada en la pregunta, ¿El estilo que podría llevar la mujer sería muy similar al del hombre?

Entrevistado: Sí, sí.

Entrevistador: ¿Te gustaría ampliar sobre algún tema en particular o algún aporte extra?

Entrevistado: No, considero que toda empresa se puede mejorar. Por lo menos lo que yo destaco de la nuestra es esto que planteaba de la participación de todos los empleados. Creo que algo muy importante es la confianza que se genera entre los empleados mismos y entre los empleados con los dueños, por eso mi papá desde un principio decidió tener esta relación. Sin bien existe un grupo de referentes que son los que estarían entre los dueños y los empleados, él siempre intenta tener contacto con todos los empleados. Así como ahora en cuarentena, hacer video llamada una vez por semana con las diferentes áreas de la empresa. Siempre se busca que el empleado se sienta acompañado y se sienta parte de la empresa.

Entrevistador: ¡Perfecto, muchas gracias!

Empresa del rubro agropecuario Campo de Avanzada S.A.

Entrevista a Fabiana Larghi, socia fundadora:

Entrevistador: Bueno, primero que nada, te voy a preguntar sobre los inicios de la empresa ¿Quién la fundó?

Entrevistado: Bueno, es más o menos lo que te contó Javier, en realidad fue una decisión de ambos juntos. Él estaba trabajando en relación de dependencia y empezó a temblar por cuenta propia hablando con su jefe por supuesto y el jefe le dijo "si Javier ya estamos todos viendo por nuestra cuenta propia", porque la empresa se venía con una situación compleja de reducción y venta. Se iba a vender a una empresa agropecuaria sino inversionista, se iba a cambiar 100% el concepto de la empresa en el que trabajaba. Entonces hace la empresa a nombre mío para, justamente, diferenciar, por ética, para no mezclar las cosas en donde él trabajaba con lo que era el proyecto nuestro propio. Comenzó como una empresa unipersonal, sembrando a medias con un socio que era un productor agropecuario.

Así empezamos, no me acuerdo con cuántas hectáreas, pero eran poquitas, 300 o menos. De ahí el tiempo él se independiza, era uno de los pocos que no despiden, a partir de qué \*\* absorbe a la empresa \*\*, pero nosotros empezamos a crecer. Él renuncia y empieza a sembrar con otro socio, uno muy conocido de él muy amigo, que habían estado trabajando juntos en \*\* pero ella se había ido antes. Y bueno empezamos a sembrar y a crecer en hectáreas. En un principio a la parte contable la llevaba una amiga mía, de allá de Entre Ríos, y Javier andaba toda la parte de producción. Yo no estaba metida en la empresa todavía y me involucro en la empresa después de que tengo mi tercera hija. Ahí mi amiga me habla y me dice "Mira Fabi, no voy a poder seguir" Entonces yo empiezo a llevar toda la parte administrativa e impositiva. Hasta que me superó, te soy sincera, yo ya había tenido cuatro hijas en este momento. Cuando tengo la cuarta hija, ahí decidí tomar un estudio contable para que tome todo lo impositivo y yo sigo con la parte administrativa. A partir de que María la última tenía 4 meses, yo ahí me doy cuenta qué no daba más, estaba agotada. Yo hacía de todo, la empresa, llevaba y traía a las nenas, hacía de particular y ahí me di cuenta de que, bueno, realmente sentía que no podía más, ya estaba hasta perjudicando el matrimonio. Él esperaba que yo respondiera con la empresa, pero tenía tantos frentes qué sentía que hacía todo a medias. La típica viste la historia de la mujer, profesión versus maternidad. Ahí decido yo hablar con Javier y le digo mira, como seguíamos con el socio, nuestro socio ya tenía una estructura importante, lo que hicimos fue solicitarles un servicio a ellos para que llevarán la parte administrativa de la empresa. Ahí empiezan a llevar la parte administrativa, yo me separo de la empresa, me habré separado 4 meses y ahí Javier me pide que vuelva a la empresa. Yo tenía mi ojo, era nuestra, no era lo mismo, las chicas no preparan información como yo le preparaba. Vuelvo a la empresa, ahí creo que María ya había cumplido un año y ahí nos dimos cuenta que era

necesario que la empresa empezara a responder desde lo administrativo a la parte productiva. La producción había crecido y nosotros administrativamente nos habíamos quedado chicos. Entonces ahí decidimos alquilar una oficina, porque trabajaba en casa, estaba enloqueciendo realmente de nuevo. Las chicas nacieron en época de cosecha, entonces sus cumpleaños coinciden con las cosechas. Yo plena cosecha de maíz cumpleaños de la Vale, el mago y Javier llamándome para sacar los camiones. Una locura y ahí nos dimos cuenta que teníamos que crecer administrativamente en Córdoba y pusimos un administrativo en Entre Ríos, que tampoco teníamos, para que se dedicara a eso, toda la parte de camiones. Acá tomamos una chica, no anduvo y después tomamos a la segunda que al día de hoy es la mano derecha mía. Ella maneja la empresa más que yo, te diría. A partir de eso tomamos a la segunda que todavía está, dos más que entraron y estuvieron un año y pico una y la otra estuvo como cuatro o cinco meses. Ahora entró una tercera qué bien y también está Azul que entró como pasante, que entró a darnos una mano porque veníamos atrasadísimos. Yo hace año y medio te diría, que si estoy para el cierre de balance y para ganancias. No estoy para la diaria, el trabajo chico ya no lo hago más.

Entrevistador: ¿De esta forma si arreglaste los tiempos para llevar la vida fuera de la empresa, las responsabilidades fueran empresa?

Entrevistado: Sí, totalmente. Es más, yo tengo una carrera en nueva, soy coach ontológica y facilitadora y me estoy dedicando a eso. O sea, no es que dejé la empresa y estoy en casa, no. Dejé la empresa y estoy haciendo toda el área esta, que es el coaching mismo, la facilitación. Ahora estamos por dar un taller en la Unión Cordobesa de Rugby, descubrí esto y dije esto es mi pasión. De hecho, mi empresa tiene un hermoso equipo de trabajo, las chicas

me dicen qué ese equipo le forme yo y yo les digo "No, lo formamos entre todas en realidad". Pero bueno, la idea es, yo apunto mucho a la persona, al capital humano, porque quién pase por mi vida ya sea a través de mi empresa a través de que me pidió una conversación de coach, para que te facilite algo en la vida o en la empresa, que se vaya con un valor agregado.

Entrevistador: Claro, lograste encontrar tu camino un poco dentro de la empresa y un poco desarrollándote fuera. Tuviste las posibilidades de poder conciliar la vida laboral con las responsabilidades fuera de la empresa...

Entrevistado: Si, ordenar el plantel para no cargarlas tanto a las chicas qué me fueron reemplazando a mí también. Éramos tres en este momento, yo me fui corriendo y entró esta última chica. Entraron dos antes, como te dije, y ahí entró Azul también. Esto me permitió a mí abocarme a mí, a lo que me gusta y elijo. No nací para estar atrás de una pantalla viendo números, yo creo que mi vida no es eso y es esto que descubrí que es estar asistiendo personas que lo necesiten.

Entrevistador: Con respecto a las decisiones que se toman en la empresa, ¿Cuentan con un directorio o presidente?

Entrevistado: Si, la presidente en este momento soy yo. Las decisiones las tomamos Javier y yo, a veces Javier solo, porque bueno, yo por ahí no estoy y es algo que yo ya le hice el pedido que más allá que no esté presente, estoy. La empresa es de los dos, así es así, nosotros dos, Guadi también tiene mucha opinión en la empresa porque está hace mucho, entonces también la hacemos participar. Estamos con un sistema agropecuario capacitándonos y Guadi fue una de las personas que dio su opinión para ver si lo hacíamos o no. Nosotros no tenemos una organización verticalista, tenemos una organización horizontal,

si se quiere. Yo lo que le digo a los chicos es que somos un equipo y se ve como una cadena donde cada eslabón es cada uno de nosotros y si es eslabón falta probablemente haya algún inconveniente en el trabajo. Ese es un poco el mensaje que le damos.

Entrevistador: Claro ¿Entonces el estilo de Liderazgo sería trabajo en equipo?

Entrevistado: Trabajo en equipo y servicio. Apuntamos mucho al tema del servicio, de estar muy pendientes de los otros, eso sacude muchísimo a nosotros cuando necesitan algo. Ya sea plata, sea que les compremos algo, formación. Por ejemplo, el año pasado, dí un taller de trabajo en equipo en la propia empresa mía, que ese taller fue mi ensayo para certificar como coach y se los di. A mí me sirvió mucho por las distinciones que me brindaron y uno de los chicos me dijo qué le encantaría hacer esa formación que yo había hecho. Decidimos pagársela, le pagamos la formación a él, a otro ingeniero de Entre Ríos y a Guada acá en Córdoba.

Entrevistador: Claro, apuntan a la capacitación y el desarrollo personal de cada uno.

Entrevistado: Totalmente, desarrollo personal de cada uno. Viste que los All Blacks tienen un lema que dicen qué cuando vos te vas dejas la camiseta, pero lo tenés que dejar con un valor agregado para que quien venga se la ponga y deje con otro valor agregado. Bueno, más o menos eso, que quien pase por la empresa se vaya con un valor agregado.

Entrevistador: Yo le consultaba a Javier y me dijo que no cuentan con ningún protocolo para la sucesión del poder...

Entrevistado: ¿Del mando? ¿Quién va a seguir con la empresa cuando nosotros no estemos?

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: No, no lo hemos hablado. Es algo que a mí me hace mucho sentido plantearlo, a la situación. Me encantaría que alguna de las chicas, de mis nenas, pero por una elección, como es María, la cuarta que ama todo lo del campo, pero tiene 11 años recién así que falta mucho. Pero también pensé mucho en la gente que hoy tenemos en la empresa, es más hablamos la posibilidad de porque no asociarnos a Cristian, que es una de las cabezas que tenemos allá o a Guadi acá. Yo veo que ellos quieren mucho a la empresa y si vos Googleas Campo de Avanzada, vas a ver que lo que hablan de la empresa, sobre todo el tema de la confianza que nosotros les damos a ellos. Somos personas que trabajamos desde la confianza y bueno, estamos ahondando lo que es compromiso y comunicación. Esto lo aprendido en donde me formé. Me encantaría que ellas participarán algún día también, esto es un pensamiento en voz alta, nunca lo planteamos.

Entrevistador: ¿Entonces si creen que cuentan con las personas capacitadas para ocupar estos roles y tomar estas responsabilidades?

Entrevistado: Sí totalmente, muy capacitados y comprometidos con la empresa. Es una empresa que realmente la quieren, por lo menos yo siempre les pregunto y le digo que cuando necesiten algo lo plante. La verdad es que hasta ahora no hemos tenido queja excepto de algunos que se han ido, dos pueden haber protestado y después la última chica que estuvo acá agradeció todo lo que había aprendido, pero bueno, ella lo planteó como un problema propio, por eso se iba.

Entrevistador: Claro la rotación es baja...



Entrevistado: Si.

Entrevistador: Con respecto al liderazgo que puede ser ejercido por una mujer o por un hombre, ¿Consideras que hay diferencias entre el que puedes llevar cada uno?

Entrevistado: Si, en los estilos sí. Yo lo puedo comparar por lo que yo vivo, no sé si será en todos los casos, pero veo que por lo menos Javier es una persona que tiene un estilo, si bien escucha, pero es un estilo más autoritario. Yo tengo un estilo más conciliador Si se quiere, participativo sería la palabra. Porque Javier también es conciliador, pero Javier es como que no deja entrar mucho, es más concreto y más conciso. Yo por ahí tengo una escucha más amplia y puedo llegar a revertir una elección, una decisión a partir de una escucha.

Entrevistador: El tema de que sea una empresa familiar de trabajar con miembro de la familia ¿Genera alguna dificultad?

Entrevistado: Yo considero que las empresas familiares deberían no dejar de lado a la familia. Creo que deberían entre todos los miembros acordar expectativas. O sea, decir bueno a ver qué, pero cada uno del otro, cuáles son los roles que van a cumplir y dejar todo aclarado para que justamente no partiendo desde que por ser familia las cosas no van a funcionar o van a salir mal. Creo que hay muchos juicios previos o prejuicios frente a estas situaciones, entonces para evitar eso ni una cosa ni la otra. Desde el momento que vos decidís trabajar en una empresa familiar, como miembro de la familia, lo primero que yo haría es acordar expectativas y dejar bien en claro cuáles son las funciones de cada uno y que se espera del uno y del otro.

Entrevista a Javier Alonso, líder y fundador de la empresa.

Entrevistador: Bueno, primero voy a comenzar preguntándote sobre los inicios de la empresa, ¿Quién la fundó y cuándo?

Entrevistado: En el año 2003 la fundamos bajo una unipersonal que era de mi señora, Fabiana, porque yo estaba en este momento trabajando en una empresa, en una multinacional y bueno no queríamos mezclar las cosas. Entonces para no poner el nombre mío, arrancamos con el nombre de Fabiana. Eso fue en el año 2003 y empezamos alquilando campos en la zona de Villaguay, Entre Ríos. Así arrancamos con una unipersonal, hasta el 2007 que yo me desvinculo de la empresa en la que yo trabajaba en relación de dependencia, para ya poder encarar con más fuerza, con más tiempo el proyecto éste que teníamos, la empresa propia.

Entrevistador: Claro bien entre los dos el proyecto, ¿Es así?

Entrevistado: Sí ella es contadora y yo soy ingeniero agrónomo. Ella trabajaba en la parte de la empresa en la parte de la Industria y yo en la parte de campo. Si, empezamos a ver de hacer algo por nuestra propia cuenta para un futuro y por eso arrancamos digamos.

Entrevistador: ¿Cuál sería la actividad actual de la empresa?

Entrevistado: Agricultura, producción agropecuaria. Nos dedicamos a alquilar campos y a ponerlos en producción.

Entrevistador: ¿Existe algún director general o las decisiones se toman por ambos?

Entrevistado: Eso te quería decir, mira nosotros en 2007 cuando me desvinculo de la empresa que trabajaba, empezamos a poner más ritmo, más ficha a la unipersonal, porque me desvinculé justamente para poder atender con más tiempo la empresa nuestra y fue creciendo. En el año 2012 ya había tomado una envergadura importante de negocios y decidimos hacer

una sociedad anónima. Se llama Campo de Avanzada Sociedad Anónima donde hoy centralizamos todo ahí. La empresa Larghi María Fabiana sigue como productora y operando, pero mínimo, como para no cerrar la del todo. Pero hoy, Campo de Avanzada somos los dos socios Javier Alonso y Larghi María Fabiana, marido y mujer. Hoy nos dedicamos a la agricultura y también hemos incorporado camiones, hacemos la logística propia de terceros de la producción. Hemos comprado algo de maquinaria como tractores, bueno fue creciendo la empresa todos estos últimos años.

Entrevistador: Entonces, ¿Actualmente ustedes se encuentran trabajando en distintas áreas, pero las decisiones generales se toman en conjunto?

Entrevistado: Sí, Fabiana está abocada a la administración y yo a la parte de producción. Después cada área tiene su responsable, acá en la oficina tenemos cuatro colaboradoras, de las cuales ya tenemos dos recibidas y dos por recibirse de contadoras. Así que se maneja toda la parte administrativa de la empresa acá desde Córdoba, porque a la producción la sigue un ingeniero en Entre Ríos. Allá tenemos un ingeniero, encargado del campo, después tenemos un asistente del ingeniero, digamos que hace todo lo que es logística, organización, distribución y bueno después tenemos choferes, 7 choferes por los 7 camiones y 3 tractoristas por el tema de trabajo de campo.

Entrevistador: ¿Todos ellos sí ubicados en Entre Ríos?

Entrevistado: Sí, ellos están en Entre Ríos y un administrativo más está en Entre Ríos y reporta acá, a la administración central, todo el movimiento de los comprobantes de los choferes de las facturas, bueno todo lo que se genera allá lo procesa de vía remota y manda después los comprobantes por correo.

Entrevistador: ¿Entre todos estos miembros de la empresa hay algún otro familiar o no?

Entrevistado: No, no. Actualmente bueno, la tenemos Azul amiga de mis chicas, qué está haciendo la pasantía acá. Los de la empresa somos nosotros dos porque somos los fundadores, por ahora las chicas están estudiando y todavía no hay un segundo mando.

Entrevistador: ¿Sus hijas buscan a futuro también ser parte de la empresa o es algo que aún no está entre sus intereses?

Entrevistado: No, no está definido. Cada una hoy está estudiando su carrera, qué les gusta. Angie está haciendo psicología, Catalina arquitectura, Valen en el secundario y María en primario. La que más me acompaña al campo, le encanta y perfila para hacer la sucesión es María. Pero es muy chica, tiene once años, hoy le gusta el campo por el viaje la idea, le encanta. De las cuatro es la que más perfila a seguir en una actividad como sería ingeniería agrónoma.

Entrevistador: Bien, ¿Por ahora no cuentan con ningún protocolo de sucesión no?

Entrevistado: No, no. Estuvimos viendo este tema, justamente yo hice un posgrado en empresa familiar en la Católica y se habló mucho de ese tema así que es materia pendiente. Empezar con los hijos chicos y empezar a hablar de la empresa, más allá de que ellas saben lo que hacemos, pero no tiene conocimiento muy en limpio. Bastante grosero, saben que sembramos "y cómo está el clima papi, llueve, no llueve..."

Entrevistador: Y en caso de que ellas no estén, ¿Existe la posibilidad de tomar alguien externo a la familia como directivo?

Entrevistado: Si, totalmente. Yo creo o lo que pensamos es que el día que nos sucedan tiene que ser por supuesto estudios y afines a la actividad que se desarrollan. Esto de poner a un hijo al frente de la empresa sólo por ser hijo no va.

Entrevistador: Claro, sería de tener conocimientos sobre una carrera como sería la ingeniería agrónoma... Sí, es el protocolo que está armado. Será posgrado, doctorado...sí. Si no gente de afuera, formando gente como hacemos nosotros. Que la gente que trabaja con nosotros vaya creciendo y desarrollándose.

Entrevistador: Actualmente ¿Cuentan con algún colaborador que tenga los conocimientos y las actitudes para llegar a ocupar el rol?

Entrevistado: Si.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el estilo de Liderazgo que se ejerce en la empresa?

Entrevistado: Mucho trabajo en equipo, la verdad es que creo que hay un buen ámbito laboral. Tratamos de que no sea piramidal, a las decisiones más importantes las tomamos Fabiana y yo, pero la verdad es que se discute y se habla.

Entrevistador: ¿Crees que hay diferencias entre el estilo de Liderazgo ejercido por una mujer al que puede estar en manos de un hombre? ¿O es independiente del género?

Entrevistado: No, es independiente. Mira acá nosotros tenemos de responsable a Guada, que está liderando toda la parte de administración, es la jefa de administración.

Entrevistador: ¿Y el estilo también seguía sobre la base de trabajo en equipo?

Entrevistado: Si, la verdad que nosotros en eso creemos que es fundamental. Cada uno tiene su tarea asignada pero como es una pyme acá, todos manejan todo. Por supuesto que cada uno tiene su especialidad, pero bueno hoy tenemos una de las chicas enferma, tiene Covid, así que se va reemplazando las cosas que dependen de ella... No es que se fue Antonela y acá se paró todo. Por supuesto que hay detalles que hay que consultar y demás. Pero el movimiento de todos los que están en administración lo manejan.

Entrevistador: ¿Cómo describirías las aptitudes que se necesitan para ocupar un cargo directivo?

Entrevistado: Creo que mucha escucha, por supuesto capacidades profesionales de estudios, eso es fundamental. Pero vuelvo a lo mismo, yo no creo en las estructuras piramidales es más bien horizontal. No creo en el gran CEO. Si alguien tiene que ordenar un poco pero también creo mucho en lo que aporta cada uno, en el trabajo en equipo, en discutir cosas que aparecen y tener la escucha de todos, opiniones de todos.

Entrevistador: ¿Consideras que el rubro en general tiene tener mayores barreras para el desarrollo laboral de las mujeres?

Entrevistado: ¿Vamos concretamente al rubro agropecuario? ¿La barrera para la mujer ingeniera agrónoma?

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Mira yo creo que hoy no, creo que hoy ha cambiado el sistema de producción. No está más el colono de antes hecho en el campo, testarudo, "Esto se hace así"... no. Hoy hay mucho profesionalismo para trabajar y la verdad, bueno, nosotros tenemos una

ingeniera que hemos contratado para un campo en el norte, que el ingeniero que tenemos responsable, para evitar que viaje hasta allá porque en un campo de 500 hectáreas, un módulo chico, entonces preferimos contratar a una ingeniera en Federal para este viaje a ese campo y que interactúe con el ingeniero nuestro, pero que el ingeniero no haga la diaria. No me tembló el pulso al contratar a una ingeniera para nada, al contrario. Te digo que 20 años atrás, cuando yo estudiaba, era más difícil para las mujeres. Creo que la mujer que era ingeniera agrónoma o aspiraba al título de ingeniera agrónoma, le era difícil trabajar en el campo. Terminaban generalmente en puestos en la facultad, en laboratorios, comerciales, pero no tanto a campos. Hoy te diría que no veo diferencias.

Entrevistador: ¿Te gustaría hacer algún aporte extra?

Entrevistado: Las empresas familiares son el motor de la economía argentina, las PyMEs son las que generan empleo y mueven la economía del país. Vienen bastante golpeadas y abandonadas todos estos últimos años. Te hablo desde el gobierno de Macri y éste ni hablar, esto es un desastre. Sobrevivir en este país es un desafío como PyME. Todos los días tenés que repensar en lo que pensaste ayer, la verdad es que por eso no va también cuando nos vamos a los argentinos. Crisis permanente.

Empresa constructora y arquitectura, Canavese y asociados.

Entrevista a líder de la empresa, Alejandro:

Entrevistador: ¿Quién fue el fundador de la organización y qué lo motivó a comenzar con el proyecto?

Entrevistado: Nosotros tenemos un estudio de arquitectura, mi padre se recibió con un título universitario de técnico constructor y se vio en la necesidad de mejorar su performance a través del estudio de la carrera arquitectura. Ahí refuerzo un poco sus conocimientos y sus capacidades de trabajo tanto en proyecto como en dirección de obras, esto data de 1954. Entonces no obstante desde este título, se lo habilitaba para construir y proyectar, que es lo que se hace de este tiempo en este espacio. Sí, o sea que él fundó y canalizó su título universitario o ejercicio profesional.

Entrevistador: ¿Actualmente el líder como director general?

Entrevistado: No, ya pasó a una sucesión forzosa, murió hace 25 años, era parte del grupo familiar junto con mi madre, que ahí también tuvo su co-liderazgo así que después pasó a sucederlo.

Entrevistador: ¿Esta sucesión es algo que vos estabas esperando? Es decir, ¿Te interesaba desde siempre terminar como director general o fue algo que se dio de esa forma?

Entrevistado: Pareció una gradualidad natural, pero se forzó por cuestiones de salud que se especificaron antes de tiempo.

Entrevistador: Claro, entonces actualmente estás como director general y ¿Tienes alguien más en tu nivel?

Entrevistado: Fernanda, hoy por hoy es la socia cómo fue en su momento mi padre con mi madre. Más allá de los títulos nombres o apellidos las decisiones se toman en forma conjunta y cada uno de su área aporta por sus roles que tenemos dentro de la organización.



Roles que no son de gestión, sino que son roles a través de otras áreas que nos dividimos para trabajar.

Entrevistador: ¿En qué área en particular está?

Entrevistado: En el área de obras, o sea todo lo que es el seguimiento de obras y trabajos de comercialización, intercambio con proveedores, corre por mi cuenta. Y ella lidera la parte de proyecto o diseño. Son como las 2 áreas más fuertes de nuestra estructura, proyecto y ejecución de obra. Yo en la segunda y ella la primera, todos estamos al tanto de todo.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes consideras que se necesitan para ocupar el lugar de director general?

Entrevistado: Manejo del personal a cargo, tanto dentro de la organización como las relaciones con los externos. O sea, el vínculo con los terceros que pueden ser proveedores. Eso es una, el manejo, manejó como una forma de decir, el vínculo o las relaciones interpersonales con gente dentro del estudio cómo equipos de trabajo y fuera del estudio como parte de un equipo de trabajo más amplio. Que no es que reparta ni ganancias ni las perdidas, sino que articular el éxito del proveedor si el producto es bueno, a nosotros nos deja mejor posicionados. Si el proveedor recibe el diseño de un estudio que bueno, al proveedor lo deja bien posicionado. Y si el cliente sale satisfecho, todos salimos mejor posicionados. La aptitud pasa por entender que el trabajo se articula dentro y fuera de la organización. En todos lados una calidad de trabajo similar, o sea si juntamos tomates podridos con tomates verdes va a salir cualquier cosa.

Entrevistador: ¿Cuentan con alguna reglamentación acerca de la sucesión del poder en caso de que el director actual, en este momento vos, se retire? ¿Hay algún reglamento que diga quién puede quedar al mando?

Entrevistado: No, porque por otro lado transita mucho lo personalísimo. Qué es eso, que las habilidades van con el título y el título va con las capacidades de las personas. Entonces si no hay en la familia alguien que conozca de arquitectura y que a su vez tenga aptitud, no lo sabemos porque tenemos generaciones pequeñas aún. Nuestros niños tienen edades que no podemos perfilarlos como tal. No está reglamentado, sé que los reglamentos se hacen a futuro lo conozco de otras organizaciones, pero no es el caso nuestro.

Entrevistador: Siguiendo con el liderazgo, ¿Cuál consideras que el estilo de Liderazgo que se ejerce en la empresa actualmente?

Entrevistado: El trabajo en equipo.

Entrevistador: En lo personal, ¿consideras que hay alguna diferencia entre liderazgo en manos de una mujer al que puede ser ejercido por un hombre?

Entrevistado: Entrevistado: Para nada, ninguna.

Entrevistador: Digamos que es independiente del género...

Entrevistado: Totalmente, y de los otros 16 o 14 acciones que todavía no para analizar. Para nada, creo que como vos formulas la pregunta sería tal cual, al contrario. En lo personal he trabajado en forma conjunta dentro de equipos de Liderazgo, de forma coparticipada, por ser codirector, cogerente de alguna empresa en forma articulada con distintos géneros y no noté ninguna en absoluto, ninguna diferencia. Si en el trato que a lo mejor terceros pueden

creer, va tratos, visiones que pueden llegar a generar. Pero con respecto a lo que me preguntas de forma personal creo que no hay diferencias, cualquiera sea el género, cualquiera es cualquiera. Te lo voy a hacer al revés Melisa nació con una mujer, me contacté con la mujer antes que naciera, compartí 9 meses antes. En el ámbito del desarrollo y siempre fue el complemento que no es un suplemento es complemento. Entonces es muy complementario y necesario.

Entrevistador: Entonces me decías que, si consideras que de parte de tercero, sobre todo por el rubro que se trata, construcción y la arquitectura, puede que sí haya mayores barreras para las mujeres?

Entrevistado: Sí, sí. Lamentablemente sí, sobre todo en la de la construcción. Y las mujeres se suben al techo mejor que cualquiera, por decir un ejemplo. Hay una subestimación de la mujer concretamente y sí. El mismo empoderamiento del hombre creyendo que se puede llevar a una mujer por encima cuando esa mujer teniendo autoridad en obra, así y todo, teniendo autoridad en obra porque se constituyen figuras como director técnico, que lo ejerce un hombre una mujer, cuando se apartó un poco del masculino empieza a leerse como de una forma más prejuiciosa.

Entrevistador: No sé si te gustaría ampliar en algún tema en específico...

Entrevistado: No sé si vos tenés algún punto o algo que no haya dicho.

Entrevistador: Te voy a hacer una pregunta con respecto al liderazgo, ¿Cómo describirías a un líder efectivo?

Entrevistado: Con la capacidad de visualizar, de poder proyectar para tener objetivos claros a alcanzar, expectativas de logro que se pueden llegar a dar en el camino. Que no es lo mismo, o sea el objetivo es voy- voy y la expectativa de logro es mientras voy yendo capaz que... Esa es un poco la diferencia, rumbo es el mismo, pero en los objetivos. Hay cosas a cumplir y las expectativas pueden o no suceder como tal y no se cae el objetivo por eso. Y ahí viene la segunda variante, la proyección al futuro qué es el disparador para los cambios.

Entrevistador: Muchas gracias.

Entrevista a Fernanda Martinez, gerente del área de diseño:

Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa y cómo fueron los inicios?

Entrevistado: Bien te cuento. Realidad medio como que me sumé un tren que ya estaba en marcha, porque el estudio que en realidad la palabra empresa me parece ajena, porque nosotros, bueno, nos dedicamos a la arquitectura y nuestro espacio de trabajo siempre es un estudio de arquitectura. La verdad que al final puede terminar funcionando como una empresa en el día a día porque tiene la finalidad de desarrollar una profesión y somos varios y cada uno tiene un rol. Entonces a lo mejor, comercialmente no somos una empresa, pero termina funcionando como una empresa familiar. Somos un estudio de arquitectura independiente y en mi caso yo me sumé como te digo a un tren que ya estaba en marcha, porque el estudio era de mi pareja, que es Alejandro, que ya hace 10 años que estamos en esta sociedad. Hace 10 años que estamos trabajando juntos y que fue prácticamente inmediato a conocernos. Nos conocimos desde la parte personal y después empezamos a trabajar juntos inmediatamente. Así que bueno fue todo muy particular, pero el inicio ya estaba como algo ya funcionando y hacía ya varios años cuando yo me sumé. Él empezó a trabajar desde muy

chico, desde antes de recibirse en el estudio del papa y la mamá Así que viene como heredado el tema del trabajo en familia. El padre era arquitecto y la mamá bueno, lo ayudaba con las tareas administrativas en el estudio y el trabajo desde que empezó a estudiar arquitectura ahí con el padre. Después el padre fallece y él continúa con el estudio que en realidad siempre fue cambiando los nombres y en la gente que los acompaña o que lo acompañó a Ale en el camino. Pero bueno él siempre desde que se recibió, trabajo varios años sólo, con algunos socios. Esa organización como estructura fue cambiando un poco las personas, pero él siempre estuvo como en la cabeza solo. Yo medio como que me sumé.

Entrevistador: ¿Actualmente a las funciones directivas y la toma de decisiones es en conjunto?

