

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Las mujeres y el Traspaso del liderazgo en las empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No las eligen?

Women and the transfer of leadership in family businesses: Are they not chosen? Or they do not choose it?



Autora: Ayi, Carolina

Legajo: ADM05361

Carrera: Licenciatura en Administración

Tutor: Barron, Patricia Alejandra

Córdoba Argentina, Julio 2021

Índice

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción	5
Método	19
Diseño	19
Participantes	20
Instrumentos de recolección	20
Análisis de datos	21
Resultados	22
Discusión.....	28
Referencias.....	38
Anexo.....	43
Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas	43
Consentimientos informados firmados por los participantes.....	44
Modelos de entrevistas.....	55
Entrevistas realizadas.....	57

Agradecimientos

A mis papas, quienes fueron el motor que me impulsaron día a día. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo este proceso, les dedico a ustedes este logro.

Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

A mi gran familia que me apoyo y me acompaño en todo momento.

A mis amigos que me motivaban todos los días.

A mi amiga Flavia, quien me apoyó y hasta me brindo conocimientos para la investigación.

A dios por darme la oportunidad de llegar a este momento.

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

Resumen

El presente trabajo tuvo como principal objetivo conocer que factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género. Se busco entender si las mujeres son discriminadas, al momento de selección y preparación para asumir la dirección de la empresa familiar, ubicadas en el Gran Córdoba, o si es una decisión que la mujer toma, ya que decide dedicarle ese tiempo a la crianza de sus hijos y a su familia. La investigación comenzó con la recolección y análisis de información extraída de fuentes secundarias, sobre estudios relacionados al género al momento de la sucesión, en relación a los tipos de liderazgo y la cultura de las generaciones sucesoras y nuevas. 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 sean parte de sus empresas familiares. De esta manera se pudo concluir con que la decisión del líder sucesor es independiente del género, lo que el líder busca en su sucesor es que tenga pasión por lo que va hacer, interés, conocimientos y siga profundizando los mismos para superarse día a día y poder acompañar al resto del equipo que conforma la empresa. Sin embargo, luego de un análisis, se pudo encontrar la coincidencia entre los participantes, que a pesar de que la mayoría considera que una mujer tiene características positivas e indispensables para ocupar el puesto de Líder, continúa la inequidad laboral asociadas al género.

Palabras clave: Liderazgo, Empresa familiar, Género, sucesión del liderazgo, Inequidad laboral.

Abstract

The main objective of this paper was to determine which is the predominant factor at the time of leadership succession in relation to gender. We sought to understand whether women are discriminated against at the time of selection and preparation to take over the management of the family business, located in Cordoba, or whether it is a decision that women make, deciding to dedicate that time to raising their children and family. The research began with the collection and analysis of information extracted from secondary sources on gender related studies at the time of succession, in relation to the types of leadership and the culture of the successor and new generations. Continued with the analysis of 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. In this way it was possible to conclude that the decision of the successor leader is independent of gender, what the leader looks for in his successor is that he has passion for what he is going to do, interest, knowledge and continues to deepen them to improve day by day and to be able to accompany the rest of the team that makes up the company. However, after further analysis, it was possible to find the coincidence among the participants, that despite the fact that most of them consider that a woman has positive and indispensable characteristics to occupy the position of Leader, the labor inequity associated with gender continues.

Key words: Leadership; Family Businesses; Gender; 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.

Antiguamente se consideraba que las organizaciones debían estar dirigidas por “jefes”, figuras de poder y autoridad. Era un “buen jefe” quien inspiraba respeto y lograba que sus subordinados cumplan sus órdenes. Se limitaba a mostrar el camino a seguir y en caso de surgir algún problema buscar al responsable para disciplinar.

JEFE:

“Es aquella persona que manda o dirige a otras, que serán los subalternos en una oficina, empresa, corporación, gobierno, club, organismo, entre otros” (Henry Triviño Burgos, Walter Salomon Zarate Enriquez y Jorge Alfredo Espin Martinez, 2016)

Hoy en día, el contexto mundial exige otro tipo de organización. El constante cambio global obliga a las organizaciones a estar al día y tener flexibilidad de procedimientos que se adapten a los cambios culturales y tecnológicos. Es por eso que el antiguo jefe ya no funciona en las nuevas empresas, por el contrario, se necesita un líder capaz de guiar y recorrer el camino con su equipo, de aprender en el proceso, admitir errores cuando los comete y sepa pedir ayuda. Motivar y generar confianza en su equipo para pueda enfrentarse a los nuevos desafíos.