Entrevistado: Nosotros trabajamos, somos los dos socios y en teoría tomamos todas las decisiones en conjunto. El problema es que a veces no hay acuerdo y nos falta uno para desempatar. Entonces lo que nos pasa es que si bien cada uno tiene un rol, se supone que al estudio lo estamos encarando mano a mano poniendo la misma energía, tiempos, dedicación. Si vas a una cuestión de poder, visto como que es una palabra muy a obligatoria y qué tiene aristas a mi entender. En teoría para nosotros, nuestro acuerdo es que vamos por igual. Lo que pasa es que es una cuestión muy subjetiva, difícil de medir porque las decisiones que se toman el día a día, tienen un montón de direcciones. Por decirte, hay decisiones de profesionales del diseño por ejemplo a decisiones generales de qué camino sigue nuestra organización para crecer. Hay Decisiones con la gente con la que trabajamos en el estudio, qué son nuestros arquitectos, cómo se organiza hasta una agenda de trabajo y los tiempos de cada uno y demás. Entonces hay cosas de las que me encargo más yo, estoy más avocada yo

y ahí tengo mayor comodidad para decidir, se hace independientemente. Y hay cosas en las cuales Ale están más abocados y ya las deciden de modo independiente. Te resumo para tratar de ser un poco más clara, el acuerdo nuestro es que todas las decisiones se toman en conjunto, decisiones que tienen que ver con cosas trascendentales del estudio. Y después, cada uno tiene su área y se involucra en distintos momentos del proceso de trabajo. Ahí cada uno toma las riendas más en un tema que en el otro.

Entrevistador: Con respecto al tema de las áreas, ¿Cuál sería su función principal?

Entrevistado: Yo estoy más que nada abocada a la parte de diseño, desarrollo de diseño. Ya Ale está más abocado a la parte de obra y Administración. Si bien todos participamos, es una estructura chica y pocos clientes contrabajos muy personalizados con el cliente. No hacemos obra pública, no hacemos grandes superficies. Es muy personalizado, tiene mucho que ver... Hasta te diría el 90% de nuestros clientes son viviendas unifamiliares en donde el contacto es directo con la familia a la cual estás diseñando o construyendo. Entonces más o menos nos hemos ido así, te lastimas la parte de obra y lleva las administraciones número y gestión de obra y yo dentro del estudio aún más el coach o el seguimiento de la gente que son nuestros colaboradores, que trabajan con nosotros y la parte de diseño. Si bien todos estamos al tanto de todo y es necesario porque si bien Son dos áreas que están separadas porque son trabajos distintos, están enlazados directamente es un ida y vuelta.

Entrevistador: Sobre el tema de Liderazgo y de la sucesión, ¿Pensaron en algún protocolo para la sucesión de poder? Suponte el día de mañana ustedes no ocupan más el

puesto de directivos, ¿Pensaron si debería ser un miembro de la familia el que pueda quedar a cargo o existe la posibilidad de tomar a alguien externo?

Entrevistado: La verdad es que no lo hemos pensado y es súper interesante que me lo plantees porque creo que la pregunta escapa por ahí un poco a nuestra realidad en el sentido de que me parece más apuntada a empresas que tienen un patrimonio familiar donde hay una estructura que accede a las personas en sí. Yo creo que en nuestro caso lo que hacemos se extingue con nosotros, salvo que alguno de mis hijos. Que en realidad nosotros ahora tenemos un hijo muy chico y Ale tiene un hijo que probablemente no sigue el camino de arquitectura. Salvo que alguno va hacia por ese lado desde la profesión. Por el momento se va a jubilar con nosotros el estudio y es que en algún momento lo podemos sacar a Ale del estudio. Porque él sí que vive, respiratoria, piensa en el trabajo. El directamente es adicto al trabajo y yo soy todo lo contrario. En ese sentido, al ser una cuestión muy profesional, ver con lo que hacemos nosotros creo que ahora tenemos una estructura tan chica que el día que nosotros no estemos por alguna razón, vamos a ir haciendo nuestra profesión... No te digo que la estructura en sí vaya seguir...

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo difiere de mujer a hombre? Digamos que una mujer tiene una forma de liderar muy diferente a la de un hombre.

Entrevistado: Creo que sí. En mi experiencia en particular, mi socio Ale tiene una personalidad... Es muy determinado. Le cuesta muchísimo, a pesar de que es fan del trabajo en equipo y hace muy bien su tarea en coordinar un equipo de trabajo, le cuesta decirlo, pero él en todos los momentos de su vida, siempre, trata de ponerse en el rol del coordinador. En este caso él es como un líder innato, entonces es difícil ocupar una posición de líder en el

mano a mano con él porque tiene tendencia destreza y capacidad para esa tarea. No creo que en este caso tenga que ver con su género, no sé si tiene algo que ver con que él es varón, creo que tiene que ver con su personalidad. Eso es algo con lo que yo día a día tengo que "batallar" porque en general considero que yo no tengo una personalidad del líder, a mí el rol de líder me queda incómodo, entonces naturalmente él va a llenar nuestros espacios más allá de que yo creo que también tengo un carácter profesional decidido. Me gusta que cuando pienso algo, expongo mis ideas, me gusta que se escuchen, se consideren. Hay lugar para eso en el lugar en donde estoy trabajando, pienso que puedo tomar decisiones, pero también soy consciente que justo me toca un compañero que innatamente busca ponerse en este rol. De todos modos, más allá de mi experiencia personal, por lo que veo en colega, y creo que la mujer naturalmente tiene otra manera de liderar distinta a la del hombre. Que no considero que sea ni mejor ni peor, pero si soy consciente de que particularmente en el área en donde yo me desempeño laboralmente la mujer esta vista en un segundo plano, por todas las personas involucradas. Es un ámbito muy del hombre, qué año largo siempre se dio mucho más el desarrollo del varón en la arquitectura, en la construcción, en la obra ni hablar. Entonces el rol de la mujer siempre cuesta un poco más para liderar, me ha tocado estar en obra y no haz lo que me gusta profesionalmente busque dedicarme a otra cosa. Pero en algún momento me tocó trabajar en obra y siento que tuve que buscar la forma de romper esa barrera o el prejuicio de que porque sos mujer a lo mejor tenés menos habilidad. Me sigue pasando el día de hoy, que, a lo mejor yo empecé joven, yo me sumé por cómo se dio en mi caso, sumarme a una estructura ocupando un lugar alto siendo muy joven, por otras cuestiones. A lo mejor no por mérito profesional, seguro no por mérito profesional. Porque con Ale empezamos una historia personal, y me encontré ocupando un lugar alto sin hacer ningún



mérito. Te digo así, porque después en el día a día cada uno se gana su lugar, pero en mi caso no fue así. No tuve que escalar posiciones, con todo lo bueno y lo malo que implica. El estar a cargo de algo tiene sus pros y sus contras, sos vos para responder ante un montón de otras cosas. Sos el último que te vas.

Entrevistador: Todo aprendiendo de cero...

Entrevistado: Pero si me pasó que haber entrado por ese lado a trabajar, de joven, en este rol y siendo joven mujer y encima estando en pareja con la otra persona es como todo raro. Siento que sí tuve que demostrar, yo me sentía en la obligación de demostrar más que a lo mejor Ale, que él es mayor que yo entonces también es el arquitecto. Me pasas al día de hoy, que por ahí estamos en una reunión con el cliente, un ejemplo muy tonto pero el cliente varón le habla al arquitecto va dirigido como si estuviese hablando con él. La señora que tiene al lado, la arquitecta que está ahí no existe. Eso que yo soy muy activa, verás que no me cuesta hablar, soy muy activa en la comunicación y Ale también me da mi lugar para eso. Una cosa cultural, hace poco me pasó que estábamos en una reunión con cliente, varón y mujer, y al cliente le entró una llamada y dice "Perdón chicos, tengo que atender", se levanta y dice "No perdón estoy reunido con el arquitecto no te puedo hablar mucho". Entonces es como que está con el arquitecto, la arquitecta esta de adorno a pesar de que, te digo, yo considero que soy muy activa en mi trabajo. Hay colegas que a lo mejor no participan mucho, no se involucran y están haciendo un trabajo como demás Backstage. No es mi caso y sin embargo si tengo que lidiar con eso, pero no me genera tampoco mayor conflicto. Creo que es más un problema de los otros que mío.

Entrevistador: Con respecto a la vida personal fuera del trabajo, ¿Se te dificulta las conciliar las responsabilidades con el tiempo que te lleva el trabajo?

Entrevistado: Sí, totalmente. Absolutamente, nosotros ahora tenemos un niño pequeño que tiene 2 años y siempre hemos sido de trabajar muchísimas horas, como te digo los primeros en llegar los últimos en irse, nuestra vida social siempre fue como muy tranqui. La carga horaria de trabajo diario siempre fue muy importante. Después cuando la familia se amplió yo trabajé hasta el literal el día que parí. Por propia elección, porque me sentía bárbara, así que trabaje a full, normal, un montón de horas. Después cuando nació Octavio, obviamente me encontré con otra realidad es con lo que es ser mujer en este mundo y que tuvo repercusiones directas con el trabajo. Porque obviamente ya no podía dedicarle el mismo tiempo que le estaba dedicando al trabajo, bueno hay que abocarse a otras cosas a la familia, para estar acá, yo tampoco lo quiero dejar tantas horas Sólo. Sin embargo, qué es lo que yo hablaba con Ale hace un tiempo, es el sentir que tenés que cumplir con todo. Pero creo que es una autoexigencia o a lo mejor es que no tengo otras posibilidades, no me puedo dar el lujo de decir Bueno ya está no voy más a trabajar y me quedo acá en casa. Siento que son dos roles que todavía la mujer está intentando encontrar cómo amalgamarlo sin sentir que estás abandonando a ninguna de las dos áreas. Ni hablar la tercera o la cuarta área que serían tus relaciones sociales, tus deseos, cumplir tus propias individualidades. En el día a día, creo que voy a hacer malabares con todo ese mundo es muy difícil y siento que cada vez más, las mujeres tienen mayores expectativas que cubrir. Respecto a que tenés que ser madre, la crianza respetuosa, divina, un sol con los chicos. Él tiene que estar impecable, voz divina, sin sobre peso tenés que trabajar porque si te quedas en tu casa sos la bruja, buena madre, buena

señora, amiga. Siento que hago malabares para poder meter un poquito de todo eso en mis días, pero me cuesta muchísimo.

Empresa Delbent, fabricación de helados artesanales.

Entrevista a fundador y líder Martín Oña

Entrevistador: ¿Por quién y cuándo se fundó la empresa?

Entrevistado: Bueno la empresa le fundamos mi esposa y yo. Yo tenía un proyecto que no iba a estar acá y después el proyecto original era abrir una cafetería. Después de ahí, empezamos juntos a meterle un heladito a la cafetería. Entonces así armamos la empresa original era una cafetería y agregamos un poco de helado y así pasó lo que pasó con los helados, tomó protagonismo.

Entrevistador: Claro entonces el proyecto inicial, ya estando en Argentina, era una cafetería con heladería...

Entrevistado: Exactamente nosotros habíamos estado 5 años casi viviendo en Italia dónde lo que más funcionaba era la heladería, una cafetería y también pastelería. Entonces bueno por eso ya teníamos la experiencia y cuando volvimos a Argentina en 2013, las cosas empezaron a fondo y abrimos lo que sería hoy en 2014.

Entrevistador: Claro y ¿Fue mutando el negocio de lo que serían sus inicios en 2014 a lo que es hoy?

Entrevistado: Claro era como te decía antes muchas otras cosas además del helado el helado era una propuesta más dentro de lo que era el negocio, pero bueno empezó a tomar protagonismo por la forma de encarar los helados que teníamos nosotros en el negocio de

Italia eran muy diferentes a lo que son los helados acá. El helado acá se vende más como una golosina fría o una golosina bajo cero con todo lo que esto conllevará saborizantes artificiales, producción a gran escala. Nosotros estamos acostumbrados a una forma muy diferente, cocinar de hecho tenemos que cocinar un montón de preparaciones para después transformarlos en helado. Con otros costos, con otros tiempos, con otros ingredientes y bueno eso es lo que lo hace muy diferente.

Entrevistador: Y tu rol hoy en día, sería el de director general junto a tu esposa ¿es así?

Entrevistado: Claro. Sí, digamos que muchas decisiones las tomamos juntos yo preponderantemente me ocupo del producto y ella es la administradora dígame ella cumple la función de conjugar todo el resto de las cosas la comunicación interna la comunicación externa organizar básicamente todo.

Entrevistador: ¿Hay otros miembros de la familia trabajando en la empresa actualmente?

Entrevistado: Sí colabora los chicos actualmente tal vez no de forma tan continua, pero los dos trabajan sin un horario. Mi hija se ocupa un poco de la imagen y Mateo también un poco de producción me ayuda a mí.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes consideras que se necesitan para ocupar el puesto de director?

Entrevistado: Visión global y una responsabilidad continua.

Entrevistador: ¿Has pensado a futuro en quién podría ocupar este puesto en caso de que usted esté retire de la empresa?

Entrevistado: La verdad que todavía no lo hemos pensado, no nos hemos planteado eso. Todavía nosotros estamos bastante activos también así que no lo hemos pensado, así que no, no está reglamentado. Los chicos todavía no tienen intereses a largo plazo dentro de la empresa.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el estilo de Liderazgo que se ejerce actualmente?

Entrevistado: Estilo de Liderazgo, habría que ponerse acuerdo primero en qué se entiende por estilo de Liderazgo. Mira nosotros consideramos el recurso humano como eso, como un recurso. Creo que en eso está centrado todo, en las personas, en el ser humano, en el respeto por las personas en la forma que cada uno está exprese, en la forma más natural y más cómoda que tenga es cuando una expresa lo mejor de sí mismo. Cuando más tranquilo está, cuando más sereno está entonces hay una serie de acciones siempre tenemos por ejemplo nuestros grupos estables. La gente que se ha ido se ha ido por circunstancias propias de la vida, por elecciones propias de cambiar, de mejorar, de dedicarse a otra cosa. Pero no tenemos un recambio, tenemos mucha tensión por el recurso humano. Tenemos un equipo de trabajo que lo formamos lo charlamos tratamos de armonizar de crecer interiormente entre todos para formar un equipo de trabajo. Porque siempre es más simple, más cómodo, más rentable, también desde el punto de vista y comercial tener un grupo de trabajo que sea bien compacto bien coeso y bien llevado.

Entrevistador: ¿Existe algún intermediario entre directores y empleados?

Entrevistado: Si hay una persona, prácticamente de eso, de los recursos humanos. De acomodar los horarios, de hablar con los chicos, de llevar los legajos, de tratar con ellos, de tratar de hacerlos crecer. Así que si, hay una persona dedicada exclusivamente a eso.

Entrevistador: ¿Bien es algún miembro de la familia o externo?

Entrevistado: No, no. Es externo.

Entrevistador: ¿Cómo consideras que esta persona logró llegar a este puesto?

Entrevistado: Llegó un poco como te decía, por circunstancias, por casualidades. Que esa persona se presentó, la conocíamos como cliente nos apreciaba el proyecto. El necesitaba trabajar, y bueno tiene competencias específicas en este campo lo cual es difícil encontrar y sobre todo le gusta este campo el de los recursos humanos y relaciones humanas. Te bueno, fuimos probando y los resultados vinieron, mente era algo necesario. Él llegó en un momento en el que justo, era lo que necesitábamos porque estábamos sobrepasados. Viste cuando el grupo crece, cuando son cuatro personas, cinco personas más o menos una persona puede lidiar con todo, con todo lo que implica llevar adelante una empresa. Pero cuando son 10 personas sea es necesario se plantea sólo naturalmente la necesidad de que alguien se encargue de eso. Estamos buscando o tal vez sin buscarlo tanto y llegó el personaje no probamos y bueno.

Entrevistador: ¿Es mujer?

Entrevistado: No, es hombre. Hubo en un primer momento una encargada, también cumplía ese rol, un poco compartido, pero después llegó un momento en el que el número creció y lo ocupó esta persona que es un hombre.

Entrevistador: ¿Los resultados fueron distintos?

Entrevistado: Si, fueron distintos porque era más específico lo que él tenía que hacer. La otra persona se ocupaba de esto y muchas otras cosas también. Operatividad en sí, de ventas, producción y demás. Se ocupa prácticamente de eso.

Entrevistador: ¿Consideras en lo personal que existe alguna diferencia entre el liderazgo ejercido por una mujer al que lleva un hombre?

Entrevistado: No, qué ver en cada caso en particular. Entre las mujeres son más comprometidas yo admiro un poco más las mujeres en este rol. Difícil encontrar también, una mujer que no quiere ocupar el rol imitando al hombre. Esa es un poco la trampa que algunas mujeres encuentran. Pero creo que las mujeres son más consecuentes, más trabajadoras, más serias en el trabajo cómo línea media. Pero repito, qué depende del individuo, todos estos adjetivos positivos que te dije los tiene hoy también quién se ocupa de recursos humanos.

Entrevistador: Independiente del género...

Entrevistado: Claramente independiente del género.

Entrevistador: Bueno, y con respecto al estilo ¿También crees que pasa por la persona?...

Entrevistado: Si, por la persona por la formación que ha tenido, por la cultura, por la familia por un montón de cosas que no tienen nada que ver con el género.

Entrevistador: Bueno creo que en este rubro puede que no existan tantas barreras para las mujeres como en otros, ¿Crees que actualmente continúa la inequidad laboral para las mujeres?

Entrevistado: Si, en líneas generales yo creo que sí. Hay diferencia, bueno en realidad he leído estadística de diferencia de sueldo e inclusive en países europeos, todavía una brecha en muchos países y acá ni hablar. Acá es mayor la diferencia, en todo Sudamérica.

Entrevistador: Bueno la última pregunta y después está un espacio para aporte extra. ¿Identifica algún obstáculo o Barrera importante que se te haya presentado en tu desarrollo laboral? Ya sea dentro del negocio o en tu formación.

Entrevistado: Generalmente las dificultades están ligadas a los propios miedos, esos son los límites. Poder trascender, ser un poco menos...en esos momentos y en esos roles no sirve mucho la personalidad, hay que ser bastante más objetivos.

Entrevistador: Por momentos, ¿Has tenido miedo de las responsabilidades del rol o es algo que se dió naturalmente y así fuiste asumiéndolo?

Entrevistado: No pensé como miedo. A lo sumo una vez que ya era un hecho, tomar conciencia de que bueno en algún momento el pensamiento de qué, más que miedo responsabilidad. Que doce familias dependen de mi de nosotros. En estos momentos de crisis, en los que hemos arriesgado mucho, en el filo de la navaja es que uno siente la responsabilidad. Pero no miedo, no.

Entrevistador: Bueno si te gustaría emplear en algún tema en específico...

Entrevistado: No, que te haga falta.

Entrevistador: Bueno, hago yo una última. ¿Con respecto a la empresa familiar, que consideras como ventaja o desventaja con respecto a este tipo de organización?



Entrevistado: Bueno hay muchas ventajas muchas ventajas. También hay límites más que desventajas no. Las cuestiones de carácter, lo difícil es dividir en estos casos lo que es trabajo y lo que no es trabajo dentro de una familia. Esa es la mayor dificultad porque pueden llevarte a vivir mal las dos cosas, por falta de una o por falta de la otra. Adaptación de conducta, más o menos se puede manejar.

Entrevista a Roxana Sazim, líder fundadora

Entrevistador: ¿Por quién y cuándo se fundó la empresa?

Entrevistado: Bueno la empresa le fundamos mi esposa y yo. Yo tenía un proyecto que no iba a estar acá y después el proyecto original era abrir una cafetería. Después de ahí, empezamos juntos a meterle un heladito a la cafetería. Entonces así armamos la empresa original era una cafetería y agregamos un poco de helado y así pasó lo que pasó con los helados, tomó protagonismo.

Entrevistador: Claro entonces el proyecto inicial, ya estando en Argentina, era una cafetería con heladería...

Entrevistado: Exactamente nosotros habíamos estado 5 años casi viviendo en Italia dónde lo que más funcionaba era la heladería, una cafetería y también pastelería. Entonces bueno por eso ya teníamos la experiencia y cuando volvimos a Argentina en 2013, las cosas empezaron a fondo y abrimos lo que sería hoy en 2014.

Entrevistador: Claro y ¿Fue mutando el negocio de lo que serían sus inicios en 2014 a lo que es hoy?

Entrevistado: Claro era como te decía antes muchas otras cosas además del helado el helado era una propuesta más dentro de lo que era el negocio, pero bueno empezó a tomar protagonismo por la forma de encarar los helados que teníamos nosotros en el negocio de Italia eran muy diferentes a lo que son los helados acá. El helado acá se vende más como una golosina fría o una golosina bajo cero con todo lo que esto conllevará saborizantes artificiales, producción a gran escala. Nosotros estamos acostumbrados a una forma muy diferente, cocinar de hecho tenemos que cocinar un montón de preparaciones para después transformarlos en helado. Con otros costos, con otros tiempos, con otros ingredientes y bueno eso es lo que lo hace muy diferente.

Entrevistador: Y tu rol hoy en día, sería el de director general junto a tu esposa ¿es así?

Entrevistado: Claro. Sí, digamos que muchas decisiones las tomamos juntos yo preponderantemente me ocupo del producto y ella es la administradora dígame ella cumple la función de conjugar todo el resto de las cosas la comunicación interna la comunicación externa organizar básicamente todo.

Entrevistador: ¿Hay otros miembros de la familia trabajando en la empresa actualmente?

Entrevistado: Sí colabora los chicos actualmente tal vez no de forma tan continua, pero los dos trabajan sin un horario. Mi hija se ocupa un poco de la imagen y Mateo también un poco de producción me ayuda a mí.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes consideras que se necesitan para ocupar el puesto de director?

Entrevistado: Visión global y una responsabilidad continua.

Entrevistador: ¿Has pensado a futuro en quién podría ocupar este puesto en caso de que usted esté retire de la empresa?

Entrevistado: La verdad que todavía no lo hemos pensado, no nos hemos planteado eso. Todavía nosotros estamos bastante activos también así que no lo hemos pensado, así que no, no está reglamentado. Los chicos todavía no tienen intereses a largo plazo dentro de la empresa.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el estilo de Liderazgo que se ejerce actualmente?

Entrevistado: Estilo de Liderazgo, habría que ponerse acuerdo primero en qué se entiende por estilo de Liderazgo. Mira nosotros consideramos el recurso humano como eso, como un recurso. Creo que en eso está centrado todo, en las personas, en el ser humano, en el respeto por las personas en la forma que cada uno está exprese, en la forma más natural y más cómoda que tenga es cuando una expresa lo mejor de sí mismo. Cuando más tranquilo está, cuando más sereno está entonces hay una serie de acciones siempre tenemos por ejemplo nuestros grupos estables. La gente que se ha ido se ha ido por circunstancias propias de la vida, por elecciones propias de cambiar, de mejorar, de dedicarse a otra cosa. Pero no tenemos un recambio, tenemos mucha tensión por el recurso humano. Tenemos un equipo de trabajo que lo formamos lo charlamos tratamos de armonizar de crecer interiormente entre todos para

formar un equipo de trabajo. Porque siempre es más simple, más cómodo, más rentable, también desde el punto de vista y comercial tener un grupo de trabajo que sea bien compacto bien coeso y bien llevado.

Entrevistador: ¿Existe algún intermediario entre directores y empleados?

Entrevistado: Si hay una persona, prácticamente de eso, de los recursos humanos. De acomodar los horarios, de hablar con los chicos, de llevar los legajos, de tratar con ellos, de tratar de hacerlos crecer. Así que si, hay una persona dedicada exclusivamente a eso.

Entrevistador: ¿Bien es algún miembro de la familia o externo?

Entrevistado: No, no. Es externo.

Entrevistador: ¿Cómo consideras que esta persona logró llegar a este puesto?

Entrevistado: Llegó un poco como te decía, por circunstancias, por casualidades. Que esa persona se presentó, la conocíamos como cliente nos apreciaba el proyecto. El necesitaba trabajar, y bueno tiene competencias específicas en este campo lo cual es difícil encontrar y sobre todo le gusta este campo el de los recursos humanos y relaciones humanas. Te bueno, fuimos probando y los resultados vinieron, mente era algo necesario. Él llegó en un momento en el que justo, era lo que necesitábamos porque estábamos sobrepasados. Viste cuando el grupo crece, cuando son cuatro personas, cinco personas más o menos una persona puede lidiar con todo, con todo lo que implica llevar adelante una empresa. Pero cuando son 10 personas sea es necesario se plantea sólo naturalmente la necesidad de que alguien se encargue de eso. Estamos buscando o tal vez sin buscarlo tanto y llegó el personaje no probamos y bueno.

Entrevistador: ¿Es mujer?

Entrevistado: No, es hombre. Hubo en un primer momento una encargada, también cumplía ese rol, un poco compartido, pero después llegó un momento en el que el número creció y lo ocupó esta persona que es un hombre.

Entrevistador: ¿Los resultados fueron distintos?

Entrevistado: Si, fueron distintos porque era más específico lo que él tenía que hacer. La otra persona se ocupaba de esto y muchas otras cosas también. Operatividad en sí, de ventas, producción y demás. Se ocupa prácticamente de eso.

Entrevistador: ¿Consideras en lo personal que existe alguna diferencia entre el liderazgo ejercido por una mujer al que lleva un hombre?

Entrevistado: No, qué ver en cada caso en particular. Entre las mujeres son más comprometidas yo admiro un poco más las mujeres en este rol. Difícil encontrar también, una mujer que no quiere ocupar el rol imitando al hombre. Esa es un poco la trampa que algunas mujeres encuentran. Pero creo que las mujeres son más consecuentes, más trabajadoras, más serias en el trabajo cómo línea media. Pero repito, qué depende del individuo, todos estos adjetivos positivos que te dije los tiene hoy también quién se ocupa de recursos humanos.

Entrevistador: Independiente del género...

Entrevistado: Claramente independiente del género.

Entrevistador: Bueno, y con respecto al estilo ¿También crees que pasa por la persona?...

Entrevistado: Si, por la persona por la formación que ha tenido, por la cultura, por la familia por un montón de cosas que no tienen nada que ver con el género.

Entrevistador: Bueno creo que en este rubro puede que no existan tantas barreras para las mujeres como en otros, ¿Crees que actualmente continúa la inequidad laboral para las mujeres?

Entrevistado: Si, en líneas generales yo creo que sí. Hay diferencia, bueno en realidad he leído estadística de diferencia de sueldo e inclusive en países europeos, todavía una brecha en muchos países y acá ni hablar. Acá es mayor la diferencia, en todo Sudamérica.

Entrevistador: Bueno la última pregunta y después está un espacio para aporte extra. ¿Identifica algún obstáculo o Barrera importante que se te haya presentado en tu desarrollo laboral? Ya sea dentro del negocio o en tu formación.

Entrevistado: Generalmente las dificultades están ligadas a los propios miedos, esos son los límites. Poder trascender, ser un poco menos...en esos momentos y en esos roles no sirve mucho la personalidad, hay que ser bastante más objetivos.

Entrevistador: Por momentos, ¿Has tenido miedo de las responsabilidades del rol o es algo que se dió naturalmente y así fuiste asumiéndolo?

Entrevistado: No pensé como miedo. A lo sumo una vez que ya era un hecho, tomar conciencia de que bueno en algún momento el pensamiento de qué, más que miedo responsabilidad. Que doce familias dependen de mi de nosotros. En estos momentos de crisis, en los que hemos arriesgado mucho, en el filo de la navaja es que uno siente la responsabilidad. Pero no miedo, no.

Entrevistador: Bueno si te gustaría emplear en algún tema en específico...

Entrevistado: No, que te haga falta.

Entrevistador: Bueno, hago yo una última. ¿Con respecto a la empresa familiar, que consideras como ventaja o desventaja con respecto a este tipo de organización?

Entrevistado: Bueno hay muchas ventajas muchas ventajas. También hay límites más que desventajas no. Las cuestiones de carácter, lo difícil es dividir en estos casos lo que es trabajo y lo que no es trabajo dentro de una familia. Esa es la mayor dificultad porque pueden llevarte a vivir mal las dos cosas, por falta de una o por falta de la otra. Adaptación de conducta, más o menos se puede manejar.

Entrevista a Mateo Oña, hijo de los fundadores:

Entrevistador: Bueno, primero que nada, ¿Cómo fue que ingresaste a trabajar con tu familia?

Entrevistado: Yo estaba en cuarto año del colegio... en realidad el primer verano que abrió la heladería, no querían tener muchos empleados y eso, entonces yo empecé a trabajar, pero solamente por temporada. Después cuando empecé a trabajar siempre, con contrato y yendo todos los días, fue cuando yo iba cuarto año que dejé el colegio para hacer un acelerado. Le dije a mi vieja, "quiero trabajar" y me dijo "bueno vení aprender todas las cosas que hay que aprender".

Entrevistador: Claro, entonces vos en cuarto año ya estaba decidido a qué querías meterte en heladería...

Entrevistado: Si, y no sé si a la heladería tampoco es como mi vocación. Yo quiero estudiar música y hacer otras cosas, pero más que nada para ir juntando plata y no sentir que desperdiciaba mi tiempo en ir al colegio y no ganar nada. Era todo como muy fácil entonces hice un acelerado y en dos años terminé.

Entrevistador: Bien, ¿en qué año fue que abrieron acá en Córdoba?

Entrevistado: Si, abrimos en 2014, diciembre de 2014.

Entrevistador: ¿Cuál es su función hoy dentro de la empresa?

Entrevistado: Hago los helados, producción.

Entrevistador: ¿Y la parte de la fabricación está integrada con el local?

Entrevistado: Claro, trabajamos juntos no está en el mismo lugar, pero está pegadito. Yo siempre llevo los helados, estoy ahí, pero no atiendo las personas, no organizo de ese lado.

Entrevistador: Y en un principio cuando ingresaste, ¿Cumplía las mismas funciones?

Entrevistado: No, cuando ingresé hacía atención al público y nada más, limpiaba y tratado de la fruta. Hacía lo que ahora hace la mayoría de los chicos que trabajan atendiendo.

Entrevistador: Actualmente están como directores generales tus padres, ¿Es así?

Entrevistado: Claro, mis papás, mi mamá y mi papá. Para tomar las decisiones siempre hablan con la contadora también, qué es clave sobre todo en los gastos económicos, inversiones o para ver para dónde expandir.



Entrevistador: Las decisiones finales las toman en conjunto, pero está la contadora como ayuda...

Entrevistado: Claro igualmente por lo general se ocupan de cosas distintas también mis viejos. Las decisiones importantes las toman juntos pero mi mamá se ocupa más de la administración y un poco de recurso humano junto a otro que trabaja con nosotros. Y mi papá se ocupa más de la producción de helado, del tratado de la materia, se ocupa más del producto en sí.

Entrevistador: ¿Hay más miembros de la familia trabajando actualmente?

Entrevistado: Si, ahora está mi hermana. Ya saqué todas las fotos que salen en Instagram y todas las producciones de los helados, los videos, todo eso lo hace ella. También mi primo segundo, que no vive acá, vive en España pero es el que maneja todas las redes de la heladería.

Entrevistador: ¿Cómo consideras que es el liderazgo que se ejerce dentro de la organización?