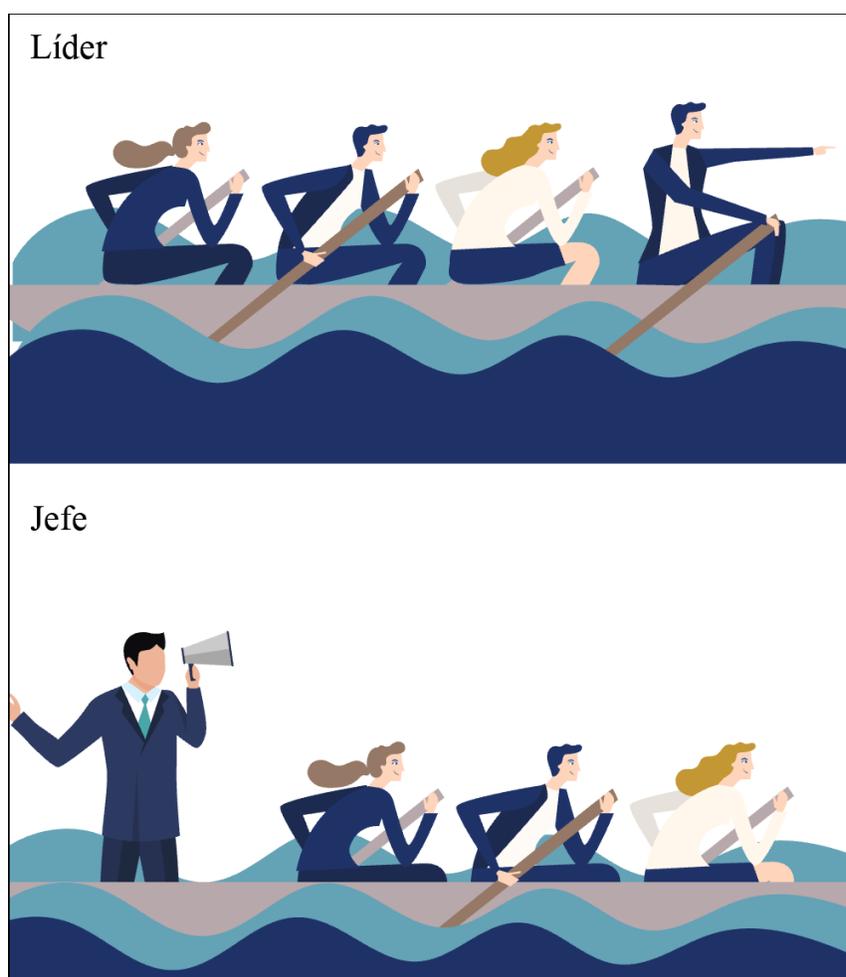
El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, pág. 412)

“Los grupos poseen un rol especializado que incluye uno específico, que es el del líder. Este rol incluye responsabilidades, y funciones que no pueden ser compartidas” (Kaufmann, 1997, pág. 3)

“El liderazgo se asocia con el pensamiento creativo, la tolerancia a la ambigüedad y el impulso de cambios constructivos”. (V. Rincón, M. González y K. Barrero, 2017, pág. 354)

Gráficamente, podemos ver en la siguiente figura la diferencia entre un líder y un jefe.

Figura 1 - Líder vs jefe



Fuente: elaboración propia.

Nota: En la imagen anterior se puede observar la diferencia de líder quien rema junto al equipo, se posiciona adelante del bote para guiar el camino y ser el primero en recibir los problemas en caso de que surgieren. En cambio, el jefe da órdenes desde una posición cómoda sin involucrarse en el proceso en sí.

En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, quienes entendiendo la gran importancia competitiva que representa, concentran sus esfuerzos en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder idóneo, o bien formar líderes excepcionales para el futuro traspaso de mando de las compañías.

Es por esto, que la personalidad del líder es muy importante, ya que, él debe transmitirles estos conceptos a sus seguidores tanto con palabras como con acciones. Uno de los rasgos más importantes en un líder es ser coherente con lo que dice y hace, no dejando lugar a duda de que él es el ejemplo a seguir y al que todos aspiran llegar.