Entrevistado: La verdad es que en general, hablándote del punto de vista no de hijo, sino de empleado, es como que mis viejos son lo más. Si tenemos alguna demanda o necesitamos un día intentamos siempre arreglar, todos pueden a saber todo, se paga siempre al día. Es como que nos tratan bien, es un ambiente muy familiar digamos. Que los empleados no sean solamente de familia o conocidos, siempre son amigos. Mis viejos siempre toman gente joven porque, a mí me parece, los ven un poco como sus hijos porque les gusta hacerlo progresar y que puedan trabajar y vivir bien.

Entrevistador: Claro, ¿entonces lo que vos me dijiste es que el día de mañana no es algo de lo que vos aspiras ser director general o continuar con la empresa?

Entrevistado: Claro, para nada. Es más, si pudiera no trabajen en la heladería ahora, no trabajaría, pero bueno no tengo plata sino. Si y también es un privilegio también poder trabajar con mis viejos.

Entrevistador: Justo me das pie para preguntarte, ¿consideras que hay alguna desventaja por el hecho de ser una empresa familiar a diferencia de otras empresas no familiares?

Entrevistado: Sí, pero es un costo por ventaja. Por lo general los choques que hay, como somos amigos y todos nos conocemos mucho, son emotivamente intensos. No es solamente un laburo porque al final todos se conocen y todos se llevan bien. También, como decía, es un ambiente muy familiar no es frío así, tengo que hacer esto y hago esto y nada más lo estoy pasando mal ganó mi plata y me voy. Cuando se aprende más que nada a poder hablar, a no discutir enojándose, a canalizar bien el enojo es como que el trabajo es mucho más fluido. Funcionan muy bien todos los engranajes digamos, traban casi nunca pasan accidentes siempre todos pueden cometer errores pero es eso, un error nada que sea una maldad ni que los chicos se lleven mal entre ellos. Por lo general todo siempre se habla de frente no, si hay algún problema con los chicos y el gerente. Por ejemplo pasó con una chica que no se lleva bien con la gerente y mi vieja agarró y se sentaron las tres a tomar un café, charlar un rato y vieron que pasaba.

Entrevistador: Una comunicación más directa con los superiores digamos...

Entrevistado: Sí, mucho más cálido.

Entrevistador: ¿Consideras que hay alguna diferencia entre liderazgo ejercido por una mujer al que puede estar en manos de un hombre? No sé si tuvieron la posibilidad de haber tenido gerente hombre y mujer para comparar las situaciones, el estilo de cada uno.

Entrevistado: Entrevistado: No, porque la gerente siempre fue mujer. Y la mayoría de las empleadas también son mujeres así que no puedo hacerte la comparación con un hombre. Pero cuando se va la gerente, que no se puede quedar tampoco las 12 horas que abren heladería, y queda a cargo uno de los chicos si hay diferencia. Pero también es por la inexperiencia, es otro tipo de persona y no está acostumbrado a organizar todo. Entonces no tengo las herramientas para dar y el único superior que tengo hombre es mi papá entonces la relación es muy distinta.

Entrevistador: Y en lo personal, ¿Crees que podrías notar alguna diferencia o es independiente del género?

Entrevistado: Sí, seguramente. Está ligado al género, pero depende también de la educación y qué edad tenga la persona. Capaz una mujer joven está más deconstruida y tiene otra forma de hablar las cosas. Lo mismo un hombre, no tiene tanto sus raíces en "soy el fuerte, yo te ayudo y vos no lo hagas, no lo podés hacer".

Entrevistador: ¿Es un rubro en el que se presenten estas diferencias?

Entrevistado: Entrevistado: No, para nada. Es más, por lo general en la pastelería hay muchas más mujeres que varones actualmente.

Entrevistador: Bueno Mateo, eso sería todo si quieres realizar algún aporte extra...

Entrevistado: Bueno lo que te puedo portar también, dentro del plan familiar en el momento en el que era más familiar, porque mis viejos siempre tuvieron la heladería juntos. Cuando vivíamos en Italia también era una empresa familiar y siempre fue igual. Entonces como que los choques de los altos mandos después sean en casa, no queda todo el trabajo Y eso es lo difícil. Separar el tiempo el trabajo con el tiempo en familia.

Entrevistador: Claro eso genera el conflicto, y ustedes ¿No tienen una forma de manejo de que fuera de la vida laboral no se toca el tema trabajo, sino que está muy integrado?

Entrevistado: Claro sí. Y al final todos nos despertamos juntos y vamos a trabajar juntos. Comemos y dicen "ah paso esto en la heladería". Ahora no tanto en realidad, lo tratamos de regular porque nos dimos cuenta de eso. Es un trabajo que hay que hacer para que funcione bien, pero es un conflicto se puede llegar a generar, yo creo que la mayoría de empresas familiares te digo.

Entrevistador: Respecto a tu hermana, ¿Ella busca o aspira a continuar con la empresa o a ella tampoco le interesa?

Entrevistado: La verdad no tengo idea. Nosotros siempre hablamos en joda porque mi viejo me dice "Si yo me muero te dejo la heladería a vos" y yo le digo que no, yo la vendo y mi hermana dice "hagamos Mitad y Mitad". Así Que supongo que no lo piensa por ahora, además ella... Bueno yo tampoco digamos que no soy grande Tengo 20 pero mi hermana tiene 17 recién cumplidos entonces todavía está muy en el colegio.

Entrevistador: Claro, no está pensando en eso por ahora por más de que ella si esté trabajando...

Entrevistado: Sí, además ella había empezado a trabajar atendiendo al público, pero no le gustaba. Entonces dejó de trabajar y después se volvió a meter por ese lado, porque ella está haciendo ahora un curso de diseño gráfico de fotografía y cosas así entonces se mete más por este lado de hacer la foto y la producción de los helados, lo que se sube.

Empresa distribuidora de auto partes, Distribuidora Mavec.

Entrevista a Verónica Del Villa, mando medio e hija del fundador.

Entrevistador: Primero comienzo preguntando por la empresa ¿Quién fue el fundador Y cómo fueron los inicios?

Entrevistado: Bueno el fundador fue mi papá en realidad ahora está en un lugar la empresa, pero antes estaba en lo que era la casa nuestra en el año 90 más o menos. Él tenía otro trabajo, pero de a poco empezó con este y bueno, primero empezó funcionando en mi casa entonces lo ayudaba a mi mamá. Nosotros íbamos al colegio en estos momentos, éramos muy chicos, pero también ayudábamos en casa. Cómo que empezamos a trabajar todos un poco hasta que bueno fue creciendo con el paso de los años y en el año 2003 la damos al lugar donde estamos ahora, en Boulevard las Heras. El fundador fue él.

Entrevistador: ¿Y quién ocupa actualmente el puesto directivo general?

Entrevistado: Mi papá falleció pero digamos que como cabeza como dueña está mi mamá mi mamá nunca trabajo nunca fue al negocio salvo el principio que lo ayudaba en mi casa como en ese momento toda la parte de facturación era manual no como ahora entonces ella tenía el teléfono le hacía la factura en ese momento pero no estaba muy empapada en la cuestión del negocio. Entonces después, nunca más trabajó. Ella, siempre se dedicó a ser ama

de casa, entonces cuando el fallece le deja absolutamente todo para que ella de cierta forma ordené porque siempre hace falta una cabeza digamos entonces ella es la dueña digamos. Pero por supuesto no va a trabajar ni nada. Quedó absolutamente todo en nosotros, que somos sus hijos y tanto Ernesto como yo empezamos en el año 2000 hace 20 años, a trabajar con mi papá cuando se abrió el local allá en las Heras. Mi hermana no, mi hermana vivió en San Luis y bueno se ha venido aquí hace unos 2 años, así que a partir de este año eso también está trabajando con nosotros. Como gerente general del negocio, que toma todas las decisiones, a quién mi mamá le da todo el cargo para que maneje y funcione es a mi hermano. Pero la dueña, por decirlo de alguna forma, quién decía que se hace con la plata o la que ordena eso es ella. Ernesto se encarga prácticamente de todo porque ella no tiene idea, Ernesto es el que decide, el que hace del gerente general. Yo trabajo en la parte que me gusta a mí y que no le gusta a Ernesto entonces en eso nos complementamos bien. Yo estoy en la parte administrativa, o sea yo me hago cargo de ir al banco, de pagar los impuestos, de trabajar con el estudio contable, de qué hay que pagar, de los legajos de los empleados, de los impuestos de las importaciones de la plata y bueno todas esas cosas que creo yo que una mujer es como mucho más detallista para ese tipo de trabajos que hombre. No quiere decir que no los hay obviamente hay hombres que qué hacen eso pero por lo general. Cuando mi papá se encargaba de eso, esa aparte estaba bastante desatendida. Entonces bueno nos acomodamos así y estoy a cargo más el trato con los clientes, de las importaciones, de todo lo demás y de las decisiones .

Entrevistador: Bien, ¿Y tu hermana comenzó a trabajar este año es así?

Entrevistado: Sí a principio de este año empezó recién porque a nosotros justo nos estaba haciendo falta también alguien que nos ayudara. Queremos ocupar otras áreas, toda la

parte de Internet, las ventas online, todo lo que no hacíamos . También para que ella aprende el movimiento, porque por supuesto la idea de mi papá era que este negocio, independientemente de que lo trabaja y que por esa razón ella iba a cobrar por ese trabajo, el negocio ha quedado para nosotros tres. Es de los tres sí, si bien Ernesto cobra un sueldo distinto por la jerarquía que tiene y la cantidad de horas si me dijo que, yo también por la cantidad de años y por el trabajo que hago otro sueldo muy distinto al de mi hermana y así los sueldos y los ingresos son distintos, pero al fin y al cabo el negocio familiar lo heredamos los tres por igual.

Entrevistador: En caso de que el día de mañana Ernesto no quiere ocupar este puesto ¿Te gustaría tomar la gerencia general o es algo que no te interesa?

Entrevistado: Mira yo no se lo tendría que ver en ese momento, yo creo que no porque yo me dedico a otra cosa también. Porque yo tengo mi profesión por lo cual la tarde trabajo de eso, no es no en este momento que estamos con la pandemia, pero si no yo tengo toda la tarde ocupada con eso. Entonces sí ese puesto me llevara a mí todo el día cómo le lleva Ernesto no. Si pudiese acomodarlo de manera que, claro en caso de que Ernesto esto no estuviera, sin tener que estar todo el día. Porque el problema no es trabajar si no estuviera el otro trabajo que yo tengo por supuesto no tendré ningún problema de hacerlo.

Entrevistador: En lo personal ¿Crees que hay alguna diferencia entre liderazgo en manos de una mujer al que puede ser ejercido por un hombre? El estilo de Liderazgo...

Entrevistado: Entrevistado: Sí, en el caso de mi familia nunca pude verlo, porque siempre ha estado en el liderazgo primero mi papá y ahora Ernesto. Pero sí, yo creo que somos muy distintos y creo que también la gente es muy distinta para con las mujeres, porque

por ejemplo hay mucha gente de ahí del bulevar que sabe que yo también soy dueña del negocio por decírtelo de alguna forma y no me tratan a mí de la misma manera que lo tratan a él. Pero no por la jerarquía que él tenga, no, porque no saben el rol que cumple cada uno. Es por el simple hecho en ese ámbito tan masculino, yo creo que en el bulevar debemos ser en total tres mujeres y nada más es un rubro muy de hombres, que si, la diferencia con las mujeres es grande. Pero en el liderazgo yo creo que incapacidad si te referís a eso no. Yo tengo muchas amigas más que han sido gerentes generales de lugares, de empresas familiares o no familiares también y están absolutamente capacitadas para ocupar ese puesto. Con respecto a la capacidad es la misma, depende mucho de la persona. Porque así cómo puede haber mujeres que no pueden estar en ese cargo también hay hombres que no pueden estar en ese cargo.

Entrevistador: Con respecto al estilo de Liderazgo, existen teorías que dicen que el estilo de la mujer va más hacia el tema de la participación el cuidado de los empleados el trabajo en equipo y que el hombre es más bien autoritario. ¿Crees que es así?

Entrevistado: Mira yo creo que en su mayoría es así no creo que en todos los casos por ejemplo en la familia por como fuimos creados nosotros, por cómo era mi papá y los ejemplos que yo tengo ha sido así. Más autoritario, más machista porque de hecho yo veo una familia así machista y entonces la mujer tiene que dedicarse a cosas de la casa. Si bien nosotros trabajamos desde chicos, mi hermano y yo, el hombre era más así más autoritario. Pero yo creo que hoy hay mucho cambio en eso, el hombre está mucho más abierto a tener otro tipo de trato, pero si la mujer es la que siempre está más predispuesta a eso. Mira Ernesto sin ser un tipo que sea machista, sin ser un tipo que no le importe nada digamos, al haber sido



creado en una familia machista por ahí tiene algunos tratos o algunas respuestas en las que mi hermana o yo, por ahí le decimos "Para, fíjate que..." claro y él inmediatamente lo modifica. Entonces qué quiero decir, existe un poco de naturaleza o de lo que uno mama de chico en una familia machista pero él al ser joven y el ser un tipo inteligente y que lo quiere modificar. La mujer siempre creo yo es la que más se da cuenta de esas cosas, pero creo que está cambiando mucho. Igualmente todavía no es igual una mujer que un hombre.

Entrevistador: Claro, sería más bien una barrera externa del resto en cómo se dirigen dependiendo de si están hablando con una mujer u hombre.

Entrevistado: Claro, exactamente. De hecho, nosotros tenemos un empleado que si viene él sabe que obviamente que las decisiones las órdenes todo eso lo dan y hermano si yo le doy alguna orden a mí no me hace caso igual que le hace a él. Entonces también puede haber un poco de error de parte mía qué a lo mejor debo plantarme más pero todavía yo como mujer lo veo.

Entrevistador: Bueno eso sería todo No sé si te gustaría ampliar o hacer algún aporte extra...

Entrevistado: No básicamente eso yo creo que lo bueno que tiene esto de ser una empresa familiar es que uno lo puede charlar si el lugar fuera en mismo pero una empresa que no es la mía a veces uno no tiene la posibilidad de conversar o sentarse y tener cierta igualdad. Así como tienen sus pro y sus contra las empresas familiares, una de las cosas que tiene a favor es que si bien Ernesto puede estar en un cargo mucho más elevado que el mío o mi mamá puede hacer la dueña oh mi hermana está en un cargo inferior y yo en otro del medio podemos hablar todos de igual por igual porque en realidad vamos todos para el mismo

lado, porque el negocio es de todos. Que yo creo que si la empresa fuera piramidal, que va de arriba hacia abajo lo más probable, es que ya estoy a su mujer o hombre no tiene mucho cabida lo que uno pueda decir. Eso está bueno de ser una empresa familiar, que lo podemos charlar. Y en contra tiene justamente lo mismo pero al revés, que se mezclan las cuestiones, la confianza las cuestiones personales entonces mi hermano lo mejor al encargarse de todo me puede decir "Vero fíjate de hacer esto..." "No bueno para luego mañana...". Hay que pedirlo y como somos hermanos y Monte muchos años juntos se cruza el límite a veces. A veces él toma retribuciones a decirme cosas.

Entrevistador: Claro puede que se mezclen las cuestiones personales con la vida laboral...

Entrevistado: Claro, pero yo te digo tiene muchas ventajas y tiene muchas ventajas lo cual lo hace muy muy distinto a otro tipo de negocio a otro tipo de empresas. Es como si fuera una categoría totalmente distinta, Las empresas familiares tienen otra dinámica otra manera y otra forma distinta.

Entrevista a Ernesto Del Villar, líder de la empresa:

Entrevistador: Primero que nada, con respecto a la empresa ¿Quién fue el fundador y qué lo motivó a comenzar con el proyecto?

Entrevistado: El fundador fue mi viejo y que le motivó a comenzar con el proyecto, que tenía un taller, y él veía que se iba a llenar de talleres y necesitaba hacer algo mejor. Entonces empezó a hacer la distribución de los repuestos y de los productos que utilizaba el en el taller subió como un escalón anterior que es la distribución de los repuestos.

Entrevistador: Claro y ahora lo que vos estás haciendo es como director, digamos. Estás liderando.

Entrevistado: Exacto, sí

Entrevistador: ¿Fue algo que elegiste o qué quisiste o es la forma en que se dió?

Entrevistado: Si, las dos cosas. Porque yo cuando terminé el secundario estaba trabajando un poco con mi papá y a la vez elegí estudiar comercio internacional porque es lo que hacemos en él negocio. Después al final la terminé dejando no la concluí a la carrera, pero trataba de eso. Entonces es las dos cosas, se dieron las cosas de esa manera bueno porque a mí me gustó y porque se dio. Bueno la sucesión del negocio de mi padre...

Entrevistador: ¿Y cuál sería tu rol hoy en día?

Entrevistado: El rol sería gerencia general si le tenemos que poner un nombre

Entrevistador: ¿Y las funciones?

Entrevistado: Y las funciones como es una empresa chica yo hago de todo. Desde tomar las decisiones más importantes del negocio hasta por ahí ayudar a armar un pedido a cualquiera. Como es una empresa chica es como que se funciones. Capaz que en la Coca Cola vos al gerente nunca lo vas a ver poniendo las tapitas a las botellas, pero en la nuestra al ser más chica si.

Entrevistador: ¿Cuál sería el rubro de la empresa?

Entrevistado: Entrevistado: El rubro es importación y distribución de repuestos de automotor.

Entrevistador: Con respecto a la sucesión de Liderazgo, ¿Cuentan con una reglamentación o protocolo sobre quién puedes suceder el mando si el día de mañana vos no querés estar en este puesto o es algo que no está hablado?

Entrevistado: No está hablado, el tema de los mandos se fue dando naturalmente con quién se fue involucrando. No es que por algún concurso o alguna cosa yo me gané el puesto y estoy ahí por ese motivo. Sino porque yo elegí continuar, yo me involucré, yo estoy ahí. que, si hubiera sido una de mis hermanas, capaz que estarían ellas. Y hoy sí yo no llegara a estar, no sé qué harían si alguien quisiera tomar el mando o no. En ese caso tendrían que decir qué van a hacer con el negocio. Suponte el caso que yo desapareciera del mundo digamos.

Entrevistador: ¿Y quiénes son los miembros de la familia que están trabajando actualmente y qué puesto ocupan?

Entrevistado: Bueno éramos Vero y yo y ahora Caro está empezando, pero hace poquito. Yo como te decía el puesto que tengo, y Vero es administrativa.

Entrevistador: ¿Cuál es el estilo de Liderazgo que consideras que se ejerce actualmente en la empresa?

Entrevistado: ¿El estilo de Liderazgo?

Entrevistador: Si, por decirte, más bien participativo, democrático...

Entrevistado: Mirá, no es autoritarismo porque yo no soy el dueño de la empresa tampoco o sea en ese caso yo podría sí quisiera ser autoritario. En este caso que yo no soy el dueño y la empresa es familiar, qué es de mi viejo y ahora quedó de mi mamá, que, si bien es familiar, no es mía. Entonces sería participativo, pero en la práctica como ninguna de las

dos, de mis dos hermanas se involucró ninguna tiene herramienta como para... Yo conozco el negocio fondo entonces como que me dejan a mí que si yo tomo una decisión se hace. Pero yo pregunto de todos modos, digo "mira quiero hacer esto ¿qué les parece?" "... "y si, si a vos te parece sí". Salvo que vean que me estoy mandando un error muy grande buen llegar a cuestionar, pero las decisiones del negocio las tomo yo, no por autoritario sino porque soy el que tomó la decisión es por una cuestión que yo me involucré y ellas no claro.

Entrevistador: ¿Consideras que el Liderazgo puede ser distinto si está en manos de una mujer u hombre? Digamos puede que, dependiendo del género, ejerzan distintos tipos de estilos de Liderazgo.

Entrevistado: No yo creo que más que el género es la persona sea mujer o varón independientemente de su género si tiene las cualidades puede ejercer cualquier tipo de Liderazgo, autoritario, participativo. O sea que es independiente de género con lo que sí tiene que ver mucho es con la persona. Entonces tranquilamente mi hermana podría ser, y se involucrara y emprendiera podría ser líder y ella no sé qué tipo de Liderazgo aplicaría, pero podría hacerlo tranquilamente.

Entrevistador: Claro y ¿Crees que hoy en día alguna de tus hermanas les interesaría ocupar ese rol o no es algo que les interese?

Entrevistado: No, no es algo que les interese.

Entrevistador: Consideras que dentro del rubro del que se trata en general ¿Hay mayores barríos para las mujeres o no?

Entrevistado: Sí, eso sí es cierto, pero es una cuestión de que en un 95% el rubro es de hombres. Están los mecánicos los repuesteros en un 95% son hombres, es muy raro ver a una mujer. Ponele que sean un 5% que es muy poco. Y realmente cuando llama por teléfono un tipo y quiere saber de un repuesto de un camión que se yo espera que un hombre lo atienda porque por ahí las mujeres no están tan involucradas en ese tipo de cosas. Si vos hablás a una mercería esperarías que te atienda a una mujer, si vos hablas a una casa de repuestos esperas que te atienda un varón. Muchas veces con ese prejuicio ha pasado de que atiende una mujer y te dicen no pásame con alguien que sepa directamente sin saber. En una de esas es la número uno de los repuestos del mundo pero el tipo si atendió una chica... "pásame con alguien sepa". Es como una cultura no porque sea cierto porque en una de esas puede ser mucho más que un varón, pero la cultura de Los mecánicos es de varón. Entonces una mujer al ir al frente, en una de esas se gana su puesto perfectamente y todo el mundo lo aprende y la reconocen, pero de primera prefieren trabajar con un varón.

Entrevistador: Claro que sí tiene que ganar el puesto cuando por ahí para un hombre en el rubro es mucho más fácil...

Entrevistado: Claro si eso siempre en la parte de mandos medios para abajo. Por ahí tranquilamente una mujer que no entiende mucho de repuesto y es la dueña del negocio ya es otro le conversación van a hablar de números, van a hablar de propuestas. Yo a lo que me refiero, en la parte de para pedir un repuesto en atención en el mostrador si, en un principio prefieren que la mujer no. De ahí para arriba sí, si es la dueña del negocio por algo es la dueña y ahí ya es distinto, pero el primero llamado a la atención en mostrador o telefónica piden un varón.

Empresa constructora y arquitectura DYASA

Entrevista a Adrián Desumvila líder fundador:

Entrevistador: Sobre los inicios de la empresa ¿Quién fue el fundador? Y ¿Qué lo motivó a comenzar con el proyecto?

Entrevistado: Bueno a la empresa la comenzamos con mi hermano, que él después es socio. Él es administrador de empresas, yo soy arquitecto. Empezamos porque bueno, a mí el principio me había surgido un trabajo primer casa antes de recibirme y cuando empezamos a hacer la obra se me complicó con todo el tema de los números y de llevarlos. No así en el tema de la construcción, que es lo que yo sabía hacer. Y bueno nos asociamos e hicimos una empresa en la que cada uno maneja una parte, el en la parte administrativa y yo la comercial de construcción.

Entrevistador: Entonces, ¿No hay un director general y las decisiones se toman entre los dos?

Entrevistado: exactamente yo soy presidente, el vicepresidente y las decisiones las tomamos entre los dos. Después digamos en el organigrama esa sería la Cúspide, nosotros estamos yo y el somos los únicos socios y después está mi mujer que ella es arquitecta y está asociada en algunos emprendimientos.

Entrevistador: ¿Tu mujer se dedica a alguna parte en específico?

Entrevistado: Si ella es arquitecta también y maneja el área de construcción donde ella es una de las responsables junto conmigo. En la parte de arquitectura somos los únicos dos que tomamos las decisiones.

Entrevistador: Entonces digamos, eso son los miembros de la familia que están actualmente...

Entrevistado: Y mi papá es como un asesor externo y socio también en algunos emprendimientos, no en la sociedad que sería mía y de mi hermano.

Entrevistador: Con respecto al tema de ser director o presidente ¿Cuáles son las aptitudes que consideras que se necesitan para ocupar este puesto?

Entrevistado: Bueno, primero que nada, hay que tener muchas ganas. Ganas de aprender y ganas de compartir lo que uno aprende. Porque vos cuando empezás a sumar gente a tu idea, a tus sueños, a lo que vos hacés, cómo empresa tenés que saber transmitirlo. Si vos no logras engancharlos, lograr que se sumen a lo que vos querés hacer, independientemente del dinero que les puedes pagar, es muy difícil de llevarlo a cabo. O sea que creo que para un liderazgo hay que saber transmitir en el caso nuestro y a mí me gusta trabajar con gente joven creo que a eso lo aprenden rápido y tienen ganas y tienen tiempo. También me gusta trabajar mucho con mujeres porque también son ordenadas, tienen su liderazgo yo creo que eso ha cambiado mucho. Hoy en el caso de mi mujer, ella maneja obras que son todos varones y tienen mismo poder que puedo llegar a tener yo, me entendés. Le escuchan y se abre su camino independientemente de que sea mujer o varón.

Entrevistador: Justo que saca este tema te pregunto sobre el liderazgo en manos de mujer u hombre ¿Considerás que hay alguna diferencia o es independiente?

Entrevistado: Mira, yo considero que si hay alguna diferencia es indistinto sexo, hay personas que tienen aptitudes y otras que no pues ser mujer o varón yo creo que no va atado.



Te repite el caso de mi mujer, ella está a cargo de obras grandes y todo y se maneja diez puntos, hasta mejor que los arquitectos que han pasado por la Empresa nuestra. Entonces evidentemente, me parece a mí que es más un tema de la persona que del sexo.

Entrevistador: Y con respecto al estilo de Liderazgo ¿Consideras que hay alguna diferencia?

Entrevistado: Sí, yo creo que sí. Para nosotros el trabajo en equipo es fundamental y el sentirse todos parte de igual a igual. Yo no creo en el concepto más antiguo, y lo veo en la empresa de mi viejo, que es una empresa de muchos más años, que era el director encerrado por un lado y los empleados haciendo lo que podían. Nosotros, la gente sabe y hace de todo. Supongamos los que están en construcción también saben de números y los que están en números también ya van aprendiendo las terminologías de una obra entonces es como que acá se trabaja mucho en equipo o sea para nosotros es fundamental

Entrevistador: Claro bien integrado.

Entrevistado: Sí de hecho el espacio de trabajo, el espacio físico es integrado a propósito. Nosotros cuando diseñamos la empresa... Tenemos sólo una parte que es privada, que es la de mi hermano, ni siquiera cada uno con un privado tenemos una mesa grande y un escritorio cada uno, pero en un mismo ambiente dónde tenemos una puerta corrediza que vinculamos todas las oficinas y generalmente está todo vinculado siempre. Salvo obviamente si hay alguna reunión privada o algo de eso. Los puestos de trabajo de los chicos están todos en conjunto, administración y construcción, en un salón grande donde conviven todos. Entonces al ser así yo creo que todos empiezan a aprender un poco lo que hace compañeros.

Entrevistador: Con respecto a la sucesión de liderazgo, tu esposa me comentó que no tiene ningún protocolo ni reglamentación. Vos en lo personal, ¿Consideras que hay personas que podrían o no ocupar su puesto en un futuro?

Entrevistado: Mira eso que decís es muy importante. Nosotros hoy no lo estamos viendo, pero si lo veo en la empresa de mi viejo que nosotros al abrimos aparte y no trabajar con él no tiene una segunda línea y siempre lo hemos visto como un problema grande. Hoy nuestra empresa ha crecido bastante entonces al trabajar en conjunto con él, hasta a veces se evalúa que si la otra empresa se cierra es indistinto porque se continúa de ésta son las dos empresas. Pero sí es importante, en el caso nuestro el ser familiar y nosotros ser jóvenes es como que mi segunda línea hoy sería los chicos motivados para ellos el día de mañana son los líderes de la empresa y nosotros los asesores y poder delegar de ellos. Pero si soy consciente que cuesta mucho encontrar esa persona, por lo menos en la envergadura de mi empresa por ahí en empresa mucho más grandes, con mucha más gente puede ser más factible. Pero nosotros somos familia, mi abuelo es constructor mi papá es constructor, mi tío son constructores nosotros somos y mi hijo ahora es bebé, pero esperemos que lo siga.

Entrevistador: Con respecto a las mujeres dentro de este rubro que sería la arquitectura y la construcción ¿Consideras que hay mayores barreras para ellas actualmente?

Entrevistado: Por un lado, sí ¿A ver en qué sentido?

Entrevistador: Por ejemplo, el tema de que la mujer tenga que ganarse el puesto o al hablar con el resto de personas acerca del tema construcción en obra.

Entrevistado: Mira, el trabajo nuestro se divide en dos partes lo que es clientes diseños, lo que es proveedores, en todo eso las mujeres tienen mismas o más ventajas que los

hombres eso no veo que se diferencia. Si es cierto que la parte pura de obras, cuando vos tenés que ir a hablar, tenés albañiles y gente que no está muy formada, gente que viene con mucho menos educación y son muchos más machistas, para hacértelo de alguna manera que alguien que puede llegar a tener por ahí un conocimiento más grande. Entonces yo sí veo que a ella es como que le toman prueba que a mí no me ha pasado nunca, pero yo creo que si la mujer tiene personalidad y tiene conocimiento...Qué en el caso de acá no solamente mi mujer, sino que también han trabajado otras arquitectas que se han abierto su propia empresa y las cuatro han trabajado en obra de manera espectacular hasta mejor que te repito me han dado más resultados que por ahí que varios arquitectos que pasaron.

Entrevistador: Claro sería algo que por ahí actualmente va cambiando un poco a poco y qué hace años era impensable o eran mayores las barreras.

Entrevistado: Sí creo que ha cambiado y a gran velocidad, porque por ejemplo, el contratista que yo tengo que es un contratista grande, generalmente dice "Si, si viene la arquitecta..." o sea la pide él. Porque la verdad que por ahí la mujer tiene más detalles, no se tiene algo que en obra sirve, no sé cómo decírtelo. Pero yo sí creo que ha que ha cambiado mucho, antes por ahí, iba mujer y por ahí los albañiles solamente querían hablar con el arquitecto, con los ingenieros. Ha cambiado mucho en los últimos cinco, seis años ha cambiado muchísimo.

Entrevista a Alejandra Berardo, encargada de área.

Entrevistador: ¿Cómo ingresaste a la empresa y que función cumplías en un primer momento?

Entrevistado: Bueno, nosotros somos arquitectos, no sé si estás al tanto, mi esposo y yo. En ese momento, cuando inició la empresa, nosotros ya éramos compañeros de la facultad. Estábamos en el último año y cada uno estaba un poco buscando su rumbo en la profesión, yo trabajaba en un estudio de arquitectura y mi socio, ahora esposo, estaba con ganas de hacer algo propio. Me consultó, me contó la idea y a mí me atrajo así que empezamos a trabajar juntos. Aún no había ninguna relación personal y ... así fue el inicio. Entre los dos empezamos a charlar y yo me sumé a su proyecto porque él estaba con el hermano que era administrador de empresas. Así arrancamos, un poco después de salir de la facultad con ganas de hacer algo propio.

Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa fue tu esposo o ustedes dos en conjunto?

Entrevistado: En realidad, él y su hermano fundaron la empresa y yo me sumé al tiempito, así sería.

Entrevistador: Entonces, ¿Comenzaste desarrollando las mismas funciones que ahora?

Entrevistado: Si, en realidad en ese momento no teníamos trabajo concreto. Lo que empezamos a hacer, fue buscar donde empezar a intervenir. A buscar lotes para hacer proyectos de edificios o casas, empezamos a buscar posibilidades de acción. Una vez que la encontramos a la posibilidad, conseguimos inversionistas para que nos ayudaran en nuestro proyecto.

Entrevistador: Entonces estuviste desde el desarrollo...

Entrevistado: Sí, lo hacíamos en conjunto. Buscábamos el diario, buscábamos lotes, los íbamos a ver, relevábamos las opciones que había en el plano de obras privadas y bueno salíamos a buscar interesados que participen en el proyecto.

Entrevistador: Hoy en día ¿Te encontrás en un área específica?

Entrevistado: Sí, eso fue al principio. La empresa fue mutando, fue creciendo y empezamos a hacer obra pública. Yo me quedé en la rama de la obra privada, lo que son casas, edificios, proyectos para terceros y nuestros propios. Mientras que mi esposo se dedica a la obra pública.

Entrevistador: ¿Cuentan con un director general o las decisiones se toman en conjunto?

Entrevistado: Las tomamos en conjunto. Es una empresa que está manejada por nosotros tres, mi cuñado, mi esposo y yo. Nos dividimos internamente, los dos arquitectos que seríamos mi esposo y yo, el con obras públicas y yo con obras privadas. Hemos separado los roles por un tema de relación personal, como para separarnos y que no haya tanto roce, y por las personalidades. En la obra privada, tenés que tratar con clientes y hay que tener otro tipo de paciencia.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes se necesitan para el puesto o rol que cumplís?

Entrevistado: ¿Considerando esto de que es una empresa familiar?

Entrevistador: ¡Sí!

Entrevistado: Mucha paciencia, saber separar los ámbitos. El ámbito laboral es distinto al privado porque, además, no es solamente mi esposo, sino que también mi cuñado.

Entonces con el tiempo nos hemos dado cuenta que tenemos que saber separar los ámbitos y las conversaciones. Hay que tratar de no hablar de cosas privadas en el estudio, al frente de los empleados, siempre tratarnos con respeto y cierta distancia laboral por más que tengamos una relación de familia. Eso sería la clave, lo demás podría aplicarse a cualquier trabajo.

Entrevistador: ¿Encontrás dificultades para conciliar la vida laboral con tus responsabilidades fuera de la empresa? Como la familia, las tareas extras...

Entrevistado: Bueno, soy madre reciente. Así que sí, la verdad que cuesta. Hay que tener recursos, porque si o si dependes de contratar, encima en este momento no hay guarderías. Necesitas contratar a otra persona, es un gasto. También a nivel mental es mucho más el esfuerzo, la cabeza pasa a estar dividida. Antes estaba exclusivamente dedicada al trabajo y ahora no. Mi eficiencia no es la misma básicamente.

Entrevistador: Claro es reciente...

Entrevistado: Sí, hace siete meses que soy mamá. Nunca me tomé licencia tampoco, es como que siempre seguí trabajando porque bueno al ser algo propio esas cosas uno las va manejando distinto. Nunca se pueden cortar las responsabilidades, entonces sí, cuesta conciliar la verdad que sí.

Entrevistador: Con respecto a las políticas de la empresa, ¿Tiene algún protocolo para la sucesión del liderazgo?

Entrevistado: No, no. La verdad que es algo que no lo tenemos incorporado, somos bastante imprescindibles los tres. ¿Digamos a quien le podríamos delegar nuestras tareas como líderes?

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: No, no. Esa es una deficiencia que tenemos, no tenemos recursos humanos duraderos en el estudio a quienes podamos transmitir nuestros conocimientos para que a largo plazo esas personas sean un buen reemplazo nuestro.

Entrevistador: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que manejan en la empresa actualmente?

Entrevistado: El perfil de líder que manejamos es el de igual a igual. De que no haya jerarquía si no que más bien...

Entrevistador: ¿Democrático?

Entrevistado: ¡Sí! Y, sobre todo, somos todos compañeros de trabajo. No hay mucha jerarquía, ni físicamente. Los lugares de trabajo son todos muy incorporados, no hay como zonas privadas.

Entrevistador: ¿Más bien trabajo en equipo?

Entrevistado: Más bien en equipo en cuanto a la forma de trabajar y físicamente todo muy integrado, estamos siempre como todos muy al alcance.

Entrevistador: ¿Una comunicación más fluida y directa?

Entrevistado: Exactamente, si relaciones muy directas y bueno, los momentos de almuerzo, final del día, todos siempre son con todos juntos. Eso hace que la relación sea bien de igual a igual. No sé si está bien o mal, en realidad, pero esa es la relación que tenemos. También hay muchos encuentros los fines de semana, tenemos una relación linda, y eso si hace que las personas que trabajan en la empresa permanezcan.

Entrevistador: En lo personal, ¿Consideras que existe alguna diferencia entre el liderazgo en manos de una mujer al de hombres?

Entrevistado: Si, totalmente, hay muchas diferencias. Las mujeres tenemos otra sensibilidad, nos cuesta... hablo por mí en realidad, a mí me cuesta impartir ordenes desde... como decirlo. Soy más didáctica, me gusta enseñar y cuando la persona que está a mi cargo no ejecuta las cosas, me cuesta manejarlo desde un líder que tiene que poner los puntos. Soy mucho más maternal como para que las cosas funcionen como tiene que funcionar. Al final me termino perjudicando yo.

Entrevistador: Claro, sería un líder autoritario.

Entrevistado: Si, a veces es necesario ese tipo de liderazgo y a mí me cuesta implementarlo, ir al choque o hacerle sentir a la persona que se equivocó. Trato de evitar esa situación entonces lo resuelvo yo.

Entrevistador: También en lo personal y como mujer, ¿Encontraste alguna barrera u obstáculo, sobre todo dentro del rubro del que se trata? Construcción, arquitectura...

Entrevistado: En lo absoluto, nunca. Nunca sentí ningún tipo de obstáculo ni discriminación. De hecho, nunca tuve ninguna situación incómoda con ningún proveedor ni contratista siendo que el noventa por ciento son hombres, nunca.

Entrevistador: Por último, si te gustaría ampliar en algún tema o realizar algún aporte...

Entrevistado: No, mira. Lo único que puedo aportar es el tema de la maternidad, que es lo más reciente y es que bueno, es una decisión que hay que tomarla a conciencia, con



tiempo, sabiendo que va a haber que resignar cuestiones a nivel laboral entonces lo mejor es poder programarlo lo más posible, si es que una es independiente y necesita tener bien claro los tiempos.

Empresa Farmacias Sánchez Antonioli.

Entrevista al líder Gonzalo Sánchez:

Entrevistador: Bueno, primero que nada ¿Quién fue el fundador de la empresa y cómo fueron sus inicios?

Entrevistado: El fundador fue mi abuelo en el año 1960 creo que fue. Ellos abren la primera farmacia en Embalse, en Río tercero, y desde ahí mi abuelo Firpo tiene siete hermanos y los siete hermanos siempre estuvieron relacionados a la farmacia. De esos siete hermanos cuatro son farmacéuticos o estuvieron farmacia y en algún momento estuvieron directa o indirectamente relacionados con farmacias todos a la vez. Ahí se inicia esta empresa familiar. Después de ahí, mi papá, el que tiene mayor proyección en cadena llega a tener diez sucursales y a la vez se empieza a armar una cadena más chica pero también muy importante que tenía mucha proyección que era la de Pablo y Diego. Mi papá se separa de mi mamá, y ahí es donde aparezco yo y me hago cargo de la parte que era de mi mamá. Bueno y después de un par de años del divorcio de mis viejos se genera una función con la farmacia que eran de mi vieja que las compro yo, las de Diego y Pablo, que uno es mi tío y otro es mi primo. Este tío es hermano de mi viejo, mi papá Luis que también es parte de la sociedad. Te hago un repaso de los socios porque es un lío, Luis es mi papá y es hermano de Pablo y es el tío de Diego. Diego es el hijo, el segundo hijo, de la hermana más grande de mi viejo. Mi viejo es el segundo de siete hermanos y Pablo es el más chico.

Entrevistador: ¿Actualmente es tu papá el que lidera y toma las decisiones de mayor responsabilidad en la empresa?

Entrevistado: Actualmente, mi viejo no tiene un rol activo en la empresa. Hasta hace dos años él se hacía cargo de la parte financiera. Hace 2 años que está prácticamente jubilado, pero en todas las decisiones importantes o en consulta de cambios de locales problemáticas y demás se lo consulta. Es una persona muy importante porque es una de las que termina de tomar las decisiones. Es importante pero no está en la parte operativa, la toma de decisiones operativas.

Entrevistador: ¿Y en qué consiste tu rol en la empresa actualmente?

Entrevistado: Soy gerente general de Sanchez Antonioli, básicamente soy un nexo entre los socios y toda la estructura y coordinó y gestionó toda la estructura para abajo en donde incluye socios. Pablo es un gerente de compras y Diego está a cargo de la parte de legales y ventas en funcional, están dentro de la estructura. Entonces por un lado soy su jefe y por otro lado les rindo cuando tenemos reunión de directorio o de socios. Después está Cecilia, que es una de las chicas que estuvo en la reunión en donde nos entrevistaste. Es la gerente de ventas, pero es una gerente que se hace cargo de muchas cosas y ayuda en muchos temas. Principalmente y muchas gerentes o supervisoras generales, supervisoras de sucursales todas mujeres, ellas son mujeres. Hay muy poquitos puestos que están cubiertos por hombres.

Entrevistador: En lo personal, ¿Cuáles consideras que son las aptitudes necesarias para ocupar este puesto de director general?

Entrevistado: Creo que la principal aptitud para tener un puesto hoy de gerencia, es tener mucho conocimiento del tema, poder hacer relaciones de todos los conocimientos que tenés para poder buscar soluciones y adaptarlas a las realidades que tenemos y mantener vigencia en el mercado actual que es muy cambiante desde muchos aspectos. Desde la parte de que se empieza a vender por internet, el consumidor empieza a tener obra social y cambio muchísimo cómo se presenta, como se cobra. Bueno es un rubro que por más que es bastante estable gracias a Dios porque se trabaja con mucha cronicidad y no tiene tanta amplitud cómo a lo mejor uno cree, como una heladería, nosotros no funcionamos así. Tenemos bastante constancia en la venta, pero hay que darse permanentemente a la gestión de stock porque se demanda distinta mercadería, el contacto con los proveedores, el direccionamiento de toda la parte de visita médica y gestión médica. Creo que es fundamental entender la complejidad del rubro y entender cómo se tienen que ir resolviendo las cosas. Creo que es un poco el rol que cumplo, también tengo mucho soporte y trabajamos muy en equipo con Cecilia y Pablo y un montón de gente más que son muchos especialistas en dónde una reunión empieza con dos personas y empiezan a sumarse, y terminamos siendo 10 hablando de un mismo tema y cada uno aportando de su lado. Hace mucho más rico qué pensar las cosas sólo de un escritorio.

Entrevistador: ¿Hay en este momento más miembro de la familia trabajando dentro de la empresa? y específicamente ¿En qué área se encuentra cada uno?

Entrevistado: Hay dos miembros, una es Marianela, que está a cargo de la parte de I+D le pusimos como área, que es un área de desarrollo y de investigación de cosas nuevas. Bueno y ella hoy está a cargo de la página de e-commerce y empezar con ese mundo. Por

otro lado está Soledad, que está también a cargo de la parte de perfumería, qué es un rubro en el que estamos intentando crecer. Tenemos más fortaleza en la parte de medicamentos que en la de perfumería y estamos intentando crecer en esa parte con toda una propuesta nueva. Ella ésta colaborando desde ahí, que es mi hermana.

Entrevistador: Con respecto a la sucesión de poder, en caso de que el actual gerente general de la empresa se retira y debe ceder sus responsabilidades ¿Hay alguna reglamentación acerca de quién debe quedar al mando o algún protocolo de sucesión?

Entrevistado: Había un protocolo, en Nueva Villa hecho por Pablo y por Diego, que hoy no tiene vigencia. Un protocolo que tenía algunas cosas que podrían servir y otras partes que no. Creo que la empresa se va perfeccionando y profesionalizando y en eso va buscando que no importe tanto la familia sino más el rendimiento que tiene que tener, resultado que tiene que tener cada uno cumpliendo su rol. Eso ha generado que hoy hay personas, como las Ceci, qué hace 22 años dentro de la empresa, pero cumple un rol en algunos aspectos por encima de algunos socios. Hay otra gente, Gladys, que también tiene importancia fundamental en la empresa, que es la persona que está a cargo de la parte administrativa y tampoco es de la familia. Y creo que eso tranquilamente podría pasar con una gerencia o una presidencia de Sanchez Antonioli hoy.

Entrevistador: Con respecto al liderazgo, ¿Cuál consideras que es el estilo de Liderazgo que se ejerce actualmente la organización?

Entrevistado: Nosotros tenemos dos estilos de Liderazgo, uno que es el que más utilizamos o el que se utiliza en casi toda la estructura qué es bastante directivo. Sobre todo, en la parte de control, auditoría, seguimiento de ventas. Donde hacemos una cuestión más de

seguir y ser precisos en la evolución en los procesos que tiene cada uno de los chicos, donde no hay una cuestión tan creativa ni abierta, si no, cosas que ya fueron muy pensadas. Por otro lado, hay una postura muy abierta y muy creativa, esto que te contaba que empezamos con una reunión de dos y empiezan a aportar todos y se genera cuestión bastante horizontal. Para los proyectos nuevos y desafíos nuevos, bueno básicamente según la forma de trabajo que tengamos que proponer o el objetivo que estemos buscando es la forma de liderar que predomina.

Entrevistador: Particularmente sobre el tema mujeres, ¿Creés que hay alguna diferencia entre Liderazgo ejercido por una mujer al liderazgo que tiende a optar un hombre?

Entrevistado: Somos doscientos, y creo que hay ciento cincuenta mujeres si no me quedo corto. La mayoría de los jefes / jefas, son encargadas, supervisoras y gerentes. Las dos supervisoras generales son mujeres, las dos gerentes de recursos humanos son mujeres, la gerente de ventas es mujer, la gerente financiera es mujer. Es una empresa que la mujer da un valor agregado importantísimo y no lo hemos encontrado cuándo quisimos poner algún hombre en ese rol. El nivel de detalle que tiene el rol y la característica que tiene el rubro demandan que sean mujeres y no hombres. Bueno la verdad capaz que también nuestra característica de cómo relacionarnos con ellas nos quede cómodo y bien. Se las escucha mucho y tienen muchísima importancia, la verdad que creo que suman, aunque sean mujeres y no resta. Por más que creo que las características de un hombre y de una mujer son diferentes, cada uno aporta de dónde se pare, pueda y desde donde opina. Creo que en este caso la mujer es un diferencial positivo y no resta en lo más mínimo.

Entrevista a Marianela Carestia, mando medio:

Entrevistador: Bueno, primero que nada, fue tu inicio en la empresa, ¿Cómo entraste y qué rol cumplía en su momento?

Entrevistado: Yo soy farmacéutica y entré por una consultora a trabajar cómo farmacéutica para una sucursal y bueno ahí lo conocí a Gon, que después fue mi marido digamos. Pero entre independientemente de esto. Yo entré en la que estaba en Carlos Paz, en la que él todavía estaba con su mamá trabajando y vi la parte de la separación con su mamá digamos, pues la función con sus nuevos socios. Ahí fui pasando por varios puestos, después tuve un momento en el que me fui de la empresa porque fui mamá entonces tuve otro tipo de rol. Hacia algunas cosas, pero muy tranquilo con respecto al rol en el que estoy actualmente. Hoy estoy de nuevo, nada, farmacéutica siempre seguí siendo porque estaba a disponibilidad mi título, pero en lo que era gestión de equipos, en algunas áreas por un momento me fui y ahora volví.

Entrevistador: Bien entonces hoy estás haciendo más que nada de lo que sería la creación de equipos y dirigir, ¿Es así?

Entrevistado: Claro yo estoy en el área de desarrollo de e-commerce, donde se está armando un equipo y si estamos en esa.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes considerar que se necesitan para cumplir esta función, para tu rol?

Entrevistado: Principalmente, me parece que el rol que hoy tengo necesita conocimiento, innovación, flexibilidad y claramente sí lo que trabajo en equipo.

Entrevistador: ¿Consideras con respecto al liderazgo que existen distintos estilos dependiendo del género o es independiente?

Entrevistado: No, creo que es independiente. Hay diferentes tipos de Liderazgo tanto en hombres como en mujeres. Si entiendo que nosotros hablamos de una realidad desde un rubro que es muy de mujer, diferente por ahí, en mi consideración, si vas a una empresa metalúrgica. Es diferente el rubro, es diferente. Vas a tener la contracara de lo que hoy vivimos nosotros acá, que somos 90% mujeres y capaz ahí hay un 95% de hombres. Entonces para mí es muy fácil poder ejercer, en una empresa en dónde somos la mayoría mujeres, un liderazgo acá. Capaz que también sería fácil en otro lado, pero quiero o entiendo, que no es sólo esa realidad la que nosotros vivimos.

Entrevistador: Claro si, por el rubro ya sea interno o por terceros...

Entrevistado: Sí, clientes proveedores. Yo te digo porque tengo...el año pasado con una compañera hicimos un MBA y tengo amigas que están en empresas más machistas, por así decirlo, de autopartes, por ejemplo, en donde ella quizás en un congreso y es la única mujer. Le cuesta un poquito más enganchar en una cosa así.

Entrevistador: ¿Identificaste algún obstáculo o barrera a lo largo de tu desarrollo laboral y como profesional?

Entrevistado: No, el obstáculo que puedo haber tenido era mío interno, pero no por otra cosa.

Entrevistador: Por último, ¿Se dificulta conciliar lo que es la vida laboral con las responsabilidades fuera de la empresa?

Entrevistado: Yo puntualmente, no puedo ser objetiva en eso, porque tengo una flexibilidad que no todas las chicas de acá lo tienen. Porque Gonzalo es mi marido en realidad y puedo ajustar un poco mis horarios y mis necesidades a lo que yo busco. También depende, hoy acá en la empresa, en qué área lo preguntes. Si vos te vas a una sucursal, las sucursales tienen un horario de apertura, de cierre, un equipo que tiene que estar en el mostrador. Esa persona no va a tener la misma flexibilidad de alguien que está en administración.

Entrevistador: Claro depende mucho del área en la que se encuentre...

Entrevistado: Claro, del puesto y del área.

Entrevistador: Bueno último tema que me quedo, respecto al liderazgo y al directorio, ¿Te gustaría a vos formar parte, o ser el día de mañana directora general? Ocupar un puesto bueno, con todas las responsabilidades que requiere...

Entrevistado: No, no.

Entrevistador: Bueno, si querés realizar algún aporte extra...

Entrevistado: No, yo creo que lo que tenía para aportar, te lo fui aportando. Esto de que depende del rubro, un poco viéndolo desde la respuesta que yo te puedo dar es solamente la realidad que hoy tenemos. Que entiendo que para el temario que vos tenés en la tesis, no sé si lo encontrás siempre. Es un rubro muy de mujer, con otra cara diferente hasta para con los clientes, y lo que es proveedores. Y también entiendo que acá en la empresa, más allá de que es una empresa familiar, es una empresa familiar bastante flexible. A veces te encontrás con empresas familiares en donde el fundador no da pie a las nuevas generaciones. Eso acá eso no sucedió.



Empresa Helacor S.A., fabricación de helados.

Entrevista a Celeste Santiago, líder e hija del fundador:

Entrevistador: Primero que nada, bueno te consultó general sobre la empresa, ¿Cómo fueron los inicios? y ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: Bueno, la empresa nació en el año 2000, la parte de la idea de la ideación comenzó como parte de un proyecto de tesis de mi hermano. El fundador es mi papá, él siempre se dedicó al rubro. Él tenía una heladería en Alto Alberdi, nosotros todos sus hijos ya trabajábamos ahí con él. A partir de este proyecto de mi hermano comenzamos con la marca Grido que fue el sistema de franquicias. A partir de ese año abrimos las 5 primeras heladerías como prueba piloto y todas más o menos por la zona de Alto Alberdi porque ahí estaba el lugar en donde nosotros fabricamos el helado.

Entrevistador: Actualmente el fundador, que sería tu papá ¿Continúa trabajando como presidente de la empresa?

Entrevistado: Sí, si continúa como presidente.

Entrevistador: Bueno ¿Cómo fueron tus inicios? ¿Cómo fueron cambiando tus funciones hasta bueno, el rol que cumplís hoy?

Entrevistado: Bueno, desde los inicios a hoy... Yo comencé más orientada a otras áreas, a áreas administrativas. Entonces siempre estaba con funciones que tenían que ver con la cobranza, o en funciones más administrativas de caja y bancos. Después me fui enfocando más a la gestión de caja y banco y luego... Nosotros siempre nos organizamos que los directores tienen sus áreas afines a cargo por gusto, por perfil o más o menos la actividad que

va con cada uno. En este momento el área de recursos humanos no tenía a nadie, entonces ahí yo empecé a compartir un poco de funciones y fue justo el momento en el que también como área, el área empezó a tener transformaciones. De pasar de ser un área de sólo liquidación de sueldo a empezar a abrirse a otros roles y funciones más orientadas al desarrollo. Finalmente me dedique exclusivamente al área de recursos humanos. Hoy por hoy, tengo a cargo área de recursos humanos, el área de comunicación, el área de desarrollo de la red que tiene que ver con todo el desarrollo de los franquiciados desarrollo personal, técnico, profesional y todo lo que hace know how del negocio. Así que por ahí ampliando un poco la cantidad de áreas, áreas afines a la cultura, a la comunicación y esta parte del negocio.

Entrevistador: ¿Quién sería el director general? ¿Son decisiones que se toman en conjunto o solamente por el fundador?

Entrevistado: No, las tomamos en conjunto. A las decisiones estratégicas las tomamos en conjunto todos los directores.

Entrevistador: Claro, ¿Los directores son todos miembros de la familia?

Entrevistado: Sí, somos cuatro hermanos y mi papá.

Entrevistador: ¿Tus hermanos se dedican a alguna área en específica también?

Entrevistado: Sí, dos de ellos están en áreas bien comerciales y el otro está como en la parte más administrativa o de procesos porque tiene a cargo el área de administración, áreas un poquito más técnicas como la de proyecto y todo lo que es infraestructura de la planta, todos los permisos. Mi papá tiene a cargo áreas que son bien como el corazón de las operaciones, tiene a cargo el área de producción, el área de calidad y de mantenimiento.

Entrevistador: Están bien divididas las tareas.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿En algún momento dudaste de tomar este rol, de directiva, liderando gente? ¿O fue algo que se dió naturalmente?

Entrevistado: Se dió naturalmente, por momentos quizás alguna vez si me he cuestionado pero siempre he vuelto a elegir. Nosotros no tenemos ningún hermano que no trabajé en la empresa, siempre tenemos en claro que cualquiera puede dejar de trabajar y ser únicamente un socio que no trabaja Por así decirlo. Para que sea una elección con libertad y no que sea desde la obligación. Entonces no, me he planteado por ahí "Bueno hago experiencias en otro lado y vuelvo". Desde ese lugar empezar a analizar otras opciones, pero la verdad que después de este análisis siempre volvía a elegir estar acá.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes consideras que se necesitan por ocupar tu rol como directiva?

Entrevistado: En mi caso y por las áreas, te diría que competencias relacionadas con la comunicación. Competencias en relación a la gestión emocional que tiene más que ver con ser, en este caso, de la empresa la única directora mujer. Desde este lugar hay una diferencia de perfil entonces son cosas que tenemos distintas percepciones o distintos puntos de análisis. Desde ese lugar, puede llegar a costar trabajar un poco más sobre algunos temas emocionales, de relación. Toda esa parte más blanda de las competencias. En el caso de mi familia, no digo que sea una cuestión genética, en mi familia los varones son bastante más racionales.

Entonces es algo lo que yo sí considero, que con paciencia y tolerancia todas son cosas que se pueden hablar y se terminan logrando. Pero hay que romper estructuras por ahí o tomarse el tiempo con tranquilidad para abrir conversaciones pendientes a generar.

Entrevistador: Claro, esto con relación a los mismos miembros de la familia...

Entrevistado: Claro, todo en relación a esto.

Entrevistador: Entonces relacionado a esto te consulto, ¿Consideras que hay alguna diferencia entre el estilo de Liderazgo que puede ejercer una mujer al de hombres?

Entrevistado: Creo en el liderazgo femenino y en un liderazgo más masculino, pero no necesariamente asociado al género digamos, por ahí es una mala creencia. Para mí, hay cuestiones más perceptivas, intuitivas, emocionales que en la mayoría de los casos considero que está más desarrollada en las mujeres. Pero no necesariamente significa que todos los hombres o todos los varones no cuenten con esas herramientas. Pero creo que sí en gran parte, entonces para mí hay diferencias, pero lo más interesante de esas diferencias es lo que se puede lograr trabajando juntos. Si logras complementar esos dos perfiles para mí... Es muy personal esto, porque es una experiencia que he pasado yo al trabajar con alguno de mis hermanos de manera complementaria para algún proyecto o algún tema y realmente es mucho más positivo lo que se logra de esa manera.

Entrevistador: Claro, cada uno con su fuerte.

Entrevistado: Sí, yo lo veo también mis hermanos. Hay algunos de ellos que están más desarrollados en esta parte y otros no tanto. Entonces digo bueno, no es tampoco porque

es hombre o porque es mujer. Creo que el hombre puede desarrollar características del liderazgo femenino como la mujer puede desarrollar características del liderazgo masculino.

Entrevistador: Con respecto bueno el tema de la mujer, ¿Observaste alguna barrera laboral por el hecho de ser mujer? ¿O no es algo que notes?

Entrevistado: Me ha costado quizás en otros círculos y me ha costado, o personalmente, pero me ha costado trabajar con algunos líderes, con algunos jefes, que están muy cerrados con el rol de la mujer y por ejemplo te dicen "no quiero mujeres en mi equipo". Eso sigue pasando, se sigue escuchando hoy por hoy. Ahí es donde yo he encontrado barreras y trato de trabajarlas, no me quedo con eso porque tengo la posibilidad desde mi rol de derribar un poco esas barreras. Entonces aproveché esas oportunidades. Pero no me ha pasado estrictamente en experiencias particulares en las que haya notado fuertemente algún tipo de barrera. Muchas veces, no terminé de tener en claro, veces que me ha pasado de estar con hombres empresarios más grandes, y yo no sé si es por mujer o por hija, pero siento como que han minimizado un poco el rol.

Entrevistador: ¿Y en esta misma situación con tus hermanos es lo mismo? ¿Por el hecho de ser hijos también pasan por lo mismo?

Entrevistado: En el caso de ellos, quizás mi hermano más chico porque él entró incluso años después de que se fundara la empresa. Entonces él quizás si siente un poco está cuestión de cierta diferencia.

Entrevistador: Con respecto a tu vida fuera de la empresa, ¿Se te dificulta conciliar la vida laboral con las responsabilidades fuera de la empresa?

Entrevistado: Sí, muchísimo. Es algo como que ya es parte del proceso porque uno nunca encuentra ese equilibrio. Es como un ajuste permanente que uno hace en la vida. Sobre todo al ser madre, tengo dos hijos soy mamá y bueno, también me gusta dedicar tiempo a cuestiones personales. Tengo mi hora de gimnasia o qué sé yo alguna actividad para mí. Entonces sí se me dificulta bastante, pero creo que más con el rol de madre. Como te digo, es un ajuste que voy tratando de hacer permanentemente. Viendo a ver con qué herramientas, qué persona pero siempre necesito de alguien o de algo, siempre estoy con algún refuerzo, con algún apoyo.

Entrevistador: Con respecto a la organización, ¿Hay más miembros de la familia trabajando actualmente la empresa?

Entrevistado: Sí, más allá de los directores tenemos un primo.

Entrevistador: ¿Y de lo que sería la tercera generación todavía no?

Entrevistado: No, son chicos. La más grande tiene 16 así que todavía no.

Entrevistador: ¿Ustedes cuentan con algún protocolo o políticas para la sucesión de Liderazgo? ¿Algún reglamento?

Entrevistado: Sí, tenemos el protocolo familiar.

Entrevistador: ¿El protocolo considera que miembros pueden o no formar parte del directorio en un futuro?

Entrevistado: Si pueden participar nuestros hijos, pero no nuestros cónyuges. Y nuestros hijos en la medida que quieran también. Sí, haciendo su carrera también, hemos

delimitado que ninguno podría acceder a un puesto de Liderazgo sin haber hecho alguna experiencia.

Entrevistador: ¿Con respecto a estudios o experiencia laboral?

Entrevistado: Más que nada experiencia laboral.

Entrevistador: ¿Aspiran a que la empresa continúe siendo familiar dentro de las próximas generaciones?

Entrevistado: Si, sí.

Entrevistador: Bueno eso sería todo, voy a hacerte Una última pregunta y después si quieres agregarme sobre algún tema te dejo tu espacio. Con respecto al tema de las empresas familiares, ¿Cuál sería tu consejo para el manejo de las relaciones personales al compartir el ámbito laboral? ¿Consideras que hay alguna dificultad por el hecho de ser familiares?

Entrevistado: Mira, como para hacer una síntesis de los pros y los contras, creo que el gran beneficio de trabajar en familia Por así decirlo, es que uno no está solo. Yo me relaciono con gente del sector empresarial, con gente que no trabaja con su familia, un CEO que está solo y es mucho más la carga que genera la responsabilidad esa, de no poder compartir la responsabilidad con otros. Entonces desde ese punto de vista uno se siente muy acompañado estando en una empresa familiar, siempre y cuando sean buenas las relaciones por supuesto. Llega la tranquilidad incluso de reacomodar algunas cosas, digo al ver a plantearse, si uno quiere dedicar más tiempo dedicar menos tiempo, son todos posibilidades que se te generan estando en familia porque uno sabe que cuenta con ese soporte. La contra es que bueno, dependiendo la cantidad de personas que sean, son personas que opinan

distinto, qué aspiran distinto, que por más que nos une a lo mejor una misma pasión cada uno desde su forma de ser no siempre se coincide. Entonces eso es toda una gestión porque también los tiempos en la empresa son importantes. Mi consejo como herramienta número 1 es hacer protocolos de familia, porque en nuestra experiencia, si bien hubo cosas que fueron fáciles y simplemente las pusimos en un papel, otras cosas Nos llevaron tiempo hablarlas y no hubiesen salido por sí solas. Entonces de esta manera te acompañan profesionales a hablar temas realmente difíciles y a pensar lo que todavía no tenés pensado. Entonces la recomiendo 100% a esa herramienta como punto de partida. Después, me parece que cada tanto hacer algún trabajo con algún consultor externo también hace bien. Si no uno se entierra sólo en la mirada que hay hacia adentro de la familia y muchas veces se pierde de personas que vienen de afuera con otras formas, con otros consejos, con otras maneras de hacer las cosas que suman mucho. Siempre qué te acompaña un consultor se logra algo más de lo que se hubiera hecho sino lo hacías acompañado de alguien.