Ahora bien, adentrándonos en concreto en la arista que compete a esta tesis, es decir las mujeres en el rol de liderazgo de las empresas familiares, los números revelan que:

“Una de las desigualdades más llamativas presente en la mayoría de las sociedades occidentales actuales es la escasa ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad por parte de las mujeres en distintos ámbitos y organizaciones” (Cuadrado, 2004, pág. 270)

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

Podemos observar un estudio realizado en Argentina, el cual, se concentra en dos ejes fundamentales, en primer lugar, relaciona al liderazgo con el género masculino, y por otro lado lo identifica con características relacionadas a la competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea. (Maria Laura Lupano Perugini, Alejandro Castro Solano, Maria Martina Casullo, 2008)

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

Por otro lado, eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres es un objetivo de desarrollo sostenible. Cuando las mujeres acceden a espacios de decisión contribuyen con el avance de la agenda de género, amplían el espectro de los temas a discutir, traen nuevas formas de liderar utilizando estrategias colaborativas y sientan precedentes para mejorar la aceptación de la mujer en posiciones de liderazgo. Además, la igualdad en el acceso a los cargos es simplemente justo.

Una investigación, llevada a cabo por el Observatorio de Paridad de la red parlamentarias mentoras a nivel nacional, tuvo como objetivo correr el foco de la "paridad numérica" y medir lo que se conoce como "paridad sustantiva". (Red de Parlamentarias Mentoras, 2018)

Las mujeres en las instituciones públicas y privadas, no solo representan a la comunidad actual, sino que visibilizan muchas de las problemáticas pendientes dentro de la actual sociedad. Entendemos lo que cuesta ocupar los espacios de la vida pública y política y el daño que causan

los roles asignados en el desarrollo de la vida social y familiar. El resultado de esta investigación muestra que, si bien la paridad numérica ha sido un avance importantísimo en la agenda de género, la paridad sustantiva sigue estando muy atrasada. (Observatorio de Paridad, 2019)

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.

Se puede observar que a medida que ascendemos en el organigrama organizacional, es prácticamente inexistente la presencia femenina, ya que los puestos de mayor responsabilidad están ocupados principalmente por hombres. (Valdebenito, 2015)

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

Tales cuestiones se encuentran influenciadas por estereotipos de género, los cuales están basados en la División sexual del trabajo, donde la mujer queda relegada al ámbito de lo privado y el hombre sería el principal proveedor del hogar.

ESTEREOTIPO DE GÉNERO:

“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, O., García-Beaudoux, V., Ferrari, G., y Slavinsky, G, 2008, pág. 92)

Luego de entender a que hace referencia el concepto de “techo de cristal” podemos decir que no existe ninguna ley que impida a la mujer avanzar en su trayectoria profesional, sino, que se trata de una barrera totalmente invisible y fundada sólo en cuestiones de estereotipos culturales.

Además de las barreras sociales externas que truncan el ascenso de mujeres a cargos de poder, aparece el concepto de “techo de cemento”, el cual está vinculado en su totalidad al ambiente y vida privada de las mujeres, por lo que se podría considerar como una barrera interna, ya que, es un freno autoimpuesto por las mismas mujeres.

Los aspectos que impiden observar claramente los talentos que esconden muchas de las mujeres, son los relacionados a la falta de autoconfianza y el miedo al fracaso. (Chinchilla, 2016)

Analizando los datos recopilados en el estudio *Women in the Workplace 2019* (LeanIn.Org, 2019) podemos identificar que el problema del ascenso de las mujeres a los puestos gerenciales no es tanto un “techo de cristal”, sino más bien, se podría asociar a un “peldaño roto”, el cual obstaculiza el avance de las mujeres hacia la cúspide de la escala corporativa.

Entendiendo este nuevo concepto incorporado, se puede concluir en que el pase desde el primer nivel jerárquico hasta el escalón subsiguiente es la principal dificultad a la que se enfrentan las mujeres en su progresión profesional, y en muchas ocasiones hasta las lleva a abandonar sus carreras.

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 (Justo, 2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

Se considera que las organizaciones son un canal para lograr cerrar la brecha de género en el liderazgo, implementando iniciativas que se dediquen a encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, lo cual, permitirá que las mujeres no pierdan sus aspiraciones al liderazgo. (Fritz, 2018)

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello que muchos estudios, movimientos sociales e incluso proyectos de ley se concentran en conocer las particularidades de la cultura que limitan a la mujer en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios en los que comúnmente encontramos solo hombres.