Entrevista a Gonzalo Santiago, líder hijo del fundador.

Entrevistador: ¿Cómo fueron los inicios de la empresa?

Entrevistado: El que comenzó con todo esto es mi papá, el en su momento tenía una heladería artesanal, calculo que sean este te lo debe haber comentado. Tenía una heladería artesanal en Alto Alberdi y después junto con mis hermanos más grandes Sebastián, Luquitas y Celeste empezaron a incursionar sobre este modelo de franquicias. Así nació, no había muchas expectativas, la idea era solamente probar con 10 heladerías y bueno se fue dando un crecimiento que no se había imaginado.

Entrevistador: ¿Y cómo fue tu ingreso a la empresa? ¿Cómo iniciaste?



Entrevistado: Y bueno, cuando empezó todo esto, yo ayudaba ahí en el negocio, en Marvic, hacía distintas cosas. Después a los 19 años cuando estaba en la facultad, había una heladería Grido que no estaba siendo rentable. Era la de Colón y General Paz, entonces empecé a administrar varios negocios, varias heladerías Grido que eran de la empresa. Entonces mientras estudiaba cumplía un rol como de franquiciado. Después bueno, cuando terminé la carrera me incorporé a la empresa ahí en el Helacor, empecé a trabajar ya dentro de la empresa.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron tus estudios? Tu formación profesional.

Entrevistado: Licenciatura en administración de empresas.

Entrevistador: ¿Tu objetivo siempre fue desarrollarte dentro de la empresa familiar?

Entrevistado: Sí, en realidad no es que siempre fue mi objetivo. Era lo que un poco siempre estuve relacionado con la empresa y era lo que había en ese momento. La verdad es que ahora cada vez estoy como más contento trabajando dentro de la empresa. En su momento me surgieron varias inquietudes de si quería seguir trabajando dentro de la empresa o dedicarme a otra cosa. Pero la verdad es que me siento muy cómodo y no estoy viendo otras alternativas ahora.

Entrevistador: ¿En qué consiste tu rol hoy en día?

Entrevistado: Yo estoy como liderando varios proyectos dentro de la empresa, sobre comercio exterior, el e-commerce, el canal mayorista, todo lo que son las aperturas de nuevos negocios, de nuevas heladerías, nuevas franquicias y después con un proyecto de innovación

comercial, se llama, que la idea es encontrar nuevas formas y herramientas para comercializar.

Entrevistador: Entonces se puede que estarías como directivo de un área, ¿Es así?

Entrevistado: Claro, estoy principalmente en la parte comercial y estoy en el directorio de la empresa, pero el director comercial es mi hermano Sebastián, es más grande. Yo me hago cargo de otros proyectos, pero también dentro de la parte comercial. Estoy como director pero no soy director comercial sería.

Entrevistador: Me mencionaste entonces que tienen un Directorio general, no es que hay un solo presidente o que las decisiones pasan por una sola persona, sino que es un grupo...

Entrevistado: Bueno hoy el presidente así formalmente es mi viejo, pero las decisiones las tomamos en conjunto. Somos 5, está mi viejo, Celeste, Sebastián, Lucas y yo.

Entrevistador: Entonces en el directorio se plantea y en conjunto se decide, ¿o sigue siendo tu papá el que tiene la última palabra?

Entrevistado: No, medio como que en realidad se van llevando tema y se discuten y te trata de llegar a una decisión por consenso. No es que la última decisión la tiene mi viejo, se trata de llegar a definiciones por consenso.

Entrevistador: Bueno, ¿Qué aptitudes consideras que se necesitan para ocupar este puesto como directivo?

Entrevistado: Escuchar mucho, tratar de ser receptivo, escuchar y tratar siempre de ponerse en el lugar de las otras personas. Después mucho trabajo, hay que estar al pie del

cañón para estar al tanto un poco de todas... Estar metido en el negocio y no mirarlo desde afuera. Estar bien ahí a la par, en el día a día, trabajando. Tratar de siempre enseñar o transmitir las cosas con el ejemplo, ser fiel un poco a los orígenes de la empresa, de la familia.

Entrevistador: ¿Ustedes tienen algún estilo de liderazgo marcado que se pueda describir?

Entrevistado: Bueno, medio como que siempre nos han catalogado por un liderazgo más paternalista. Pero bueno, estamos tratando de que no sea así o tratar básicamente de que las personas se hagan responsables de sus objetivos y que bueno se hagan responsables de los objetivos con los que se comprometen. Sería un liderazgo de confianza.

Entrevistador: ¿De poder delegar un poco más a los colaboradores?

Entrevistado: Claro, delegar las responsabilidades y que las personas se hagan cargo. Que traigan propuestas, que se desarrollan en la empresa y no que uno le tenga que estar diciendo todo lo que tienen que hacer. Que los colaboradores traigan las propuestas y digan ellos qué es lo que ellos quieren y nosotros un poco tratar de guiar. Dar algunas opiniones y tratar de acompañar.

Entrevistador: ¿Consideras que hay diferencias entre el liderazgo que puede ser ejercido por una mujer al de un hombre? En el estilo digamos.

Entrevistado: Bueno, ¿en las empresas?

Entrevistador: Sí, dentro de las empresas, en general. Mujeres en cargos directivos, ¿Crees que pueden tomar estilos distintos a los hombres? Por ejemplo, hay estudios que consideran que la mujer por ahí puede tomar un liderazgo más participativo mientras que los

hombres se caracterizan por un estilo de liderazgo que sería más autoritario. ¿Consideras que es así o que es independiente del género?

Entrevistado: No, creo que eso es independiente del género. Por lo menos en mi caso o en mi experiencia no consideró que por decirte por ser hombre uno tengo un liderazgo más autoritario. Depende de cada persona, creo que en mi experiencia o en general lo bueno de las mujeres por sobre los hombres es que son muchos más, me da la sensación, como mucho más aguerridas y como que logran lo que quieren. Quizás el hombre en ese sentido no es tan así, me parece que la mujer es mucho más contundente en algunas cosas. No sé cómo decirlo, pero en el caso de mi esposa, ella cuando tiene algo en la cabeza lo logra y yo " bueno, y se logra bien y si no, no pasa nada". Pero a ella cuando se le mete algo en la cabeza, lo logra y veo que en general es así.

Entrevistador: ¿Tu esposa trabaja dentro de la empresa?

Entrevistado: No, no. Ella es abogada, trabaja en otro rubro.

Entrevistador: ¿Y ustedes cuenta con algún protocolo acerca de la sucesión de los mandos, el manejo de la empresa dentro de la familia o no es algo que está reglamentado?

Entrevistado: Si contamos con un protocolo, pero entiendo que hay que darle una vueltita de rosca, hay que trabajarlo un poco más. Pero sí, si hay un protocolo de cómo manejarnos para evitar futuros conflictos, posibles conflictos.

Entrevistador: Con respecto al de qué sea una empresa familiar, ¿Cuál sería tu consejo para poder llevar las relaciones personales y las relaciones laborales de una forma equilibrada?

Entrevistado: En mi caso particular, se da que mis hermanos son hermanastros, o sea, son hijos de mi papá, pero no de misma madre. Entonces, es una relación... Tengo confianza, pero tampoco la confianza que tengo por decirte con otro hermano, qué somos hijos de la misma madre. Hay otra confianza, acá el trato con ello es de confianza, pero no tanta confianza. Nunca hemos tenido conflictos, peleas, nada.

Entrevistador: ¿Y esto no genera dificultades dentro de la toma de decisiones?

Entrevistado: No, no. Me parece que no.

Entrevistador: Bueno, eso sería todo. No sé si te gustaría ampliar en algún tema o algún otro aporte...

Entrevistado: Bueno, si la verdad que el tema de los protocolos familiares es algo sumamente importante que me parece que todas las empresas lo deberían tener para que la empresa prospere a mas generaciones el día de mañana. Siempre están las experiencias o las estadísticas de que las empresas familiares en las terceras generaciones tienden a desaparecer. Me parece que es porque justamente no hay algunos mecanismos o protocolos para garantizar un poco el futuro del proyecto. Me parece que está bueno que los familiares o los hijos de las próximas generaciones primero hagan calle en otro lado, experiencias en otro lado y después se incorporen a la empresa. Me parece que eso es importante, que bueno... la importancia del protocolo.

Entrevista a Sebastián Santiago, líder e hijo del fundador:

Entrevistador: Bueno empezamos, ¿Cómo fueron los inicios de la empresa? ¿Cómo se desarrolló la idea y quién fue el fundador?

Entrevistado: Bueno, los inicios de la empresa fueron en el año 2000. Nosotros somos una empresa familiar, mi padre fundó la empresa, al inicio que era heladería Marvic, en Alto Alberdi. Una heladería artesanal que es la fundó más o menos en 1980. Y en el 2000 lanzamos Grido, yo junto con mis hermanos y mi padre fuimos los creadores y lanzamos la marca Grido con el modelo de franquicias.

Entrevistador: Entonces desde un inicio junto a tus hermanos y a tu padre ¿Se encontraban todos en un directorio general o a las decisiones las toma el fundador?

Entrevistado: Mira, desde los inicios te diría que las decisiones principales las tomaba el fundador, y nosotros estábamos más en un nivel más gerencial, de gestión. Por ahí a las decisiones eran tomadas por el fundador, por mi padre. Después con el paso del tiempo las cosas fueron cambiando, pero los inicios trabajamos todo Si el fundador era el que tenía la última palabra.

Entrevistador: ¿Ustedes los hermanos comenzaron todos juntos a formar parte de la empresa?

Entrevistado: No, no. Empezamos primero mi hermano y yo, mi hermano mayor Lucas, después se fue sumando mi hermana Celeste. Medio por edad y por último se sumó mi hermano Gonzalo, el más chico.

Entrevistador: ¿En qué consiste tu rol actualmente dentro de la organización?

Entrevistado: Hoy soy el director comercial de la empresa, formó parte del directorio. En el directorio somos 5, mis cuatro hermanos y mi padre. Tomamos las decisiones en

consenso todos juntos, cada uno de nosotros forma parte de una dirección. Yo estoy a cargo de la dirección comercial.

Entrevistador: Que pertenezcan todos al directorio, ¿Fue algo que se habló de antemano, está reglamentado?

Entrevistado: Sí, es como que se fue dando naturalmente a medida que la empresa iba creciendo y con el paso del tiempo digamos. Todos somos Socios accionistas y fuimos tomando ya ese rol de directores. E hicimos, ya no me acuerdo hace cuanto, pero serán 10 años, hicimos un protocolo familiar que también ayudó para formalizar todas estas cuestiones.

Entrevistador: ¿Dentro de este protocolo se menciona lo que sería la sucesión del liderazgo?

Entrevistado: Sí, se definieron esas cosas como la sucesión, reglas internas entre los socios, de convivencia, cómo tomar decisiones, cómo se van a sumar nuestros hijos y bueno un poco de eso trata el protocolo. Poder establecer pautas comunes, claras y aprobadas por todos para el futuro.

Entrevistador: ¿Por el momento no está la tercera generación dentro de la empresa?

Entrevistado: No, chicos todavía. Tiene 10 años, 15 año...

Entrevistador: Pero si, es la idea que formen parte de la empresa y se continúa dentro de la familia.

Entrevistado: Sí, si. Si eso quieres sí.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes consideras que te necesitan para ocupar este puesto director general?

Entrevistado: Bueno, por un lado, está la parte llamémos técnica. En el caso nuestro somos todos profesionales, yo soy licenciado de administración de empresas, mi hermana es técnica en recursos humanos. Por lo general requerimos eso, para formar parte del directorio tener la parte técnica título, conocimientos y experiencias. Por otro lado, también experiencia en el rubro, conocimiento de la empresa, del producto, del mercado. Por ejemplo, mi hermana toma la dirección de recursos humanos se capacito y especializó en recursos humanos. Yo que estoy en lo comercial, estoy especializado en funciones comerciales. Hemos ido especializando según la dirección que cada uno tiene. Después bueno, cuestiones familiares habilidades o competencias comunes como el liderazgo, empatía, trabajo en equipo, compromiso...

Entrevistador: Me das pie para preguntarte sobre el liderazgo, ustedes ¿Consideran que tienen algún estilo de Liderazgo particular?

Entrevistado: Si, como es una empresa familiar, por un lado, nosotros trabajamos en la empresa y gestionamos, somos líderes donde fomentamos mucho el hacer. Somos personas que nos involucramos mucho con la tarea, entonces somos líderes bastante presentes y estamos muy en contacto y acompañando a la gente. Quizás en una primera etapa teníamos por lo general, por mi padre, un liderazgo más directivo y ahora te diría que con el involucramiento nuestro, un poco con las nuevas tendencias del liderazgo, hoy la empresa tiene un liderazgo más participativo, más colaborativo.

Entrevistador: Claro se fue transformando...



Entrevistado: Claro, fue transformando en la medida también qué... Porque esta empresa empezó siendo una unipersonal, una microempresa muy chiquita, con 10 empleados ponele. Ahí es donde liderazgo está muy fuertemente definido por la personalidad, por las características del dueño. Hoy somos como casi 700 personas y bueno cambió mucho y liderazgo general de la empresa. No sólo porque somos cinco dueños sino que también los mandos medios o las personas que están en cargos gerenciales, también le dan la característica del liderazgo a la empresa.

Entrevistador: En lo personal ¿Consideras qué hay diferencias con el estilo de Liderazgo que puede ejercer una mujer al qué puede llevar un hombre?

Entrevistado: Te puedo hablar por las características de una empresa. Sí, yo veo qué en general hay diferencias entre el estilo de Liderazgo de un hombre y el de una mujer. Si pienso en mi hermana que es la mujer con el rango más alto en la empresa, tiene características distintas o tiene otra manera de ver las cosas que no vemos nosotros. También gerentes o jefas que tenemos en áreas, son mujeres y se nota que tienen otras habilidades. Por ahí se nota que tienes más desarrollada habilidades más blandas.

Entrevistador: ¿Identificar algún obstáculo o barrera a lo largo de su desarrollo laboral y profesional? Ya sea por conciliar el tiempo laboral con las responsabilidades fuera de la empresa, algún desafío...

Entrevistado: Sí, creo que el hecho de haber empezado de muy abajo con un negocio muy chiquito y haber desarrollado muy rápidamente o crear una empresa grande bueno, apuesto como desafíos muy grandes de mucha responsabilidad. Entonces por ahí eso es lo que a uno lo ha marcado, el tamaño de la empresa y esto que es una red, son muchos

franquiciados y mucha responsabilidad en una cabeza directiva como el modelo de franquicia en ciertas formas. Hay un franquiciante, que es dueño de la marca, el creador de la marca y un poco es el responsable que debe bajarle al franquiciado después el conocimiento, el knowhow, para que le vaya bien. Todo eso así o cosas que por ahí me han marcado, que donde uno trabaja tiene que trabajar mucho para hacer que el resto no aplique o lo implemente, la idea de uno o las características y conceptos de uno en una red tan grande. Bueno, eso por un lado son de los mayores desafíos que uno enfrenta. Después la diaria de cualquier empresa, qué tiene cualquier empresario en Argentina, donde vivimos en un entorno muy inestable y esas también son características que lo hacen a uno concierto temperamento.

Entrevistador: Bueno con respecto al estar en el directorio, ¿Fue una decisión que por momentos te generó dudas o siempre quisiste o buscaste esta posición de Liderazgo?

Entrevistado: No, sí. Siempre lo buque, era de cierta forma por ser parte de la familia siempre algo que sabía que se iba a dar de manera natural digamos. Se dió así y fue buscado también, en nuestro caso nunca nuestro padre no nos obligó a trabajar en la empresa. Siempre ha sido de manera voluntaria pero bueno, hoy los cuatro hermanos estamos en la empresa por voluntad propia fue un desarrollo natural.

Entrevistador: Bueno, la última pregunta y después te dejo si quieres ampliar. ¿Considera que, en el rubro en general, existen mayores barreras para el desarrollo laboral de las mujeres o no es algo que te presente?

Entrevistado: En nuestro rubro no, no veo que sea nada que se presente como una barrera. Hasta te diría que al contrario, por ahí hoy creo que en la empresa hay mucho

participación de mujeres. No quizás tanto en el sector industrial, en lo productivo. Ahí tenemos mujeres, pero pocas, pero si en las áreas comerciales, administrativas, en recursos humanos. Se desenvuelve perfectamente sin ningún tipo de complicación.

Entrevistador: Claro, ¿Tampoco con terceros?

Entrevistado: No, para nada.

Entrevistador: Con respeto a que es una empresa familiar, ¿Qué consideras que se tienen que tener en cuenta para llevar una buena relación con los miembros de la familia que trabaja en el dentro de la misma empresa?

Entrevistado: No es fácil ese tema porque se tensa mucho lo familiar con lo profesional o lo laboral entonces por ahí discusiones en un terreno se trasladan al otro. En el caso nuestro, la verdad que nos llevamos muy bien entre nosotros y creo que será también porque cada uno está ejerciendo el rol que le gusta o para el cual se preparó, se formó. Entonces, y esto creo que le pasa a todo el mundo, en la medida que uno está en el lugar que quiere y cumpliendo el rol que le gusta, qué le apasiona todo es más fácil. Pariente o no pariente, familiar o no, pero te vas a llevar bien. Eso es fundamental en una empresa familiar, llevarse bien y que no haya conflictos como en cualquier otra sociedad. Lo primero que tiene que haber en el afecto societatis y en una familia a veces cuando se mezclan las cosas, ese afecto societatis se rompe y ahí estamos en problemas.

Entrevistador: Bueno, sería todo. No sé si quedó algún tema para abordar o si te gustaría hacer algún aporte extra.

Entrevistado: No, no. Por ahí sí del punto de vista del rol de la mujer, en el caso nuestro que somos un directorio de cuatro hombres y una mujer, yo veo que el rol en este caso de mi hermana como mujer le da un Plus. Le da otra mirada distinta y lo veo muy valioso. Sería para mí distintos y pues hemos solo cuatro o cinco hombres a tener en el directorio una mujer. Entonces yo creo que es, como todo, la complementación entre el hombre y la mujer mejora la mirada. Le da una mirada mucho más completa de las cosas.

Empresa Junco Servicios Sociales.

Entrevista a Rodolfo Graziani, líder.

Entrevistador: Bueno, primero ¿Cómo fueron los inicios? ¿Hubo alguna idea inicial y se fue modificando en el tiempo?

Entrevistado: En ese tiempo Brandalise empezó a trabajar uno solo, antes se sentaba a los muertos al lado tuyo y lo llevaban de acá a Cosquín, de acá a Buenos Aires, a todos lados. Eso es lo que hacía él y cuando vio que podía hacer negocio, él no tenía plata, entonces buscó a dos amigos que si tenían plata para socios. Ello no sabía nada de funeraria, pero pusieron plata y ahí compraron una empresa que ya estaba en movimiento, y la manejaba el solo. Hasta el año 1974, donde él se separa de la sociedad con una mano adelante y la otra atrás y se va a una cuadra y media, se abre sólo con una funeraria. El ya en el año 68 había abierto una parte de servicio social, fue la primera. Se abrió Carusso y ahí nomás pegado se abrió el con el servicio social, qué es otra rama. Estaba en otro lugar y todo. Ahí liderazgo cero, era él y pocos empleados.

Entrevistador: Entonces hasta este momento ¿Cuántos procesos de sucesión hubieron de por medio?

Entrevistado: Dos.

Entrevistador: ¿Cómo fue tu inicio en la empresa?

Entrevistado: Mi inicio fue en el año 74, entré en la parte de servicios sociales como administrativo, escale mucho más rápido que otros y ya en 3 meses estaba al lado del encargado y en unos años sea estaba al frente.

Entrevistador: ¿En algún momento dudaste de ocupar este puesto?

Entrevistado: Nunca. En este momento no había los estudios que hay hoy, pero yo sí me buscaba para leer libros. Yo laburaba, ¿Qué es lo que me ayudó a mí en este proceso?, es que yo me metí y estaba 15 a 16 horas por día. Todos los demás cumplían sus horarios a rajatabla y yo seguía laburando en lo que quería. En ese tiempo se llevaba todo a mano, ya habían salido las computadoras personales, entonces me hice yo todo un diagrama grande por cuadritos cómo quería llevar eso a la computación y se lo di a una empresa para que lo pusieran en lenguaje. Ahí en ese momento yo hago eso con los 34 empleados en contra, claro había hecho así de golpe, entonces los tenía a todos en contra. Para colmo yo era muy odioso y era j\*\*\*\*. Yo si iba a poder hacerlo, porque en un momento pregunto cuántos socios hay y nadie sabía cuántos socios había. Entonces yo me metí en esto, me metí de prepo, no pedí permiso a nadie. Tuve mucho problema, más que nada con la encargada. Ahí ella sabía que yo necesitaba plata entonces, qué hace, para sacarme del lado de ella me dice "Don José necesita un administrativo para que le lleve los papeles". Y yo necesitaba la plata, en ese día

para las 4 de la tarde no me quedé, salí y me fui a lo de él y le pregunté si necesitaba gente. Me dijo que sí, " bueno, quédate a trabajar". A esto estuve dos días haciendo papeles administrativos y al tercer día se desvirtuó todo. Y estuve así 15 años laborando sin parar. A mis hijos yo no los vi crecer pobrecitos, acordamos con la mamá que yo me iba a romper el lomo para que ella no tuviera que salir de trabajar y se quedara a cuidarlos a ellos. Ahí me fui formando cada vez más, tratado de estudiar de noche lo que podía, hacer cursos cortos y así fui creciendo. Hasta que se queden servicios sociales solo. En ese momento, yo así estuve haciendo todo y ahí al poco tiempo le tomé a tu mamá, entonces ya me libré de eso un poco. Yo dependía de Brandalise en ese momento, y bueno fue pasando el tiempo hasta que ya me mandó directamente a servicios sociales, hasta que falleció. Cuando falleció, él me conoció todo el mundo porque yo había hecho ese camino previo. Mi primer pensamiento apenas entré fue que algún día iba a ser el dueño de todo esto, eso es lo primero que dije. Así pasaron las cosas, falleció el y eran tres mujeres las hijas, más la señora 4. La señora había trabajado conmigo mucho tiempo, me tenía mucha confianza. Se arma un despelote tremendo porque se hace una sociedad ahí y las hijas querían manejar todo. La madre quedó en contra de la hijas, yo directamente con una ya no me hablaba y la más grande de todas en un momento me dijo " ¿Qué podemos hacer? ". Yo discutí todo con la más chica y me llevo un año hasta que logré separarme. Yo ya había comprado una empresa muy chiquita, pero ya estaba mi hija trabajando con la mamá. Entonces cuando me separo llegó el momento en el que yo ya me quería ir. Yo manejaba todo, ya era el líder, los gremios me hablaban a mí y así se fue dando hasta que yo dije que me iba y me pidieron que no. Cinco veces me hicieron ofrecimientos y les dije que no y al último la más grande me pidió que por favor me quedara. Ahí cometí el error más grande de mi vida que acepté. Acepté por la marca, ya le tenía cariño,

acepté quedarme sin poner un cospel, con el manejo de todo. Hasta ahora que continuó como socio con las dos hermanas mayores. A lo de lo mejor voy una vez por mes porque ya está muy grande y la otra es un poco más complicada.

Entrevistador: ¿En algún momento estuvieron ellas en este puesto de Liderazgo?

Entrevistado: No, nunca porque no sabía. Por eso me pidieron que lo manejará yo, no tenían ni idea de qué era un socio. Nunca estuvieron.

Entrevistador: En lo personal ¿Qué aptitudes consideras que se necesitan para ser un buen líder?

Entrevistado: Yo te diría que en mi experiencia siempre hay que tener un pedacito de saber, un pedacito de contador, un pedacito de abogado y la parte de dueño porque vos le pones tu impronta y la fuerza que hay que ponerle a una empresa para que ande. Por ejemplo, qué te traigan un balance y vos no lo sabes leer..., si viene el abogado laboralista y te dice "no, hemos que arreglar esto..." y vos "¿Por qué?". Yo creo eso, tenés que tener Amén de trabajo, ponerle mucha garra, pero también tenés que saber algo de abogado, por lo menos tener nociones y también de contaduría para que no te pasen.

Entrevistador: Con el tema de la sucesión del liderazgo, ¿Actualmente cuentan con algún protocolo o reglamento establecido?

Entrevistado: No, tendríamos que haberlo hecho, pero no. Lo estamos haciendo verbalmente, nosotros hemos establecido que el liderazgo, indudablemente lo va a llevar una persona, pero va a ser como un trío. Cada uno en su lugar, pero bueno siempre va a sobresalir uno.

Entrevistador: ¿Quiénes son entonces los miembros de la familia que pasaron o que actualmente trabajan en la empresa?

Entrevistado: Mi hija, mi hijo y la hija de una socia mía. Entraron todos los hijos a trabajar, pero ellos fueron los únicos tres que elaboraron bien y los otros ya no pueden entrar más. Se estableció en la cláusula de las sociedades que no entra más nadie. Sea hijo, sea nieto... La doctora que lo hizo, no presentó en la facultad y le fue muy bien con eso.

Entrevistador: Entonces en un futuro, ¿Las decisiones del directorio se seguirían tomando en conjunto?

Entrevistado: Sí, en el caso de que nosotros no estemos entran. Pero estamos trabajando, yo soy el que principalmente está en el manejo. Vengo dos veces, tres veces por semana. El traspaso se está haciendo paulatinamente ya con algunas tomas de decisiones en los puestos que estamos ocupando, obviamente que las decisiones finales y las más importantes están firmadas y autorizadas por el. Está todo por escrito, yo me fui a Europa mucho tiempo y esto siguió andando.

Entrevistador: Claro, a las personas capacitadas para ocupar estos puestos de altas responsabilidades. Bueno, por último, en lo personal ¿Consideras que pueden existir diferencias entre el estilo de liderazgo que puede ejercer una mujer al que puede ejercer un hombre?

Entrevistado: Yo te diría que hoy está más preparada la mujer, lo veo personalmente en muchas cosas. Que no le dan la oportunidad eso es cierto. Te digo algo, yo tuve en una de las empresas contadores y no me cerraban ni a patadas. Un día llamé a mi hija y le dije si



ustedes la nivelan, van a tener un premio y ya está casi. Perseveran más, son más laboradora, las que se dedican también hay algunas que no les gusta y bueno. Hoy nos están superando, porque estudian más y se preparan más, hay hombres que también no te voy a decir que no pero bueno...

Entrevistador: Eso sería todo, si querés hacer algún aporte extra... Entrevistado:

No, está perfecto.

Entrevista a Verónica Graziani, líder:

Entrevistador: ¿Cómo fueron tus inicios en la empresa? ¿Cómo ingresaste y qué funciones cumplías en su momento?

Entrevistado: Yo entré hace 22 años, entré primero en una empresa chica en la que trabajaba mi mamá. La compro, así que la empezó a llevar de cero sola. Después con el tiempo se unió a lo que es ahora todo el grupo económico del Junco. Empecé de abajo, vendiendo, cobrando, en atención al público, era como un mix de todo. Pasé por todos los puestos de trabajo desde el más bajo hasta el que estoy ahora. Ya hace más de 10 años que estoy en este puesto, pero avanzando cotidianamente con otras áreas. Fue de mucho trabajo, de dejar también muchas cosas de lado porque trabajaba muchas horas. He trabajado sábados, domingos, en funeraria, sociales, en administración. He pasado por todas, entonces en cada puesto donde estado he aprendido mucho y hoy por hoy eso me permite poder tabular el trabajo que estamos haciendo actualmente. Nadie me puede venir a decir "No esto me lleva media hora", cuando se porque lo he hecho y me ha llevado 10 minutos. He pasado por todas las transiciones y cambios de sistemas y he estado a la par de todos los empleados trabajando

a full para poder aprender. A medida que fui creciendo en los puestos, me fui afianzando también. En la parte comercial yo nunca estuve porque me encanta la administración entonces como que me desarrollé más en la administración. Hoy por hoy me estoy desarrollando y aprendiendo la parte comercial, que es la que yo nunca había llevado. Bueno, aprendiendo también el manejo del personal, si bien al manejo personal ya lo venía teniendo, pero de otro ángulo. Hoy estoy aprendiendo otro trabajo, con la ayuda del departamento de Recursos Humanos, ellos me van guiando así que voy viendo a futuro. Y bueno, mucho trabajo, mucho empeño. Hoy el puesto que ocupo, estoy en la administración de tres empresas al 100% y a cargo también de parte, en conjunto con el departamento de ventas, así que estoy ya inmersa en la parte comercial también.

Entrevistador: ¿En algún momento te planteaste esta situación de ser directiva, líder?

Entrevistado: Sí, se fue dando. Al principio era solamente administrativa porque veía que no estaba totalmente capacitada para estar al frente de lo que era toma de decisiones. Con el correr del tiempo, con esto que he ido aprendiendo de que a mí me gusta meterme en cosas nuevas para ir aprendiendo, ya me empezó a gustar poder tenerme manejo. No solamente tener que pedir autorización, sino que poder decir "Hacelo o no". A medida que iba creciendo en el puesto, me iba interesando un poco más esto de, no solamente tomar decisiones, sino que también aliviarlo a mi papá de las tareas. Considero que un puesto de mando medio requiere de una cierta preparación y que funciona de filtro para el presidente de la empresa. Entonces si uno no puede ocupar este puesto al 100%, no debería estar en este. Cosa que me lo fui planteando y ahora es algo que me gusta.

Entrevistador: Claro, ¿Nunca dudaste ni te dió miedo?

Entrevistado: No, se si miedo, pero a lo mejor de decir "Bueno, ¿lo estaré haciendo bien?", porque la forma de pensamiento que yo tengo no es igual a la del CEO, si no que uno le va innovando cosas. Justamente, la brecha generacional hace que nosotros nacimos aprendiendo con la parte de sistemas. No me duermo, voy preguntando, consultando qué es lo que podemos mejorar. Si bien mi papá tiene un formato, yo tengo este formato porque a la línea la tengo, pero le voy adaptando la tecnología y las cosas nuevas que van surgiendo. No me quedo con eso, más allá que por ahí uno se siente más cómodo porque está preparada de una manera específica y estructurada. Entonces yo salí, siempre he sido muy estructurada, si bien mantengo mi estructura me voy ayornando y capacitado para ver qué otras cosas puedo incorporar sin salirme totalmente de mi Confort. También el ser estructurada te da seguridad, o por lo menos a mí, pero tampoco me cierro a las cosas nuevas. Si hay algo que yo pueda mejorar, con menos personas, con menos trabajo humano para poder poner tecnología, yo lo aplicó. Me gusta ser práctica, no tanto engorroso.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes consideras que se requieren para este puesto?

Entrevistado: Primero, no hace falta trabajar las 24 horas del día, pero las horas que le dedique se las dedicas con pasión, le pones toda tu energía. Perseverancia sobre todo porque hay procesos que no son tan rápidos, constancia y sobre todo seguridad en lo que uno hace.

Entrevistador: Entonces actualmente está dentro de este directorio con tu hermano y tu papá. ¿Tienen alguna área en específico?

Entrevistado: Marcelo está en la parte de funeraria exclusivamente, y yo estoy en todo lo que es administración de los servicios sociales. O sea, en tres empresas, tres unidades de

negocio en las cuales estamos. Yo me dedico completamente a lo que es la parte comercial y la parte administrativa. Marcelo está en la funeraria y dentro de la funeraria, si hay para poder cerrar convenio con algunas de las empresas, él también los cierra. Los dos, relativamente estamos en la parte comercial, es lo único que compartimos, por decirte.

Entrevistador: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que consideras efectivo para la empresa en general?

Entrevistado: Mira, yo te voy a decir lo que he hecho hasta ahora, lo que a mí me ha resultado. En el caso del CEO es más autoritario el liderazgo, yo no comparto esa manera, entonces mi aporte dentro de la sociedad es que sea participativo. Me gusta trabajar en equipo y si hay algo que alguno de los empleados tenga para mejorar, no solamente mi puesto, si no para mejorar el trabajo en la empresa, yo lo tomo. Así que lo mío es más bien participativo, me gusta el trabajo en equipo.

Entrevistador: ¿Consideras que hay alguna diferencia entre el estilo de liderazgo aplicado por mujeres u hombres?

Entrevistado: Sí, yo veo. Las mujeres somos más prácticas, por decirlo de esta manera. Buscamos el resultado sin tener que mostrar fortaleza de los hombres... la imposición del miedo. Hay un liderazgo en los hombres en el que los empleados sienten miedo, a lo mejor nada que ver. Pero la postura que tiene el hombre al solicitar las cosas es como que la empresa siente contenido el miedo. En las mujeres yo veo que, si bien algunas personas no lo entienden, nosotras somos prácticas, yo lo veo de esa manera. Somos tolerantes para un montón de cosas, pero al momento de bajar las cosas somos directas. Esa es la diferencia que yo veo entre lo que es el liderazgo de un hombre y el de una mujer.

Entrevistador: En lo personal, ¿Se te dificulta conciliar la vida laboral con las responsabilidades fuera de la empresa o es algo que podés llevar bien?

Entrevistado: No, no tengo problemas.

Entrevistador: Última pregunta, ¿Cuál es el consejo o lo que hay que tener en cuenta al momento de crecer con un desarrollo sostenible dentro de empresas familiares?

Entrevistado: Uno traspasa la puerta de la oficina, y ya tenés vida propia. Vida familiar, compartir con los hijos o en el caso de él, compartir con los nietos, con la pareja y no transportarlo porque si no llega un momento en el que no cortas nunca y comienzan las discusiones. Todo lo que es laboral, dentro del horario laboral.

Entrevisto a Marcelo Graziani:

Entrevistador: ¿Cómo fueron los inicios de la empresa y quién fue el fundador?

Entrevistado: Todo esto empezó allá por 1970 más o menos y fue Brandalise, el contador. Ese fue el origen y después Nosotros llegamos a esto después de todo un desmembramiento de sociedades que el tubo, arrancó por ahí, habrá sido entre 1975 y 1970. El con otras sociedades arrancó antes, pero puntualmente de la empresa de mi padre que es punilla arrancó por 1970.

Entrevistador: ¿Cómo fue tu ingreso a la empresa? ¿Qué funciones cumplían al inicio?

Entrevistado: Yo ingrese siendo cadete y fue en el año 1997.

Entrevistador: En este momento, ¿Ingresaste por interés o se dio naturalmente?

Entrevistado: Se dio naturalmente, en realidad yo le hice unos trabajos externos a la empresa y me salió bien y bueno, me ofrecieron si quería entrar. En aquel momento era muy difícil entrar porque no entraban familiares, bueno ahora tampoco entran, pero en un momento si entraban. Entraron familiares de Los Socios, en un momento, o de empleados. Antes si vos eras empleado y querías entrar a tus hijos o tu novio o tu esposo, no te daban lugar.

Entrevistador: ¿Esto está escrito a través de un protocolo, una reglamentación ¿O es sólo de palabra?

Entrevistado: No, de palabras. A eso lo maneja Marcela, con mi papá. A eso siempre ellos lo han ido manejando y siempre se ha confiado en el criterio que Marcela le ha ido asesorando.

Entrevistador: Consulta, actualmente estás como directivo, ¿Es así?

Entrevistado: Sí, en realidad yo en un momento fui socio de una de las sociedades, ahora donde estoy estoy como apoderado. Soy o por apoderado de una de las sociedades y soy el gerente comercial, de esta unidad de negocio y las unidades de negocio de la empresa es decir del grupo. Soy como un referente comercial y además gerente de operaciones de la funeraria.

Entrevistador: ¿Al momento de asumir este rol de gerente dudaste o fue algo que esperaba, y querías?

Entrevistado: No, duda no. Las naturales digamos y tampoco era que deseaba ansioso ocupar, pero sería naturalmente también. Fueron cosas que naturalmente se fueron de cantando y terminaron en esto. O a lo mejor algo que yo quería decir chico, más o menos...

Entrevistador: ¿Qué aptitudes consideras que se necesitan para ocupar este puesto de gerente al mando, liderando?

Entrevistado: Hoy fundamentalmente tener una preparación importante porque es muy complejo hoy manejar. En mi caso se dieron dos, lo primero es que yo de todos los empleados que hoy tiene la empresa debo ser uno de los pocos que ha ido pasando... También, no porque la empresa lo planifica así, pero yo arranqué de cadete, después estuve en atención al cliente, después trabajamos juntos con tu mamá en lo que fue el armado del departamento de recursos humanos, pasé por venta, pasé por cobranzas, pasé por la administración. Se fue dando no, porque tenga un programa, un protocolo la empresa, sino que yo iba. No entré a cubrir un puesto, cuando se iban de vacaciones, yo los cubrían. Después hubo bastante puesto que fueron quedando vacante y yo sí me ofrecí, estaba en administración, cuando se fue el gerente comercial me postulé. Me puse a prueba y quedé.

Entrevistador: Claro, entonces sí fue por inicio propio...

Entrevistado: Claro sí, siempre fui inquieto y sí lo desconocía me llamaba más la atención. Lo desconocido me atraía más digamos, porque yo era bien administrativo estaba en lo que era liquidación de sueldos en aquel momento y bueno era totalmente opuesto a una tarea comercial. Entendí, aprendí y me encantó.

Entrevistador: Actualmente ¿Cuál es el estilo de Liderazgo que se ejerce en la empresa? ¿O cómo lo describiría?

Entrevistado: La dirección de la empresa en esto es como muy antigua, en cuanto al liderazgo, las cosas se hacen porque yo digo, porque yo lo quiero así y cuando le discutí un

poco tenía con mala cara. Muy distinto a lo que vos, yo, tu mamá hemos ido preparándonos estudiando y se sabe que el liderazgo se va de otro lado, de un trabajo en equipo. Hoy la gente te va a ir reconociendo y te va a ir siguiendo, no solamente por estar en la posición de gerente o ser el dueño de la empresa, si no por otros aspectos en donde vos empezás a medir la efectividad que tiene. Antes acá vos llegabas a un puesto de encargado, de gerente o líder de un proyecto por la cantidad de años que tenía en la empresa, supieras o no. Y bueno, hoy sabemos que eso no es así. Hoy podés estar hace años, pero no aprendiste y no decidiste crecer vos, por más que tengas 50 años... A mí a pesar de estar en una empresa vieja yo sí pude superarme y hoy tengo personas que están a mi cargo que tienen más cantidad de años de vida que yo, pero no se han desarrollado tanto, académicamente.

Entrevistador: Entonces se puede decir que hay una fusión de estilos, cada uno va adoptando el estilo de Liderazgo en el que cree.

Entrevistado: Claro, no está definido. No está preestablecido, que vos entras acá y te vas alinear con esto, no. Con el que, si o si te tenés que alinear es con el dueño de la empresa, después cada uno... De hecho, yo, por ejemplo, yo estoy como gerente y debajo mío está la planta, ahí tengo una encargada. Nosotros somos terriblemente opuestos. Yo lo dejé trabajar en libertad, sí les hago el control de la gestión, pero los dejé decidir y que se autogestionan. Y Carlos no, mover una pieza y "llámame, consultame..." entonces los va atontado.

Entrevistador: Claro, delega menos.

Entrevistado: Sí, yo mientras más resuelto Para mí mejor.



Entrevistador: ¿Consideras que hay alguna diferencia entre el estilo de Liderazgo que puede ejercer una mujer al de un hombre?

Entrevistado: Sí, totalmente. Para mí la mujer es más inteligente que el hombre, entonces tiene otros dotes que los va aplicando a su gestión y me parece que los resultados, no en un 100%, pero suelen ser superiores y mejores que de hombres. Esto con la misma capacitación digamos, hoy hay un desarrollo muy importante de la mujer estoy totalmente convencido. Vivimos en una sociedad machista donde la mujer se le hace más complejo, hoy ayudo un poco este empoderamiento qué hay del sexo femenino y la pelea y la lucha por imponerse, pero a pesar de todo eso seguimos batallándolo en la sociedad extremadamente machista. Entonces ahí se pone más complejo, pero personalmente creo esto.

Entrevistador: Si, entonces me decís que puede que siga habiendo diferencias, sobre todo en la vida laboral para las mujeres que bueno que obstaculizan su desarrollo.

Entrevistado: Hoy en esta sociedad, se presenta un hombre y una mujer, con currículum similares yo te puedo garantizar que la toma de decisiones en una empresa bien cuadrada se lo van a terminar dando al hombre. No van a evaluar ningún aspecto, ni siquiera una prueba. En igualdad de condiciones, en esta sociedad erróneamente va preponderar la elección del hombre. Porque también nosotros queremos ser más, es como una amenaza, pero para mí ellas tienen otra interpretación en la toma de decisiones y en el sexto sentido de la intuición en los negocios.

Empresa Noves Hermanos, fabricación de mosaicos.

Entrevista a Gastón Noves:

Entrevistador: ¿Cómo fueron los inicios de la empresa?, ¿Cómo comenzó todo y de qué se trataba la misma?

Entrevistado: El inicio de la empresa fue por mi abuelo, empezó mi abuelo con un hermano en el año 1930. Ellos empezaron con una fábrica de mosaicos y después le fueron anexando algunas otras actividades. Acordate que yo soy la tercera generación.

Entrevistador: Bien, ¿Cómo fue tu ingreso? De esta tercera generación digamos...

Entrevistado: El caso nuestro fue un caso medio particular, porque falleció mi padre, que él era la segunda generación. Mi padre les compró las partes a todos los hermanos, entonces quedó únicamente el sólo en la sociedad, en la continuación de la sociedad. Él era joven y él falleció muy joven, a los 45 años. Entonces nos agarró a nosotros, éramos muy chicos, alrededor de los 15 años. Tengo dos hermanas, mi mamá y dos hermanas. A todo esto, él, que sí te puedo detallar, siendo tan joven había organizado la empresa de tal manera que pudiera funcionar no estando él. Lo de él fue una muerte repentina, no estaba planificada ni nada, fue una enfermedad repentina que no tenía ningún tipo de antecedentes, fue de golpe. El si había dejado todo organizado como para que pudiera funcionar sin que él fuera indispensable. Entonces a nosotros nos agarró siendo adolescente, en el caso mío yo era el único hijo varón, tengo dos hermanas, Mariana la más chica y otra hermana más grande, 2 años más. Entonces dejó la administración de la empresa funcionando y funcionó hasta que nosotros empezamos la universidad. Mi mamá ingresa, ella era ama de casa y bueno nosotros terminamos el secundario, los hijos terminamos todo el secundario, empezamos la carrera Universitaria trabajando discontinuamente. En la universidad y queriendo entrar un poquito

el negocio este medio específico que era de pisos. En el caso mío en particular, yo hice el cuarto año de la facultad de ciencias económicas, iba a trabajar y no volví más a la Facultad. Este fue el caso mío en particular que me aboqué justamente a las actividades de la empresa.

Entrevistador: Esto de que tu madre era ama de casa y tuvieron que entrar repentinamente, ¿Género complicaciones para organizarse?

Entrevistado: No, no tanto porque había recursos humanos en el negocio que apoyaron y fueron fundamentales para que siguiera, sino no había posibilidad si no estaba el factor humano dentro del negocio para haberlo continuado. Era una actividad muy específica, es una fabricación no es una comercialización. Era fabricación y comercialización, pero más que nada el problema era la fabricación. Entonces si vos no tenés los recursos humanos que te apoyarán era muy complicado porque era una actividad que nadie le conocía, un rubro muy particular. Si no están recursos humanos ya funcionando hubiera sido bastante complicado.

Entrevistador: Bien, en este momento que ingresaron ustedes, ¿Tu madre cumplía el rol de directiva?

Entrevistado: Sí, claro. De gerente a directiva y después cada uno de los hijos cuando fuimos ingresando cada uno fue como a, no sé, a lo que se necesitaba y él lo que teníamos facilidades o lo que hacía falta.

Entrevistador: ¿Ustedes pasaron con el tiempo a tomar posiciones de Liderazgo o las decisiones se toman en conjunto, era un directorio?

Entrevistado: No, no era un director, sino que se tomaban en conjunto, se consultaba y se tomaban. A pesar de que mi madre era la socia gerente, bueno, nosotros como hijos aportábamos nuestras ideas, pero no hubo nunca conflicto.

Entrevistador: ¿Tu madre tuvo algún conflicto de pasar, siendo ama de casa, a tener que ingresar a la empresa como como directiva y ocupar un rol liderando? ¿Consideras que esto generó alguna barrera para ella, para poder desarrollarse?

Entrevistado: No, no recuerdo que haya tenido ningún inconveniente. Ni que le hayan puesto antes ninguna barrera por haber sido mujer.

Entrevistador: Este rol que llegaste a tener, de ser directivo, liderando con personas a cargo, ¿Fue algo que deseabas o se dio de esta forma?

Entrevistado: Se dio de esa forma, pero yo también... Hacíamos trabajos normales como si fuéramos un empleado más, uno al lado del otro, no planteamos esa diferencia de dueño o empleado. Hacíamos lo que tuviéramos que hacer, ninguna tenía problema de hacer cualquier tipo de actividad, de hacer la misma tarea que cualquier empleado. En ese aspecto como era una pyme chica, no era una estructura demasiado grande de tantos empleados, sino que había que ponerse a hacer hasta el mismo trabajo del empleado. Hay que conocerlos y la única forma de conocer los trabajos es haciéndolos desde abajo. Se necesita conocer todas las etapas del proceso de fabricación y de venta.

Entrevistador: ¿Cómo fueron cambiando tus tareas en transcurso dentro de la empresa?

Entrevistado: Se fueron agregando más cosas, antes era más administrativo después administrativo encargado y se van agregando cosas porque inclusive la realidad del país, fue agregando más cosas más complejo. En la actividad tenés que conocer de número, de la actividad propia, de los procesos de fabricación, de la parte jurídica. Entonces se te van agregando cosas actividades y bueno, las tenés que ir sumando y tenés que ir sumando experiencias en todos los aspectos, en todos los frentes. Hacíamos cada vez más cosas, de todo un poco.

Entrevistador: Ustedes, me comentabas, se dividieron con tus hermanas en áreas ¿Es así?

Entrevistado: Sí, una se dedicaba más a la parte bancaria otra se dedicaba a la venta y yo me dediqué un poco más específicamente a la parte de producción, que era un poco más lo pesado, la parte más de los empleados, el trato con los empleados y los procesos de elaboración. Ellas se dedicaron un poco más a la parte liviana, más de las mujeres. Yo un poco de maquinaria, otras cosas más pesadas, de los procesos de mantenimiento y reparación de máquinas y todas esas cosas.

Entrevistador: Y aquí, ¿En algún momento te surgió alguna inquietud acerca de ocupar este puesto más que todo porque llegó de un día para el otro día?

Entrevistado: No, fueron año en los que se fue acomodando y viendo en donde se hace falta. Primero si era todo nuevo porque uno no tiene conocimiento de nada, estábamos medio empujados por la circunstancia, porque tampoco había mucho tiempo y estábamos cada uno con su carrera. Posiblemente hubiésemos sido universitarios, otro camino hubiéramos elegido.

Entrevistador: ¿Ustedes contaban con algún protocolo de sucesión del mando? Ya que pasaron por varias generaciones...

Entrevistado: No, porque mi papá había quedado solo y mi padre había dejado poderes para que gente de confianza de él, si él no estuviera pudieran atender la administración. Había dejado poder a mi madre y tenía poder un contador. Él había tomado esos recaudos para que pudiera funcionar. Por eso no hubo problema para que se siguiera con el proceso y se pudiera seguir trabajando.

Entrevistador: ¿Tu madre hasta último momento, siguió estando como directiva dentro de la empresa? ¿O hubo ahí otro proceso de sucesión?

Entrevistado: No, se hizo la sucesión, todos los papeles obligatorios, pero quedó siempre ella, se mantuvo como socio gerente.

Entrevistador: Entonces hasta último momento ella continuaba liderando y las decisiones se toman en conjunto con ustedes...

Entrevistado: Exactamente, se compartían todas las decisiones, o sea, se consultaba todo.

Entrevistador: ¿Crees que existen diferencias entre el liderazgo que puede ejercer una mujer hay que puede llevar un hombre? Entre los estilos...

Entrevistado: No, yo no creo que pase por si es hombre o mujer, sino que por el carácter de cada persona. En el caso mío no creo que haya diferencia con el género, sino por las personalidades de cada uno y de acuerdo a lo que cada uno haya aprendido, haya estudiado y sus conocimientos.

Entrevistador: ¿Tus hermanas deseaban el puesto de directivas o no era algo que les interesaba?

Entrevistado: No éramos tanto directivos, sino que cada uno tenía una función dentro de la empresa. A una le gustaba más la venta, a otra le gusta más la parte de los trámites lo bancario.

Entrevistador: ¿Qué consideras que las empresas familiares deben tener en cuenta para poder perdurar en el tiempo y llevar buenas relaciones? y bueno que no se generen conflictos entre los miembros...

Entrevistado: Siempre va a haber algún tipo de conflicto o diferencia, eso es totalmente inevitable y hay que tener herramientas para manejarlo. Van a suceder porque es normal que sucedan las discrepancias en algo y hay que saber cómo manejarla. Después cada una se tiene que capacitar, lo que decida, uno dentro de sus funciones. Tener flexibilidad, qué es ser flexibles en las ideas, en los conocimientos y en las opiniones.

Entrevistador: Por último, con respecto a la mujer ¿Consideras que en el rubro en general se presentan mayores barreras para las mujeres, para su desarrollo laboral?

Entrevistado: ¿En general?

Entrevistador: Sí sería en este rubro de la construcción...

Entrevistado: Ahora ya no tanto, cada vez menos, cada vez hay más igualdad. En aquellos años había un poco más. Hoy en día Ya prácticamente se han igualado las condiciones, y en día no. No hace 30 años atrás.

Entrevistador: Claro ¿En este momento se notaba en más?

Entrevistado: Sí, en el rubro de la construcción se diferenciaba ir un poco más difícil para las mujeres.

Entrevistador: En este caso al ser tres mujeres, ¿Vos tuviste que tomar un rol diferente ante estas situaciones o ellas mismas se acomodaron solas para con las diferencias?

Entrevistado: No, se fueron acomodando solas porque a nadie se le planteó entrar en la parte de producción, en el tipo de fabricación que teníamos. Ninguna se planteó estar en ese sector, entonces no hubo problemas en ese aspecto.

Entrevistador: Bueno eso sería todo, no sé si te gustaría realizar algún aporte extra sobre sobre el tema de las empresas familiares...

Entrevistado: No, yo creo que eso ya pues que hay que estar dispuesto, quien tenga cualquier emprendimiento sea familiar o no familia, hoy en estas circunstancias, en estas épocas tienen que saber que las empresas empiezan y terminan. Tienen que entrar sabiendo que las empresas son así, o se modifican o cambian constantemente. Pero los cambios hoy en día son mucho más rápidos que lo que era 30 años atrás, tienen que estar todos preparados para los cambios.

Entrevistador: Me da pie para una última pregunta, ¿Ustedes se encontraban en la tercera generación?

Entrevistado: Sí, tercera.

Entrevistador: ¿Consideras que tuvo algo que ver con estar en la tercera generación, donde es conocido que comienzan a surgir conflictos?



Entrevistado: Sí, totalmente. Tiene que ver, se te presentan situaciones, primero que ya en la tercera generación hay un desmembramiento de muchos años en la actividad de la empresa, si es tercera generación es porque tiene muchos años la empresa. Las empresas se van descapitalizando por el hecho de que se van saliendo los socios entonces le van sacando muchas veces capital a la empresa, para ir pagando y que se vayan retirando. Llegó un momento en el que es tan grande el abanico de socios que tiene que ser una empresa muy grande para que pueda abarcar trabajar con todos. La tercera generación creo que es la más difícil, los primeros, los que la crean no tienen esos inconvenientes, no hay tanto familia adentro trabajando. No en el caso nuestro porque mi padre compró todas las partes, tuvo que pagarles a todos los hermanos que eran tres, compró todas las acciones y es una forma de sacarle capital de las empresas. Llega un momento en el que hacen un pico las sociedades para arriba, después te mantienen y empiezan a caer por todos estos problemas y hay que empezar a desmembrar todos los beneficios de tantos años para empezar a reacomodar las partes que se quieren quedar o no. Es un problema grave ese de las terceras generaciones. Después tenés el otro problema, tenés empleados viejos de muchos años haciendo lo mismo, empezar a tener un montón de cosas que empiezan a envejecer.

Entrevistador: Claro, que ya hacen que sea difícil la organización para esta generación.

Entrevistado: Exactamente, sobre todo cuando arrancas con empleados viejos que tienen una forma de trabajar y no se la podés cambiar, son resistentes a los cambios y bueno...

Entrevistador: ¡Muchas gracias por el aporte!

Entrevista a Marianela Noves:

Entrevistador: Primero que nada, ¿Cómo fueron los inicios de esta empresa familiar y quién fue el fundador o fundadora?

Entrevistado: Bueno, el fundador fue nuestro abuelo Francisco Noves. Ya eran casi 90 años que la fundó mi abuelo, a esos datos los va a tener más mi hermano cuando hables con él. Mi abuelo y su hermano fueron, por eso son Noves Hermanos, era la firma, era Francisco Noves y ... Vos sabés que nosotros le dimos de baja hace 3 años y a mí me costó tanto asumir qué cerrábamos que me olvidé de todo, lo anulé. Mi abuelo Francisco y creo que su hermano se llamaba Antonio Noves. Ellos dos comenzaron haciendo mosaicos para interior y exterior, todos los del colegio La Salle los pusieron ellos. Eran los únicos mosaicos calcáreos y hacían productos pre moldeados, como las vigas pre moldeadas para los techos. Entonces ellos tenían esta fábrica de mosaicos Noves Hermanos, la fundó Francisco Noves y su hermano, creo que Antonio Noves. Cuando fallece uno de ellos, ellos se dividen y mi abuelo Francisco se queda con la fábrica de mosaicos y los hijos de su hermano se quedan con los pre moldeados. La fábrica de mosaicos Noves Hermanos, esa siguió siendo Noves Hermanos, la misma S.R.L. Cuando hables con mi hermano, lo que él te conteste es más verás que lo mío, porque él es más grande que yo entonces tiene más vivencias. Después, cuando muere mi abuelo, lo hereda mi papá, Enrique Noves y su hermana Hilda Noves, por eso sigue siendo Noves Hermanos.

Entrevistador: ¿Ellos ya estaban trabajando dentro de la empresa? Antes de quedar al mando digamos...

Entrevistado: No, no. Porque mi abuelo muere y mi papá era joven, tenía suponte 20 años, imagínate que ahora tendría 86 años. Mi tía debe haber tenido 26 años y estaba

casada, antes la mujer no trabajaba, tenía sus hijos. En realidad, cuando ellos la heredan iban los dos a trabajar ahí. Ponele que mi papá a lo mejor iba, hermano te iba a saber contestar más eso. Pero mi tía no, mi tía era ama de casa y en ese momento debe haber tenido dos o tres hijos, después tuvo seis en total.

Entrevistador: Entrevistador: Claro, entonces el que quedó al mando sería más tu papá...

Entrevistado: Antes de que mi abuelo falleciera vamos a decir que mi papá iba a trabajar. Mi abuelo tenía 4 hijos, con mi papá eran cuatro hermanos y cuando mi abuelo muere, mi papá era el más chico y el elige esa fábrica. O sea debe ser que él iba antes. Él elige heredar esa fábrica y una casa y mi tía, la hermana de mi papá... No, papá elige soy un departamento y la hermana de mi papá elige eso y una casa. Los otros hermanos casas. Ella empieza a ir poco, pero iba, como su marido tenía campos, trabajaba en el campo entonces iba un poco de ella y un poco el marido a la parte administrativa. Al cabo de cuatro años por decirte de alguna manera, mi papá le compra la parte. No pudieron convivir, el hombre y la mujer no pudieron. Mi papá hombre y su hermana mujer no pudieron estar en la dirección de la fábrica, tenían diversas motivaciones, por así decirlo.

Entrevistador: Claro, ¿Sí hubo un momento en el que ambos estuvieron en la dirección juntos?

Entrevistado: Sí, sí.

Entrevistador: Entonces ahí ya sería la segunda generación y ¿La empresa pasa por la tercera generación también?

Entrevistado: Claro, porque mi papá le compra a su hermana la parte al cabo de 5 años y a los 10 años mi papá muere. Sigue siendo Noves Hermanos él solo, pero suponte que él estuvo solo 10 años y muere de un aneurisma cerebral, como un ACV y al cabo de dos meses el muere, quedó en coma. Entonces quedamos con mi hermano, que mi hermana tenía 18 años, mi hermano tenía 16 y yo tenía 13 años.

Entrevistador: Bien, no estaban entonces dentro de la empresa...

Entrevistado: No, y mi mamá tampoco. Mi mamá era ama de casa .

Entrevistador: En esta sucesión, al momento en que tu papá fallece, ¿Ustedes deciden entrar a la empresa o no?

Entrevistado: Mi mamá, obligadamente, entra ya cuando mi papá estaba enfermo. Alguien tenía que ir porque mi mamá tenía firma, si bien mi mamá no iba a trabajar, las firmas de las cuentas bancarias las compartían mi mamá y mi papá. Entonces, como mi papá estuvo dos meses en coma, para poder seguir administrando y pagando a proveedores, mi mamá empezó a ir a la fábrica porque el contador necesitaba de la firma de mi mamá o de mi papá. Ahí se suma mi mamá, cuando mi papá muere, faltaban cinco o seis meses para que mi hermano cumpliera 17 años. En la fábrica había un contador varón, 2 empleados más varones administrativos y una administrativa mujer y en la fabricación había doce personas hombres. Los clientes eran todos hombres porque hace 35 años atrás... Sobre todo porque la fábrica tenía un perfil que vendía a empresas para edificios, entonces iba el ingeniero, el arquitecto o el mayor de obra. Eran todos hombres, por lo tanto, lo que mi mamá hace es pedirle a mi hermano que vaya a la fábrica. Él tenía que terminar el secundario, le faltaba un año. Empieza a liderar ella sola, esto fue en noviembre y mi hermana ya terminaba el último año del

secundario e ingresaba a la Facultad de abogacía, pero iba también a la fábrica, a acompañar a mi mamá, a hacer trámite, a ver las cosas que había que hacer y mi hermano se suma. Mi mamá lo pone a mi hermano de palabra o ella se apoya en mi hermano.

Entrevistador: ¿Para el mando?

Entrevistado: Claro, para tratar con el contador y tomar decisiones. Si bien mi hermana era la mayor, y hubo muchas peleas entre mis dos hermanos todo el tiempo porque mi mamá, machista pobre. Si bien no fue machista porque una mujer que a los 42 años quedó viuda con hijos adolescentes saliera a trabajar... No hizo más pareja porque ella se sintió independiente, con un ingreso económico importante ya era una mujer que en ese momento era wow. Ella manejaba sus autos, sus vacaciones...

Entrevistador: ¿Ella se sintió cómoda en este lugar de Liderazgo?

Entrevistado: Sí, pero con mi hermano al lado. Cuando Necesitaba a un hombre... Ella era la dueña, pero el hombre quiere hablar con otro hombre, para las medidas no confiaban que mi mamá entendía cuánto era, no sé, 300 metros cuadrados, el techo para uno edificio, los mosaicos... Todo esto para cerrar la compra, pedían hablar con un hombre. En la fábrica había vendedores varones y mi mamá apoyaba en mi hermano, no sé si me hago entender. Ella estaba "Gastón, quédate ahí", "Gastón, aprende", "Gastón, andá a la máquina y fíjate porque los mosaicos están saliendo opacos...". Ella lo fue poniendo a mi hermano en vez de a mi hermana que era la más grande.

Entrevistador: ¿Tu hermana estaba trabajando en la empresa también?

Entrevistado: Mi hermana entró, fue la primera que dejó el secundario cuando mi papá murió. Termina el secundario, no lo dejó. Ella entra en abogacía a estudiar, pero viste que

abogacía te da mucho tiempo libre en la Nacional los primeros años, entonces entre con mi mamá a la fábrica, al trabajo. Pero mi hermana era la que terminaba haciendo un banco, los recibos de sueldo. Había empleados administrativos, pero a mi hermana mi mamá la puso más para eso, para la administración, para hacer recibos de sueldo, la caja de entrada y salida de dinero. Mi mamá más que nada le daba lugar a mi hermana para esto y a mi hermano le dio lugar bueno para los cierres de las ventas, para decidir a qué proveedores comprar, para que estuviera en las maquinas, para que estuviera en contacto con los empleados. Mi mamá estaba en todas con ellos, ella fue muy independiente pero no lo pudo hacer sola. Tuvo que estar apoyada en un área con mi hermana y en otra área con mi hermano.

Entrevistador: Vos ingresaste...

Entrevistado: Yo ingrese A los 18 años. Yo entré quedé en venta, me quedé con el empleado que vendía, para ir aprendiendo, controlando y ayudando. Mi mamá tenía todo esto como que así le roban menos, y le robada. Porque entró en una fábrica que ya está funcionando, por lo tanto, había mucho robo de dinero. Ella entra a una fábrica en la que ya había un grupo de 20 personas trabajando y ella entró de la nada, de ama de casa. Había robos en qué sentido, el vendedor decía que se habían venido tres metros y había venido el cinco, dos metros en dinero se guardaba él. A los mosaicos vos lo ves apilados y no podés evaluar, a groso modo sí, pero no te puedes dar cuenta si faltan cinco o faltan siete.

Entrevistador: Claro era muy fácil hacerlo pasar...

Entrevistado: Sí, el robo hormiga. Como cuando venían los proveedores y traían piedras o arena, hay muchos materiales a comprar suelto, mi mamá ya había dicho que no se vendieron más suelto porque no se podía controlar. No se podía controlar y el vendedor

cuando no había nadie se guardaba en la plata. Estos eran los materiales que después se usaban para hacer mosaicos y después venían los empleados y decían que no tenían terminado los mosaicos porque se quedan sin material. Entonces, por eso, mi mamá fue poniéndonos a nosotros en lugares estratégicos para que, en la convivencia del trabajo, primero que nada, pudiéramos aprender de los que ya estaban antes con respeto, pero ya estando ahí presentes ya el otro tiene menos espacio para... Nunca nos dijo "Chicos vayan para controlar", nunca nos dijo eso. Pero no hizo falta, porque nosotros estando ahí le decíamos "Mira mamá yo vi tal cosa..." como esto que yo te digo, se vendió, R\* era el vendedor que estaba conmigo, le pedían 7 metros y él pasaba como una caja de 5 metros. A mí no me daba la cara para decirle algo, era gente que hacía 15 años que estaba trabajando. Yo quedé en venta, después los empleados se fueron jubilando y fuimos tomando más nosotras ese lugar, esa posición. No tomamos más a nadie de la parte del salón, de todo lo que es ventas, administración, contador. Nos fuimos haciendo cargo todo nosotras y de la parte de producción sí, había que ir tomando.

Entrevistador: Y esto continuó... ¿Tu mamá pasó la sucesión hacia ustedes?

Entrevistado: Claro, sí. Porque en realidad mi papá... Quedábamos nosotros con el 51% y mi mamá con el 49%,

Entrevistador: ¿Repartido entre tres?

Entrevistado: Sí, el 51% de 3.

Entrevistador: Bueno, y en esta tercera generación que queda al mando, ¿Tomaron roles directivos o era una junta directiva en donde las decisiones se tomaban de a tres?

Entrevistado: Como mi mamá nos estaba presentando, cómo nos estamos presentando a trabajar, se disputaban el rol de mando entre mi hermana y mi hermano. Pero mi mamá tenía la última palabra, te hablo de los primeros 10 años porque fue todo un proceso no es que de golpe dijimos "Nos vamos a organizar así". Cuando mi papá murió ya estaba ordenado, había un contador que compartía la titularidad con mi papá por una cuestión legal nomás y había un administrador, vendedor y había una chica que hacía los trámites. Después entra mi mamá con mi hermano y mi hermana, y se van acomodando un poco para aprender. A medida que ellos se iban jubilando, iban tomando más presencia. Sí, mi hermano, tuvo siempre la última palabra en el tema de la compra de materiales de producción, todo el manejo de la producción, el horario que se hacía, doble turno. Había un capataz aparte y mi hermano manejaba toda esa parte porque eran todos hombres. Si bien ellos eran muy respetuosos con mi hermana y conmigo, yo estuve en algún momento haciendo algún mosaico por ahí por metida, pero nunca confiaron que podía hacer algo. Antes era muy machista la sociedad, el hombre tenía más presencia. En todo lo buscaban a mi hermano, los empleados lo buscaban a Gastón. Suponte los empleados tenían un problema con la ropa de trabajo y lo buscaban el Gastón. De eso se ocupaba mi hermana, en la compra de la ropa de los empleados, pero ellos no buscaban a mi hermano y mi hermano le daba a mi hermana.

Entrevistador: Claro, era el nexo para todo...

Entrevistado: Sí, el varón era el nexo para absolutamente todo. En un proceso que fuimos haciendo, no te olvides que Quién hace los bancos también tiene poder porque es el que maneja el dinero, mi hermana era la que manejaba los bancos. Entonces habíamos llegado un punto en donde mi hermana, para hacer los gastos vos estás al día de las cuentas bancarias,



de lo que entra de lo que sale, que falta cobrar, de lo que ya se cubrió, de los cheques sábados qué hay que cubrir a futuro... Entonces ella estaba al tanto de todo eso, por lo tanto, ella se quería meter o quería opinar y pedía datos de qué compra mi hermano, quizás para buscar en otros lugares, buscar otros precios y a él le costaba mucho compartir eso.

Históricamente, el escritorio venía de mi abuelo, las sillas eran de mi abuelo, el tintero, todo. Entonces cuando ella llegó, suponte las piedras se compraban en tal molienda, arena se compraba en tal lugar, la nafta de los camiones que salían a llevar los mosaicos se cargaba en tal estación de servicio. Mi hermana, se encargaba allá de los pagos, pero a los pagos los hacía mi hermano porque todos los proveedores siempre lo buscaban a él, el los atendía y eran todos hombres. Pero mi hermana por ahí quería decir: "Che Gastón, ¿Por qué no buscamos mejor precio acá o allá?" y ya él siempre ponía una excusa y ahí estaba en las discusiones. Como que a él le costaba abrirse en eso, siempre tuvimos un buen diálogo entre los tres. Suponte, las mañana, estábamos los cuatro siempre y siempre íbamos a tomar un café a media mañana, Siempre a un bar y mi hermana decía... Cuando ella llegaba, mi hermana ya le había dejado la tarde anterior todos lo administrativo y ella venía y chequeaba... Entonces estábamos tomando un café y Ella decía, " Gastón, mira...", al frente mío y de mi mamá no, " A estos bancos hoy no los puedo cubrir pero para mañana los puedo cubrir, ¿cómo están las ventas? ". Yo estaba en venta" Bueno, mira a mí me está por cerrar fulano mengano, al señor que si le bajamos el precio..." pero a la última palabra la tenía mi hermano para bajar el precio. Yo tenía que estar " che gastón, fíjate que si le bajas el precio cierro esto" y mi hermana " si Gastón Fíjate que si vos cerrar esa venta yo puedo cubrir este cheque..." Nunca hice yo un descuento por voluntad propia, siempre le decía a él o a mi mamá y mi mamá me decía " que te diga bien Gastón". Después mi mamá lo hablaba a solas con él, en mi casa le

decía "Gastón Te equivocaste en esto, con esto no estoy de acuerdo...". Pero bueno, la sociedad machista... Teníamos buen diálogo...

Entrevistador: Claro, iban delegando en él. Y esto hasta último momento, ¿siguieron ocupando los mismos puestos?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Y tu hermano llegó a considerarse el director?

Entrevistado: Sí, en la firma quedó él y mi mamá, mi hermana y yo no figurábamos. Cuando hicimos una nueva sociedad después de la sucesión... Cuando yo cumplí 18 años ahí se tuvo que hacer una nueva firma porque mientras yo era menor de edad seguía a nombre de mi papá y mi mamá como tutela a cargo de menores, que me representaba a mí. Después, cuando yo cumplí los 18 años, hubo que hacer ahí sí una nueva firma y fue como director mi hermano y mi mamá. Yo te lo digo con confianza, como mujer, imagínate que ya mi mamá, pobre, pero ella ya ahí lo veía a mi hermano como a cargo de la fábrica, al varón que no era el mayor.

Entrevistador: ¿Y estando también ustedes en posición de querer ocupar ese puesto?

Entrevistado: Sí, mi hermana. Mi hermana era la mayor, fue la primera que estuvo libre y tenía todo el carácter. Hubo momentos en que nosotras tuvimos mucha injerencia en las decisiones, a medida que nos fuimos haciendo más grandes, tuvimos injerencia en las decisiones. Lo hablábamos y teníamos que estar todos de acuerdo, o sea yo no me iba a ir a pintar una pared, o nosotras poníamos una planta y les decíamos "Mamá, Gastón voy a poner una planta", "dale, me encanta". O mi hermana: "Gastón estás enfermo no te preocupes yo

voy y le hago firmar a todos los empleados". Estamos al tanto de todo, del abogado se había que ir al abogado.

Entrevistador: Claro, digamos que estaban en las decisiones, aunque no con la última palabra.

Entrevistado: Claro exacto. No la última palabra, pero estábamos enteradas de todo.

Entrevistador: ¿Consideras que esto fue una barrera para poder desarrollarse laboralmente por el hecho de ser mujeres?

Entrevistado: Yo creo que nosotras fuimos unas avanzadas, adelantadas, porque entraban hombres y lo que menos se esperaban era encontrarse en el salón... Suponte cuando yo tenía 25 años, ahora tengo 48, entraba un hombre, porque en este momento los dueños de las empresas constructoras, que por lo general tenían entre 50 y 60 años, entonces entra al comprador y se encontraba con una chica, con otra y decía "" ¿El dueño?", " sí, es ella..." mi mamá. Había gente que se reía, había gente que decía " no, yo quiero que me atiende un hombre porque tengo que hablar de metros cuadrados, del techo, tengo que ver acá camiones, entrarlos.". De hecho, yo he cargado mosaico, he llevado a domicilio, los he bajado yo a los mosaicos cuando los empleados estaban con mucho trabajo, como yo estaba en la venta...

Entrevistador: ¿En algún momento te encontraste con gente a cargo o siempre cumpliendo tu función desde la venta individualmente?

Entrevistado: No, yo al final tuve una franquicia y tuve un empleado.

Entrevistador: ¿Esto era fuera de la empresa?

Entrevistado: Sí pero estaba en el mismo lugar y tú ve a un tío de empleado. Pero no, todos le hacían caso a mi hermano, pasé mucha bronca Meli, no la pasé bien...

Entrevistador: Y a vos junto a tu hermana, tu hermana entiendo que sí, pero ¿a vos te hubiese gustado o te sentirías cómoda en un puesto directivo?

Entrevistado: Sí porque las dos aprendimos mucho, sí. Yo te estoy contando a grandes rasgos, pero te quiero decir que en 33 años que trabajamos juntos, fueron muchas las veces que venían proveedores y mi hermano no estaba y estaba yo, yo manejaba la caja. Todos hicimos todos los roles, lo que, si quería dejar claro qué, todos los roles por necesidad, a lo mejor, porque uno estaba enfermo, estaba de vacaciones, tenía alguna reunión importante. Entonces todos pasamos por todos los roles así que sí, los tres estamos capacitados para ocupar un cargo importante. Los tres por igual. Hay una diferencia Meli también qué te quiero aclarar, el varón, mi hermano, nunca faltó. A no ser que fuera por salud o vacaciones, el por ser varón, trabajo siempre de 7 de la mañana a 7:00 de la tarde. Nosotras, mi hermana y yo, al ser mujeres y cómo nos casamos, los hijos, hay que llevarlos al pediatra, pareja escolares... Nosotras siempre elegimos trabajar entre 4 y 6 horas. Ahí eso hacía la diferencia a mi hermano al final, nosotros al otro día nos enteramos de cosas que habían pasado a la tarde. Es muy importante la presencia, es algo que aprendí también. Yo lo pude hacer al final, mi hermana también, cuando los chicos están más grandes en los últimos tres años lo hicimos. Pero es muy importante la presencia porque cuando uno no está alguien se tiene que hacer cargo porque esto sigue funcionando y alguien tiene que seguir tomando decisiones. El que está presente es el que las va a seguir tomando, entonces en definitiva va a terminar siendo siempre el director, no sé si me hago entender.

Entrevistador: Bueno es algo que por lo general pasa en mujeres, al momento de formar una familia, se presentan estas situaciones.

Entrevistado: Sí y sobre todo antes, porque ahora hay colegios doble escolaridad. Mis chicos tienen la edad tuya, pero antes era importante que la mamá fuera al acto del colegio, que la mamá estuviera acá, que la mamá se ocupara del disfraz. Si bien los dos tuvimos maridos que colaboraban y gracias a eso pudimos trabajar. Nosotros vivimos lejos de la fábrica, la fábrica está en Barrio Pueyrredón, entonces ya teníamos el viaje que era una hora de ida y una hora de vuelta. Esto hizo también que era ganar o perder, vos ponés en la balanza, gano estar en mi casa, llevar los chicos al colegio y hacer la tarea y pierdo espacio en la fábrica. Qué ese espacio el que lo obtuvo siempre fue mi hermano. Esas fueron siempre las discusiones con mi hermano, nosotras decíamos "¿Por qué hiciste esto?... Yo sabía que este negocio salir mal, yo te dije Gastón que este tipo no era de fiar..." y él decía "y bueno, pero ustedes no estaban, vos me lo dijiste una vez pero después el tipo vino y me dio confianza...", te doy un ejemplo no. Entonces él toma decisiones errada, qué tal vez si lo hubiésemos tomado yo o mi hermana, hubiesen sido más acertada. Eso siempre lo hablamos con mi hermana, las mujeres tenemos la misma inteligencia, capacidad y hasta intuición mejor que el hombre. Pero el hombre tiene esa cosa de la perseverancia, cumplí el horario de 7 de la mañana a 7 de la noche y hasta las 8 si te tenía que quedar. Además, el varón se podía ir a jugar al padle con el cliente o con el proveedor qué es varón, es decir, sigue teniendo una relación fuera del trabajo. Nosotras con mi hermana no podíamos seguir teniendo una relación fuera del trabajo ni con el proveedor ni con el cliente. Si en la fábrica le ofrecemos un café, una gaseosa, conversábamos, teníamos una relación, pero lo nuestro terminaba ahí. Yo vendía muy bien cuando tenían que elegir color, diseño el cerámico, del porcelanato. Cuando venían

a elegir para los baños o para la casa, ahí sí nos buscaban a mi hermana y a mí " a ver chicas, qué puedo llevar para la cocina" y a la mujer si le daba lo mismo que la tendría era mi hermano o nosotras, es más, la mujer también se sentía más cómoda cuando la atendía el varón.

Empresa PZ Distribuidora.

Entrevista a Alfredo Pérez, líder hijo del fundador:

Entrevistador: Bueno, primero que nada, ¿Cómo fueron el inicio de la empresa?

¿Quién fue el fundador y alrededor de qué fecha la fundó?

Entrevistado: Bueno, la empresa es del año 1976, la fundó mi papá.

Entrevistador: ¿Qué lo motivó a comenzar a comenzar con este proyecto?

Entrevistado: Mi papá siempre fue vendedor, empezó como un vendedor de la calle de puerta a puerta, después pasó por ser vendedor de mostrador en una empresa y después fue por varios ascensos. A medida que fue avanzando, en un momento se presentó una entrevista para una empresa multinacional que era la empresa E\*\* y tuvo esa oportunidad. El justo estaba por casarse, entonces vió esta oportunidad y a la gente le gusto esto de que iba a formar una familia y entró a una empresa multinacional donde ahí aprendió mucho del verdadero oficio del vendedor. Después de varios años como vendedor de esta firma, un cliente de él, que era distribuidor, le ofrece que le compre el negocio porque esa empresa no iba a seguir en la familia. Obviamente él no tenía capital para afrontarlo, pero trabajaron un año en conjunto y al final se quedó con está distribuidora que vendía pila en todo lo que era Ciudad de Córdoba y provincia de Córdoba. Eso fue más o menos el año 76.

Entrevistador: Entonces fue mutando la actividad de la empresa, ¿Es así?

Entrevistado: Claro, a él se le presentó esa oportunidad y renunció un empleo bueno, con un buen sueldo, buenas condiciones económicas en todo sentido, con una estabilidad laboral inclusive era uno de los mejores empleados en esta empresa multinacional, qué podría haberse ido en la empresa y subirse jubilado muy bien. Pero decidió hacer su emprendimiento y si bien eran épocas muy difíciles para el distribuidor pero siempre como vendedor tuvo la idea de tener su negocio propio y así lo pudo hacer.

Entrevistador: Bien, ¿Cuál sería la actividad actual de la empresa?

Entrevistado: Hoy el negocio es más distribuidor para productos de ferretería, se podría decir en un 70%. Cuando nace la empresa nace más como pilero, venta de pilas y después en esa época había mucho lo que era las mechas para pava o el calentador que se usaba mucho en el interior. Después empezó a tomar un poco lo que es de bazar, eso fue en los años 90, y después de la crisis del 2001 ya nos inclinamos más a lo que era ferretería. Porque la distribuidora va mucho al interior y en el interior van mucho los negocios que son poli rubros. Entonces vendemos un poco de todo de limpieza de ferretería, de bazar, estación de servicio. En los años noventa se vendió muy bien lo que era bazar, tenía mejores condiciones y después se cortó completamente con la crisis y se empezó a imponer lo que era ferretería. Hoy por hoy el 70% de la venta de la distribuidora es de ferretería.

Entrevistador: ¿Actualmente tu papá sigue como directivo general?

Entrevistado: Sí, actualmente sigue. El es directivo general, si bien estamos los tres, Vanina que es mi hermana y yo. Bueno después de empresa se funde dos veces por las crisis que hubo y ahí hubo un cambio de nombre, qué pasó a nombre mío y después pasó nombre de Vanina que es mi hermana y mío. Pero sigue estando a la cabeza de la directiva, tomando

también decisiones y obviamente, nosotros también tomando decisiones, pero bueno, más en conjunto, no es solamente una unipersonal.

Entrevistador: Claro, ¿Con tu hermana se divide en bueno área?

Entrevistado: Básicamente, Vanina está en la parte financiera de la empresa y en recursos humanos. Yo estoy más en el área comercial tanto en compras como en ventas.

Entrevistador: ¿Comenzaron a trabajar, digamos más o menos al mismo tiempo? ¿Fue algo que se fue dando?

Entrevistado: No, si bien empezamos de chiquitos, yo empecé antes porque también estudié administración de empresas y bueno ya fue incursionando en la empresa. Si bien después mi papá me pone un negocio en el centro en el transcurso de este, después cuando nos fundimos yo vuelvo a la empresa y siempre más que nada en el área de depósitos de mercadería. Después empecé a salir a la calle a vender, eso fue en el año 2000, es más cuando nos fundimos volvimos hacer una empresa sin empleados prácticamente. Éramos mi papá, mi mamá, mi hermana y yo. Inclusive, otra cosa que también te quería decir, cuándo empezó el negocio de mi papá empezó con mi mamá sola. Los dos solamente, mi mamá facturaba y preparar pedidos y mi papá salía a vender. Así de a poquito fueron creciendo.

Entrevistador: ¿Actualmente tu mamá se encuentra trabajando en la empresa?

Entrevistado: No, no. Ella ya hace como 15 años que no está más en la empresa.

Entrevistador: Entonces, las decisiones se toman en conjunto por más que cada uno tiene su área. ¿Ustedes tienen algún protocolo o reglamentación de sucesión en caso de que



bueno el actual fundador que se encuentra cumpliendo su rol dentro de la empresa se retire?  
¿Hay algún protocolo sobre quién puede quedar al mando o no?

Entrevistado: No, todavía no lo armamos. Si bien siempre estuvo en consideración, la vorágine del trabajo que como vos dijiste no somos tres directivos solamente, el único que está como directivo a full es mi papá. Mi hermana y yo, si bien estamos como directivos también estamos en la parte rutinaria del negocio. Yo en la parte comercial y Vani en otra área. Entonces por ahí, dedicamos más tiempo al trabajo del día a día que a ese tipo de cosas.

Entrevistador: Claro, no es algo que se está viendo aún...

Entrevistado: Sí, y si bien siempre lo quisimos hacer, nunca se dio la oportunidad. Hemos estado rodeados de profesionales, pero bueno, también hay una buena relación donde no creo que haya problema. Siempre es bueno dejar todo asentado.

Entrevistador: En lo personal, desde tu rol, ¿Cuáles considera que son las aptitudes que se necesita para manejarse como directivo o liderando con personas a cargo?

Entrevistado: Mucho dinamismo en toma de decisiones y en el momento justo. También mucho conocimiento, conocer mucho el negocio, hay que saber no solamente lo que es el producto sino conocer la clientela, conocer los proveedores, conocer la competencia. Eso es lo que va a ayudar a tomar buenas decisiones. Tener un buen manejo de los números en general, lo más actualizado y lo más fidedigna posible porque hay muchos números que están ocultos, más hoy con el proceso inflacionario que hay, hay muchos costos que no se ven normalmente. Entonces el tema es manejo de números es fundamental, para mí es prioritario.

En base a eso sí, tomar decisiones. Por ahí uno se aferra mucho el cliente, al vendedor, al empleado y a veces descuida los números del negocio qué es lo que tiene todos los costos.

Entrevistador: ¿Ustedes se caracterizan por algún estilo de liderazgo en particular?

Entrevistado: Tenemos distintas formas de liderar, pero el liderazgo nuestro es muy... No sé si decirle participativo, es más bien permisivo. Que permite a la gente actuar y opinar. Pero bueno, a veces es contraproducente así que hay que estar siempre ahí viendo cómo van trabajando. No tengo un método de evaluación, lo voy viendo en el día a día.

Entrevistador: Claro y ¿Consideras, en lo personal, que existe alguna diferencia entre los estilos de Liderazgo que pueden llevar cada uno dependiendo de género?

Entrevistado: No, no. Para mí más que nada depende de la persona, no tanto de género. Hay hombres que han sido muy buenos y también hay mujeres que han sido muy buena, no por el género en sí por lo menos en el rubro mío. Vender cualquier persona puede vender, imagínate en una época teníamos vendedores en la calle que eran solamente mujeres y andaban muy bien, tenían mucha fuerza. Pero me parece que es más por el entusiasmo de la gente, la forma de ser o la necesidad que tiene no por una cuestión de género.

Entrevistador: Y en este rubro, de ferreterías y todo esto, ¿Consideres que pueda haber mayores barreras en general para las mujeres que para los hombres dentro del rubro?

Entrevistado: Mira yo tengo la distribuidora que son dos cosas distintas, una cosa es la distribución y otra cosa es de ferretería en sí. Yo creo que no, te tendría que decir que no hay diferencias ni en la distribuidora ni en las ferreterías. Sí que en las ferreterías por ahí trabajo más pesado que no puede hacer una mujer, pero en cuanto a conocimientos la mujer

lo puede aprender muy bien. Es más, tengo muchos casos de que las mayorías de ferretería manejadas por mujeres son mejor manejadas que algunos hombres. Así que me parece que la mujer se adapta muy bien a lo que es ferretería y es más les gusta... He visto casos de mujeres que se han quedado con el negocio del papa, lo han heredado y le han dado un vuelco positivo. Claro he tenido muy buenas experiencias con mujeres que tienen ferreterías, y las sigo teniendo. Me parece que la mujer una vez que tiene conocimiento del rubro lo maneja muy bien. Obviamente que, por una cuestión física, hay mujeres que no pueden hacer un trabajo de corralonero, hay cosas que no puede hacer. Pero hoy también se ha modernizado mucho la forma, las mujeres se adaptan muy bien así que no veo diferencias sinceramente. Menos en la distribuidora, que yo en la distribuidora no tengo cosas pesadas como en una ferretería. De hecho, tengo 5 mujeres y tengo cuatro varones adentro del negocio sin contar los vendedores.

Entrevistador: Claro, ¿No es una dificultad entonces?

Entrevistado: No, para nada. Pasa más por una cuestión de necesidad, de responsabilidad, de entusiasmo y de rendimiento. Después bueno la mujer tiene más responsabilidades en la casa con la familia, pero bueno yo siempre he tomado mujeres bien jovencitas y se han adaptado al trabajo y de la familia.

Entrevistador: Claro pueden conciliar la vida laboral con...

Entrevistado: Sí, si bien es más difícil para ellas o para uno, pero no tengo problemas.

Entrevistador: Bueno, te consultó particularmente sobre la empresa familiar, ¿Ustedes tienen alguna forma de manejo por el tema de ser empresa familiar? Es decir, ¿Consideras que surgen dificultades para para la organización y para la toma de decisiones?

Entrevistado: Si para la convivencia del trabajo inclusivo, si hay muchas dificultades. Cada vez más difícil porque nosotros ya estamos en una etapa en la que empiezan a aparecer los nietos, qué son muy jovencitos, pero está apareciendo ya la tercera generación. Y bueno hoy es difícil para adaptarse a una empresa familiar.

Entrevistador: ¿La tercera generación ya está dentro de la empresa?

Entrevistado: Te diría que no, porque prueban, sacan unos pesos como para poder hacer algo y se vuelven a ir. Todavía son chicos, todavía están en el secundario, no hay ninguno que ya tenga la perspectiva de meterse. Pero ya hay una tercera generación ahí, que todavía no tenemos resuelto cómo vamos a hacer. Ponele que en 5 años más puede que surge esta tercera generación.

Entrevistador: ¿Y si hay interés porque la empresa siga dentro de la familia?

Entrevistado: Si, sí por supuesto. Esto es de mi viejo, hasta Vanina y yo también. Siempre que les guste obviamente, acá a nadie se le obliga a que sigas.

Entrevistador: Bueno perfecto entonces, si quieres ampliar en algún tema en específico o alguna parte extra...

Entrevistado: Por ahí es difícil trabajar en familia porque uno confunde lo familiar con la parte laboral. Pero también es muy bueno que se hagan experiencias de forma privada y después vuelvan a la empresa con ciertas normas, para que no haya problema en la convivencia familiar qué es lo más importante. De cualquier manera, todas estas discusiones son para el bien de la empresa así que son problemas generacionales o problemas de conceptos. Qué sé yo, por ahí mi papá piensa que es mejor una cosa y yo pienso que es mejor

otra, tenemos diferencias de años o pensamientos distintos respecto a las decisiones. Pero bueno con el tiempo uno va aprendiendo, siempre hay que ceder o hay que probar porque nadie tiene la verdad. Eso más que nada en una empresa familiar. Y con respecto a mi hermana ella si bien no es profesional ha aprendido muy bien el trabajo contable, como te digo con ganas y responsabilidad todo se aprende y se puede.

Entrevista a Vanina Pérez, líder hija del fundador:

Entrevistador: Bueno vamos a comenzar con los inicios de la empresa, ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: No, comenzó mi papá, más o menos en el 76 y lo comenzó acá en Córdoba trabajando él y mi mamá. Siempre mi mamá con él, acompañándolo.

Entrevistador: ¿Y entre ellos se dividían las tareas?

Entrevistado: Sí, mi papá salía a la calle y mi mamá se quedaba adentro facturando.

Entrevistador: ¿Cómo se consideraría el rubro de la empresa?

Entrevistado: Mayorista de ferretería. Siempre fue más mayorista, lo que no siempre fue es puntualmente de ferretería.

Entrevistador: El fundador, es decir tu papá, ¿Actualmente lidera en la empresa?

Entrevistado: Sí, la lidera, pero mucho más compartido. Porque prácticamente viene muy poco, pero viene de vez en cuando.

Entrevistador: ¿Cómo fueron tus inicios en la empresa?

Entrevistado: Medio complicados porque entraba en una época en la que mi papá estaba muy mal económicamente, se estaba fundiendo, entonces me dijeron que tenía que ayudar tenía que empezar a facturar. Yo al chico que me enseñó a mí, sabía que a los 15 días lo iban a echar, entonces complicado por lo que se venía. Tenía que aprender algo nuevo, no sabía nada, que era manejar la computadora, toda la facturación y va a estar a cargo mío. Pero bueno empecé porque estábamos mal mal, mi hermano se quedaba en el depósito, yo facturaba, mi mamá atendía a proveedores y mi papá salía a la calle a vender. De tener unos 30 empleados, se fundió y tocó piso, le tocaron un montón de cosas que pasaron juicios y bueno quedamos en la lona. Empezamos de nuevo, de cero y así fue. Yo empecé facturando, porque siempre me acuerdo que el chico que me enseñaba no sabía que lo iban a echar y yo sí sabía que lo iban a echar entonces me ponía mal eso.

Entrevistador: ¿Y entonces las actividades qué estás haciendo hoy en día son distintas a las del comienzo?

Entrevistado: Sí, son distintas, yo atiende proveedores, pago a proveedores. Más que atiende, estoy en la parte de pagos y todo lo que es pagos a sueldos empleados, proveedores.

Entrevistador: ¿Y cumplís un rol directivo dentro de la empresa o las decisiones se toman en conjunto?

Entrevistado: Las decisiones las seguimos tomando entre tres, mi papá mi hermano y yo.

Entrevistador: ¿Hubo algún momento decisorio para la sucesión de mando o se dio que las decisiones las terminaron tomando entre los tres?

Entrevistado: Sí, mi papá siempre quiso que nosotros siguiéramos con el negocio. Nosotros entramos al negocio, no te digo qué no lo elegimos, pero bueno entramos en un momento que había que entrar sí o sí. Estamos mal mal económicamente, entonces empezamos a tomar cada vez más participación, yo me metí en un montón de otras cosas como diseño, listas de precio y todo lo demás Y así fuimos haciendo de todo. Estuve en el depósito... En el inicio yo facturaba, pero también hacíamos de todo. Mi viejo siempre quiso que el negocio tuviera una sucesión qué quedará con los hijos.

Entrevistador: Entonces, ¿Cumplís una función directiva o lideras con gente a cargo es así?

Entrevistado: Sí, tal cual.

Entrevistador: ¿Y qué aptitudes consideras que se requieren para cumplir esta función?

Entrevistado: Primero, no ser amigo de los empleados, pero si llevarse bien. Se requiere constancia, que vean que vos venís a la empresa siempre. A mí me pasa que por ahí yo estoy haciendo esto y me faltan dos personas en el depósito, zapatillas y me voy el depósito y hago lo que sea. Hoy hacemos eso, pero en este negocio hemos hecho de todo, desde barrer hasta liderar. No es que tenemos como tarea multifunción, pero si algo falta Alfredo y yo sabemos hacer de todo. Mi viejo siempre dice "para mandar hay que saber hacer", entonces hay que saber hacer de todo. Bueno, hay que tener sinceridad con los clientes, hay que cumplirlos a los clientes y hay que cumplirla los proveedores. Hay que saber que uno vive de los clientes, pero también vive de los proveedores. Hay que actuar con responsabilidad, con

constancia, con venir. No es que venir dos veces a la semana, para mí en este tipo de rubro de negocio hay que estar acá.

Entrevistador: ¿Por momentos dudaste de tomar este rol o no?

Entrevistado: No, no. Para nada, sentía muy capacitada para esto. Siempre me estoy actualizando y aparte es como que toda la vida hemos hecho esto.

Entrevistador: Entonces los miembros de la familia que se encuentran trabajando actualmente sería en tu papá tu hermano, ¿Y tu mamá sigue?

Entrevistado: No, mi mamá no sigue.

Entrevistador: Entonces ¿Sólo ustedes tres?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿No cuentan con ningún protocolo o político para la sucesión de Liderazgo?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Pero si buscan que siga dentro de la familia?

Entrevistado: Por el momento sí, cuando no tengamos a quien yo creo que buscaríamos un tercero para que siga, no tendríamos problema.

Entrevistador: ¿Cuál es el estilo de Liderazgo que consideras que ejercen en su empresa?

Entrevistado: ¿Qué estilo puede ser?



Entrevistador: Por ejemplo, un estilo más bien participativo, más autoritario...

Entrevistado: No, participativo.

Entrevistador: En lo personal, ¿Consideras que existe una diferencia entre el estilo de Liderazgo que puede ejercer una mujer ante puede llevar un hombre?

Entrevistado: No, yo he estado acá cuando mi hermano se va de vacaciones 15 días y yo he liderado esto acá. Puede ser igual mejor o peor, pero todo eso depende de la persona.

Entrevistador: Claro, ¿Los terceros responden de igual manera?

Entrevistado: Sí, sí. También participativamente, hacemos muchas cosas en conjunto. Por supuesto que yo doy las pautas, pero hacemos muchas cosas en conjunto hablándolas entre todos.

Entrevistador: ¿Identificar algún obstáculo o barrera a lo largo de tu desarrollo laboral?

Entrevistado: No, los obstáculos o cosas que por allí pasaban eran las diferencias en la familia que por ahí se van llevando a la casa. Las diferencias que uno tiene en el trabajo repercuten porque, yo ahora estoy casada, pero antes era soltera y vivíamos todos en la misma casa, ¿Entendés? Por ahí había momentos de tensión o a veces entre los hombres que estaba mi mamá y estábamos los cuatro. Entre mi papá y mi hermano a veces había muchas diferencias, pero bueno fueron épocas que las supimos pasar. Pero si fueran bravas porque tienen diferentes formas de pensar entonces es buscarle la vuelta. Ahí las mujeres, creo, somos como más o por lo menos en lo que respecta a mí, hemos tratado siempre de preservar a la familia y el buen entendimiento.

Entrevistador: Una última, después sí me querés ampliar o dar un aporte extra... ¿Se te dificulta conciliar la vida laboral con los tiempos y las responsabilidades fuera de la empresa?

Entrevistado: Sí, pasa que bueno, quisiera hacer muchas más cosas. Tengo tres hijos y a veces quiero estar más tiempo en mi casa y tengo que estar acá. Pero bueno así son las reglas de juego, quizás si uno trabajar en otro lado no tiene tantas responsabilidades.

Entrevistador: Claro y ¿Se puede llevar?

Entrevistado: Se puede llevar, por supuesto que se puede llevar. Lo que pasa es que tengo dos chicos grandes, pero todavía hay uno que es chico. Hubo una época en la que no trabajaba hasta las 6 de la tarde, trabajaba hasta las 3 de la tarde, cuando tenía los chicos más chicos. Pero sí, es llevadero no imposible.

Entrevistador: Bueno perfecto entonces, eso sería todo. No sé si te gustaría dar un aporte de algún tema en particular, de la familia...

Entrevistado: No, en las empresas familiares siempre tenés que, no sólo en lo económico, porque muchas veces hay que tomar decisiones que son lo mejor para la familia. Hay veces en donde no todos opinan lo mismo, en el caso nuestro es que termina dando la última es mi papá. Él empezó siendo el dueño del negocio, después entramos nosotros.

Bueno, lo decidimos entre los tres, pero él tiene la última palabra. Como consejo, las empresas familiares te atan, pero también te dan muchísimas libertades y te da mucha satisfacción. La coyuntura no te ayuda como en estos momentos a planificar y hacer cosas porque bueno, como está todo y a veces eso te bajonea. Es muy alta la carga impositiva en este país entonces

te dan ganas de decir ... Pero bueno uno es fuente de trabajo de algunas familias entonces también piensas en eso, en la gente que trabaja acá, en qué si las dejas sin trabajo también va a complicarse. Y bueno, yo siempre digo que hay que tratar de llevarse bien acá porque uno está acá más tiempo de lo que está en su casa. Es el hablar, el comunicarse, el juntarse porque si no establece una comunicación con la gente con los empleados, atiende los objetivos que tenés para la empresa, qué es lo que vas a hacer, no solamente mandarle y decirles " mira, vamos a hacer esto por esto y por esto". Cuando vos hablás así, la gente se prende, pero si vos hablás como que es algo menos, en el caso mío no me gusta y me parece que no funciona.

Empresa Zampetti S.R.L., imprenta.

Entrevista a Marcela Zampetti, nieta del fundador, mando medio:

Entrevistador: Bueno vamos a comenzar con los inicios de la empresa, ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: No, comenzó mi papá, más o menos en el 76 y lo comenzó acá en Córdoba trabajando él y mi mamá. Siempre mi mamá con él, acompañándolo.

Entrevistador: ¿Y entre ellos se dividían las tareas?

Entrevistado: Sí, mi papá salía a la calle y mi mamá se quedaba adentro facturando.

Entrevistador: ¿Cómo se consideraría el rubro de la empresa?

Entrevistado: Mayorista de ferretería. Siempre fue más mayorista, lo que no siempre fue es puntualmente de ferretería.

Entrevistador: El fundador, es decir tu papá, ¿Actualmente lidera en la empresa?

Entrevistado: Sí, la lidera, pero mucho más compartido. Porque prácticamente viene muy poco, pero viene de vez en cuando.

Entrevistador: ¿Cómo fueron tus inicios en la empresa?

Entrevistado: Medio complicados porque entraba en una época en la que mi papá estaba muy mal económicamente, se estaba fundiendo, entonces me dijeron que tenía que ayudar tenía que empezar a facturar. Yo al chico que me enseñó a mí, sabía que a los 15 días lo iban a echar, entonces complicado por lo que se venía. Tenía que aprender algo nuevo, no sabía nada, que era manejar la computadora, toda la facturación y va a estar a cargo mío. Pero bueno empecé porque estábamos mal mal, mi hermano se quedaba en el depósito, yo facturaba, mi mamá atendía a proveedores y mi papá salía a la calle a vender. De tener unos 30 empleados, se fundió y tocó piso, le tocaron un montón de cosas que pasaron juicios y bueno quedamos en la lona. Empezamos de nuevo, de cero y así fue. Yo empecé facturando, porque siempre me acuerdo que el chico que me enseñaba no sabía que lo iban a echar y yo sí sabía que lo iban a echar entonces me ponía mal eso.

Entrevistador: ¿Y entonces las actividades que estás haciendo hoy en día son distintas a las del comienzo?

Entrevistado: Sí, son distintas, yo atiendo proveedores, pago a proveedores. Más que atiando, estoy en la parte de pagos y todo lo que es pagos a sueldos empleados, proveedores.

Entrevistador: ¿Y cumplís un rol directivo dentro de la empresa o las decisiones se toman en conjunto?

Entrevistado: Las decisiones las seguimos tomando entre tres, mi papá mi hermano y yo.

Entrevistador: ¿Hubo algún momento decisorio para la sucesión de mando o se dio que las decisiones las terminaron tomando entre los tres?

Entrevistado: Sí, mi papá siempre quiso que nosotros siguiéramos con el negocio. Nosotros entramos al negocio, no te digo qué no lo elegimos, pero bueno entramos en un momento que había que entrar sí o sí. Estamos mal mal económicamente, entonces empezamos a tomar cada vez más participación, yo me metí en un montón de otras cosas como diseño, listas de precio y todo lo demás Y así fuimos haciendo de todo. Estuve en el depósito... En el inicio yo facturaba, pero también hacíamos de todo. Mi viejo siempre quiso que el negocio tuviera una sucesión qué quedará con los hijos.

Entrevistador: Entonces, ¿Cumplís una función directiva o lideras con gente a cargo es así?

Entrevistado: Sí, tal cual.

Entrevistador: ¿Y qué aptitudes consideras que se requieren para cumplir esta función?

Entrevistado: Primero, no ser amigo de los empleados, pero si llevarse bien. Se requiere constancia, que vean que vos venís a la empresa siempre. A mí me pasa que por ahí yo estoy haciendo esto y me faltan dos personas en el depósito, zapatillas y me voy el depósito y hago lo que sea. Hoy hacemos eso, pero en este negocio hemos hecho de todo, desde barrer hasta liderar. No es que tenemos como tarea multifunción, pero si algo falta Alfredo y yo

sabemos hacer de todo. Mi viejo siempre dice "para mandar hay que saber hacer", entonces hay que saber hacer de todo. Bueno, hay que tener sinceridad con los clientes, hay que cumplirlos a los clientes y hay que cumplirla los proveedores. Hay que saber que uno vive de los clientes, pero también vive de los proveedores. Hay que actuar con responsabilidad, con constancia, con venir. No es que venir dos veces a la semana, para mí en este tipo de rubro de negocio hay que estar acá.

Entrevistador: ¿Por momentos dudaste de tomar este rol o no?

Entrevistado: No, no. Para nada, sentía muy capacitada para esto. Siempre me estoy actualizando y aparte es como que toda la vida hemos hecho esto.

Entrevistador: Entonces los miembros de la familia que se encuentran trabajando actualmente sería en tu papá tu hermano, ¿Y tu mamá sigue?

Entrevistado: No, mi mamá no sigue.

Entrevistador: Entonces ¿Sólo ustedes tres?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿No cuentan con ningún protocolo o político para la sucesión de Liderazgo?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Pero si buscan que siga dentro de la familia?

Entrevistado: Por el momento sí, cuando no tengamos a quien yo creo que buscaríamos un tercero para que siga, no tendríamos problema.

Entrevistador: ¿Cuál es el estilo de Liderazgo que consideras que ejercen en su empresa?

Entrevistado: ¿Qué estilo puede ser?

Entrevistador: Por ejemplo, un estilo más bien participativo, más autoritario...

Entrevistado: No, participativo.

Entrevistador: En lo personal, ¿Consideras que existe una diferencia entre el estilo de Liderazgo que puede ejercer una mujer ante puede llevar un hombre?

Entrevistado: No, yo he estado acá cuando mi hermano se va de vacaciones 15 días y yo he liderado esto acá. Puede ser igual mejor o peor, pero todo eso depende de la persona.

Entrevistador: Claro, ¿Los terceros responden de igual manera?

Entrevistado: Sí, sí. También participativamente, hacemos muchas cosas en conjunto. Por supuesto que yo doy las pautas, pero hacemos muchas cosas en conjunto hablándolas entre todos.

Entrevistador: ¿Identificar algún obstáculo o barrera a lo largo de tu desarrollo laboral?

Entrevistado: No, los obstáculos o cosas que por allí pasaban eran las diferencias en la familia que por ahí se van llevando a la casa. Las diferencias que uno tiene en el trabajo repercuten porque, yo ahora estoy casada, pero antes era soltera y vivíamos todos en la misma casa, ¿Entendés? Por ahí había momentos de tensión o a veces entre los hombres que estaba mi mamá y estábamos los cuatro. Entre mi papá y mi hermano a veces había muchas

diferencias, pero bueno fueron épocas que las supimos pasar. Pero si fueran bravas porque tienen diferentes formas de pensar entonces es buscarle la vuelta. Ahí las mujeres, creo, somos como más o por lo menos en lo que respecta a mí, hemos tratado siempre de preservar a la familia y el buen entendimiento.

Entrevistador: Una última, después sí me querés ampliar o dar un aporte extra... ¿Se te dificulta conciliar la vida laboral con los tiempos y las responsabilidades fuera de la empresa?

Entrevistado: Sí, pasa que bueno, quisiera hacer muchas más cosas. Tengo tres hijos y a veces quiero estar más tiempo en mi casa y tengo que estar acá. Pero bueno así son las reglas de juego, quizás si uno trabajar en otro lado no tiene tantas responsabilidades.

Entrevistador: Claro y ¿Se puede llevar?

Entrevistado: Se puede llevar, por supuesto que se puede llevar. Lo que pasa es que tengo dos chicos grandes, pero todavía hay uno que es chico. Hubo una época en la que no trabajaba hasta las 6 de la tarde, trabajaba hasta las 3 de la tarde, cuando tenía los chicos más chicos. Pero si, es llevadero no imposible.

Entrevistador: Bueno perfecto entonces, eso sería todo. No sé si te gustaría dar un aporte de algún tema en particular, de la familia...

Entrevistado: No, en las empresas familiares siempre tenés que, no sólo en lo económico, porque muchas veces hay que tomar decisiones que son lo mejor para la familia. Hay veces en donde no todos opinan lo mismo, en el caso nuestro es que termina dando la última es mi papá. Él empezó siendo el dueño del negocio, después entramos nosotros.



Bueno, lo decidimos entre los tres, pero él tiene la última palabra. Como consejo, las empresas familiares te atan, pero también te dan muchísimas libertades y te da mucha satisfacción. La coyuntura no te ayuda como en estos momentos a planificar y hacer cosas porque bueno, como está todo y a veces eso te bajonea. Es muy alta la carga impositiva en este país entonces te dan ganas de decir ... Pero bueno uno es fuente de trabajo de algunas familias entonces también piensas en eso, en la gente que trabaja acá, en qué si las dejas sin trabajo también va a complicarse. Y bueno, yo siempre digo que hay que tratar de llevarse bien acá porque uno está acá más tiempo de lo que está en su casa. Es el hablar, el comunicarse, el juntarse porque si no establece una comunicación con la gente con los empleados, atiende los objetivos que tenés para la empresa, qué es lo que vas a hacer, no solamente mandarle y decirles " mira, vamos a hacer esto por esto y por esto". Cuando vos hablás así, la gente se prende, pero si vos hablás como que es algo menos, en el caso mío no me gusta y me parece que no funciona.

Entrevista a Pablo Zampetti, líder y nieto del fundador:

Entrevistador: Bueno, primero que nada ¿Cómo fueron los inicios de la empresa?

Entrevistado: Los inicios de esta empresa, la fundó mi abuelo hace como 70 años aproximadamente. Y después vino de generación en generación. La siguieron los hijos y bueno, acá estoy yo también como otra generación más, esta sería la tercera generación. La fundó mi abuelo, después siguió mi papá y ahora sí sigo yo.

Entrevistador: Claro, ¿y de que trata la empresa? ¿Es una imprenta?

Entrevistado: Claro, es una industria gráfica, una imprenta. Nosotros hacemos todo lo que es packaging, folletería, para alimentos, para diversos rubros.

Entrevistador: El tema de la sucesión, que es interesante porque ya van por la tercera generación, ¿Esto se fue dando naturalmente o hay algún protocolo con el que ustedes se manejan?

Entrevistado: No, en realidad todo naturalmente se fue dando. Lo mismo te respondo por la parte de mi papá, viste, el empezó ayudándole a mi abuelo y termino el en la gerencia. Lo mismo yo, yo empecé acá a los dieciocho años, estudiaba paralelamente diseño gráfico también. No era lo mío la imprenta, no era lo mío seguir acá. Y bueno, se fue dando y al final me convenía más estar acá en la imprenta que trabajar de diseñador gráfico viste.

Entrevistador: Claro, ¿Llegaste a recibirte?

Entrevistado: Si, si me recibí, estuve haciendo varios trabajos de diseño, pero bueno para trabajar acá en la imprenta se necesita full time así que bueno estoy acá.

Entrevistador: Entonces, ¿Hoy cual sería tu rol o puesto?

Entrevistado: El puesto que yo hoy ocupo acá es la gerencia. Yo aparte de ser gerente... es una sociedad, yo estoy en sociedad con mis primos ahora. Somos tres gerentes, yo estoy en la parte de producción y mi primo en la parte administrativa.

Entrevistador: Claro ¿se dividen en áreas?

Entrevistado: Si, nos dividimos en áreas y una vez por semana nos reunimos justamente para tocar temas relacionados, del negocio, de los empleados, del trabajo y cada área plantea su inquietud y lo resolvemos una vez por semana a todo eso.

Entrevistador: Claro, sería en conjunto que se toman las decisiones...

Entrevistado: Todo en conjunto, durante la semana uno tiene diferentes carteras de clientes, cada uno tiene sus clientes y una vez por semana juntamos todo, debatimos todo y arreglamos todo. La facturación, los clientes, las compras, las ventas, los problemas con las máquinas, cualquier resolución a invertir lo hacemos todo en conjunto a eso.

Entrevistador: ¿Qué aptitudes considerarás que se necesitan para este rol de directivo, liderando?

Entrevistado: Bueno mirá, primero tenés que saber vender. Tenés que saber vender, salir a buscar el cliente. La verdad que hoy en día nadie se casa con nadie y tenés que ser bastante hábil en la calle para poder vender y captar el cliente. No como era antes, en su comienzo, cuando mi abuelo empezó la sociedad esta, los clientes venían prácticamente solos al negocio. Hoy en día hay muchas industrias gráficas acá en Córdoba, grandes, pequeñas. Bueno, lo importante de esto para que el negocio ande es ser hábil en las ventas, salir a vender y saber vender. Porque hoy en día nadie te llama por teléfono como hacían antes, hoy en día las ventas son por otro lado.

Entrevistador: ¿Cuentan con empleados?

Entrevistado: Sí, en este momento tenemos quince empleados. Tenemos la empresa dividida en dos, en una planta está la parte de impresiones y en otra planta está la parte de craquelado y pegado de packaging.

Entrevistador: ¿Contás con gente a cargo no?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Cuál es tu consejo para poder ser un buen líder, un líder efectivo para lograr resultados?

Entrevistado: Mira, al personal para que funcione lo tenés que tratar de igual a igual. Escucharlos, más allá de la plata, el trato que vos les das todos los días a tus empleados se refleja en el trabajo final. Si vos tenés mal trato, con ello y todo eso, bueno esto se ve reflejado. Por suerte tenemos un grupo de personas que es bastante bueno y el trato nuestro es muy abierto y muy flexible para con ellos. Lo que tengan que hacer, nosotros veremos y bueno obviamente la medida en que uno puede no. Pero sobre todo el trato con el personal.

Entrevistador: ¿Hay miembro de la familia actualmente trabajando dentro de la empresa?

Entrevistado: Bueno, como te dije, yo soy socio con dos primos hermanos míos y a su vez los dos primos hermanos míos tienen a sus hijos trabajando. Y yo tengo a mi hermana trabajando en la parte administrativa, la mamá de Cami.

Entrevistador: Bien, ¿Qué consideras que tienen las empresas familiares distinto a empresas tradicionales? ¿Qué se necesita para manejarse en una empresa familiar?

Entrevistado: Es complicada la pregunta, porque los tiempos son otros. Como ser, hay mucha diferencia, por ejemplo, en edad. Yo soy la tercera generación con mis primos, con mis socios y soy de la misma edad de los hijos de mis primos. O sea que estoy trabajando... Soy la tercera generación y estoy trabajando con mis primos segundos que son de la segunda generación. Hay, no te digo roses, pero si costumbres diferentes. Por ahí manejamos otros idiomas, yo soy más del trabajo, de la producción y a los chicos jóvenes de ahora cómo que

no le gustó mucho el trabajo viste. Hay roses, en las empresas familiares hay roses siempre. Tratamos justamente una vez por semana de reunirnos, como te dije, y eso también de limarlo porque hay que solucionarlo. No es fácil trabajar en una empresa familiar, si me das a elegir yo preferiría trabajar en una empresa, en una sociedad anónima, por ejemplo, y no una empresa familiar. A no ser que la empresa familiar sea mía y de mis hijos, por ejemplo. Pero cuando hay más personas involucradas y son primos, no es tanta descendencia directa, se hace un poco complicado para trabajar. Pero como te dije hay que solucionarlo y hay que seguir para adelante, porque si no las cosas no funcionan.

Entrevistador: ¿Claro exactamente y con respecto a las futuras generaciones ustedes saben o estiman quienes podrían ocupar el futuro rol de líder o directivo? ¿O considerás que se va a ir dando de forma natural cómo viene hasta ahora?

Entrevistado: Mira, a nosotros lo que es internet nos ha reducido muchísimo el campo de acción nuestro. En la Gráfica a nivel mundial pasa lo mismo, no solamente nosotros. El trabajo se redujo a notable. Cálculo de acá a 20 años más se va a seguir reduciendo, pero va a ser crítico, problemático. Por el momento yo a mi hijo, mi hijo es chico todavía tiene 15 años, pero le meto ficha para que el estudie y no sigue acá en el taller porque no le veo futuro el taller. No le veo futuro, en un futuro. La internet a nosotros nos mató muchísimo, nosotros ahora prácticamente estamos haciendo envases plegables, 85% de la producción son envases plegables y antes había muchísima papelería comercial como es volantes, folletos, revistas. Todo eso con la internet se reemplazó automáticamente. Vos viste que, en el resumen de la tarjeta, de la tuya que recibís, antes venía folletos un montón de cosas, hoy al resumen lo

recibís por teléfono. O sea que el futuro es incierto, todavía no sabemos quién va a liderar Y si esto va a seguir o no pero bueno No sabría decirte, el tiempo lo dirá.

Entrevistador: ¿Se te dificulta conciliar la vida laboral con la responsabilidad fuera de la empresa?

Entrevistado: No, no para nada.

Entrevistador: Última pregunta, con respecto al tema de las mujeres, ¿Crees que hay alguna diferencia entre el estilo de Liderazgo que puede ejercer una mujer al de un hombre?

Entrevistado: No, en la actualidad no. Yo te podría decir que si hubiese una mujer acá en la parte es de la gerencia sería de igual a igual viste. Hoy en día las mujeres ocupan los mismos puestos que los hombres y tienen no sé si igual, pero capaz más aptitudes que nosotros.

Entrevistador: Claro el estilo sería similar entonces...

Entrevistado: Totalmente similar, seguro. No hay ninguna mujer en la gerencia, pero si hubiese sería totalmente igual, no habría diferencia. La mujer de hoy en día ocupa cargos importantísimos.

Entrevistador: Sí, me das pie para hacerte una pregunta más. Ya que estuviste varios años en la empresa, ¿Consideras que hubo algún cambio o diferencia con respecto al tema de las mujeres? Por lo que, por ahí, ahora se dice que se está acercando a una equidad con el pasar del tiempo. ¿Notaste la diferencia o no?

Entrevistado: Entrevistado: Sí, sí. No solamente en mi rubro, en un montón de rubros la veo a la mujer muchísimo más incluidas que los hombres te digo. Pero si en todo este tiempo, la vinculación de la mujer fue notable para mejor.

Entrevistador: Bueno, sería todo. Si te gustaría ampliar en algún tema...

Entrevistado: No, hay un libro para escribir. Lo que vos quieras preguntarme eso no tengo problema...

Entrevista a Juan, mando medio:

Entrevistador: Bueno, primero que nada, ¿Cómo fueron tus inicios en la empresa?  
¿Cómo ingresaste?

Entrevistado: Cómo ingresé...por medio de mi tío.

Entrevistador: ¿Tu tío trabaja en la empresa?

Entrevistado: Sí, es uno de los dueños. El suegro de él era pariente de mi abuelo, yo le digo tío por decirle tío, pero no.

Entrevistador: ¿Él es uno de los actuales socios entonces?

Entrevistado: Sí, él es uno de los actuales socios.

Entrevistador: Entonces ¿cuáles eran tus funciones? ¿Cuál era tu rol al comienzo?

Entrevistado: Cuando yo entré, estaba en la parte de transportes. Llevaba y traía mercadería.

Entrevistador: ¿Y hoy en qué consiste su función?

Entrevistado: Hoy soy maquinista, estoy en la parte de impresión. En la parte de impresión y en la parte de armado de cajas, no sé si habrás visto algún vídeo las páginas oficiales...

Entrevistador: No, no sabría en qué consiste.

Entrevistado: Sería el armado de lo que es una caja para vender alfajores, por ejemplo. El pegado de las puntas que tienen las cajas de alfajores, por ejemplo, las de Robertito, de Mina Clavero. Ese estilo.

Entrevistador: ¿Hay algún otro miembro de la familia trabajando en la empresa?  
¿Cómo es la organización, la estructura de la empresa?

Entrevistado: Son 5 dueños familiares.

Entrevistador: ¿Y hay algún otro miembro de la familia en alguna otra función o puesto?

Entrevistado: Marcela, ella está en la parte administrativa y después hay uno de los chicos que entró ahora, uno de los hijos que está en la parte de transporte.

Entrevistador: ¿Sabes si, para un futuro, se considera que algún externo de la familia puede tomar el mando o siempre es una sucesión entre familiares?

Entrevistado: No, yo desde que entré y antes de que yo entrara siempre fue familiar. De abuelos a tíos y de tíos a hijos así que más o menos fue así. Siempre fue familiar, se fundó familiar y sigue familiar.

Entrevistador: ¿El día de mañana en caso de que tengas la oportunidad de ocupar un puesto gerencial o directivo, sería algo de tu interés o no es algo que busques?



Entrevistado: No, no. En ese rubro no, depende de quienes quedarían de gerentes generales de la empresa. El tema de las empresas familiares siempre tiene un lado bueno y un lado malo. Hay decisiones que se toman en conjunto, pero siempre hay ese recelo de que uno labura más que el otro. Lo notas en una casa también, " Yo junte la mesa hoy vos no lo juntaste.... Siempre está ese recelo en la empresa familiar.

Entrevistador: Claro y será aún más al ser está la cantidad.

Entrevistado: Claro el ser tantos los dueños digamos.

Entrevistador: ¿Y se presenta algún tipo de choque de estilos de manejo?

Entrevistado: Sí, es muy diferente el trato de uno con el de otro. Cada uno a su manera, por ahí son chocantes, depende los días. Muchos ejemplos que se toman, para que vos tengas en cuenta, de cómo es una familia dentro de la casa. Más ahora en esta época de cuarentena, te da más idea de cómo es. En una empresa en donde hay 5 dueños que uno es el padre, otro es el hijo, otro padre, otro hijo y otro sólo digamos. Habría como tres sectores internamente dentro de la empresa en el ambiente gerencial. Vos has hablado con Pablo, Pablo estaría solo los otros vienen de padre-hijo, padre-hijo.

Entrevistador: Claro, el sería el único que no tiene ese par...

Entrevistado: Claro. Por eso tiene que juntarse con uno o llevarse mejor con alguno para tener esa fuerza de decisión. Está bien que todos tienen decisión, pero al ser cinco se vota, como en todo rubro... como los diputados, como los senadores.

Entrevistador: ¿Cómo consideras que es el estilo de Liderazgo que en general o en tu área se maneja? ¿Es un estilo más bien participativo, autoritario...?

Entrevistado: No, ahora es más participativo y antes era más autoritario.

Entrevistador: ¿Fue mutando?

Entrevistado: Sí, creo que empezó adaptarse para no chocar tanto con los empleados. Entonces ahora es más dado a lo que vos decís, recibe las iniciativas nuestras "Mira, no lo hagamos así porque no va a salir...". Y no, era hacerlo así y punto, no importa cómo salga, ¿Entendés?

Entrevistador: Claro distinto ahora lo que era en su momento.

Entrevistado: Si en su momento era muy chocante, se hace así y listo. No te escuchaba a vos, maquinista o impresor que qué decís "No mira la máquina hacer esto y esto y no puedo hacer esto y esto".

Entrevistador: Con respecto al estilo de Liderazgo, ahora sí una pregunta más personal, ¿Consideras que hay diferencias entre el estilo de Liderazgo que puede llevar una mujer al que ejerce un hombre?

Entrevistado: Yo pienso que es depende del carácter y cómo se presente hacia el personal. Cómo se desarrolla hacia el personal, si tiene carisma de decirte "tengo esto, hacemos esto entre todos" va andar perfectamente bien. Y vos vas al choque y tratar mal a los empleados, al cliente, todo esto va a terminar mal. Depende del carácter y la personalidad de cada uno. Siempre hay que separar el trato de empleado y patrón, y si la mujer lo hace mejor que el hombre bárbaro.

Entrevistador: Claro ser independiente del género y pasa más tiempo la persona y las características de la persona en sí.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Y consideras que este es un rubro en el que existen en general mayores barreras para las mujeres que para los hombres? ¿O no es un rubro que se caracterice por eso?

Entrevistado: Con los años que yo llevo siempre he tratado con hombres, no he tratado con ninguna mujer.

Entrevistador: ¿Es más frecuente encontrarse con hombres?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Y las mujeres en la empresa cuentan con algún tipo de obstáculo para con terceros? o interno?

Entrevistado: En esta empresa sí, Marcela te tiene que haber dicho, siempre ha sido una empresa machista. Una empresa en la que la mujer no tiene ni voz ni voto.

Entrevistador: Si ella me comentaba sobre que los directivos son hombres y puede que no esté la posibilidad de que una mujer ocupe este puesto.

Entrevistado: Si yo lo veo que no, por su forma de ser no.

Entrevistador: Claro, ningún reglamento claro, pero bueno se estipula de esa forma...

Entrevistado: No, sí, son sus pautas. Y siempre estuvieron así así que no creo. Viste no se sabe por ahí a la larga, pero en este tiempo no, que se vea no.

Entrevistador: En ese sentido ¿Crees que desde tu ingreso al día de hoy, cambió algo o hay diferencias con respecto a este tema o siempre se manejó más o menos de la misma manera?

Entrevistado: Siempre se manejó... Digamos fueron cambiando los tratos, pero se manejó siempre de la misma manera.

Entrevistador: Bueno, última pregunta personal ¿Identificas algún obstáculo en tu vida, en tu desarrollo laboral? ¿Alguna barrera con respecto a conciliar la vida laboral con la vida personal o alguna dificultad?.

Entrevistado: No, no. Mirá, en sí, yo he tenido una enfermedad en este tiempo y se han portado rigurosamente bien. Al contrario, hoy en día me tendré que sacar el sombrero así que no creo.

Entrevistador: Tu punto de vista con respecto a empresas familiares, ¿Qué crees que hay que tener en cuenta para poder desarrollarse y manejarte bien dentro de una empresa familiar?

Entrevistado: Para mí bueno es como en todas las empresas, digamos que te tenés que amoldar a eso porque es distinto. Al haber tantos socios, cada uno tiene una postura diferente entonces tenemos que amoldar a eso. No es lo mismo hablar con uno de los dueños que hablar con otro porque tienen un diálogo distinto. Entonces vos te tenés que ir amoldando dando a las circunstancias de cada uno. A uno de los socios le encanta trabajar, al otro le encanta decirte "bueno, qué hiciste el fin de semana...". Entonces es una variable grande y amplia y se te complica. Con algunos podés hablar del tema de un aumento y con otros ni siquiera lo puedes tocar. Cada uno tiene su lado bueno o positivo y su lado negativo. Está bien que después va todo en una bolsa, en una reunión se juntan y dicen lo que vos les explicaste. Pero cada uno es distinto para, dicen las cosas de distintas maneras. Yo creo que en una empresa

en la que hay un solo gerente o un solo encargado, me parece que Sería distinto a lo que es una empresa familiar.

Entrevistador: Claro con una misma línea y manejo de la misma manera por ahí es distinto a tratar de conciliar y adaptarse a 5 personalidades.

Entrevistado: Si, totalmente.