Uno de estos espacios es la posición de líderes en el gobierno, que no es más que una muestra de lo que sucede en el resto de la sociedad. En este ámbito encontramos que La oficina de la Mujer de la Corte Suprema de Justicia realiza el mapa de género de la Justicia argentina, se trata de un relevamiento que demuestra la desigualdad que hay en los tribunales. Sobre todo, en la cima de la pirámide, los ministros varones representan el 74% a nivel nacional y los jueces el 64%.

María Angélica Ely Pivas es la primera jueza en llegar a la Cámara del Crimen, aseguró que “el Poder Judicial no escapa de la realidad y que a medida que la pirámide se achica, las mujeres van perdiendo posicionamiento”

Si bien los concursos tienen las mismas características para ambos géneros, empíricamente se demostró que la formación de las mujeres no es el obstáculo para acceder a los cargos, y atribuyó estas realidades a dos tipos de segregaciones: horizontal y vertical. Sobre la primera, argumentó: “Aunque los concursos para el llamado a cargos judiciales son abiertos, existen aún ciertas barreras ocultas que están ligadas más con lo cultural y estructural que a las barreras técnicas. Y así vemos que como hay un techo de cristal, es decir una gran barrera invisible que hace que en los cargos jerárquicos de la pirámide del poder judicial exista una clara preponderancia de los hombres por sobre las mujeres. (Télam S.E. Agencia Nacional de Noticias Bolívar , 2018)

Retomando el plano empresarial, la posición de líderes en las empresas, puede observarse claramente en las cifras que estiman que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales argentinas son mujeres (Thorton, 2017)

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

“Se trata, por tanto, de un problema estructural en el mercado laboral alimentado

por un aspecto cultural que apunta a las creencias, los prejuicios y algunos valores también presentes en la empresa y en la familia y, cómo no, en esta estructura simbiótica de ambos elementos que es la empresa familiar” (Carrasquer, 2009)

“El éxito del liderazgo en una organización va a depender de la capacidad de esta para incorporar una perspectiva de género a través de prácticas empresariales que promuevan las características femeninas en el liderazgo, no sólo por un tema de justicia social sino porque le otorga a la organización una diversidad en el uso de estilos de liderazgo con los cuales podría beneficiarse” (Portuguez, 2019)

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura.

EMPRESAS FAMILIARES:

“Lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia” (Goyzueía Rivera, Samuel Israel, 2013, pág. 89)

Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbres y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de

decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa. (Sanchez-Famoso, V. Maseda, A. y Iturralde, T, 2016)

Estudios internacionales analizan el rol de la mujer en las empresas familiares y determinan la importancia de su participación, así es el caso de la investigación de (Ceja, 2008, pág. 2):

“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.”.

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo. En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el mundo hispano, muchos encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento. Esto es uno de los factores por los cuales

las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres, a pesar de que no necesariamente implica una baja de productividad o rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son datos que aún no han sido corroborados científicamente, pero que si son mencionados por estudiosos del tema.

“La maternidad es un fenómeno social y cultural complejo que trasciende la vida de las personas y tiene la capacidad de influir y modificar la sociedad en la que se desarrolla. Pero ser madre hoy no es lo mismo que hace apenas veinte años, ya que los cambios sociales, económicas y culturales que se produjeron en la historia reciente de la Argentina contribuyeron a replantear su significado” (P. Debeljuh y A. Destéfano, 2011, pág. 49)

Se podría considerar, por ejemplo, ampliar la licencia por paternidad, lo que va a llevar a que de a poco desaparezca esa diferencia que se hace en muchas empresas a la hora de contratar una mujer o un hombre. La igualdad no tiene que ir solo para mujeres, porque dándole igualdad de derecho a los hombres se termina equilibrando el de las mujeres, Lo que también va a llevar a que toda la sociedad de a poco se vaya convirtiendo más igualitaria en todos los ámbitos de la vida.

A continuación, conoceremos una empresa, la cual se destaca por la incorporación que hace a las mujeres en el mundo laboral y en los mandos altos. Hoy en día, esta muy relacionada y trabaja con muchas empresas familiares, es por esto que es importante mencionarla y entender de que se trata.

We Connect International es una organización internacional que se dedica a certificar empresas de las cuales sean propietarias mujeres. Con esto busca lograr posicionar a las empresas de propiedad de mujeres en el mercado y crear un mundo donde las mujeres tengan las mismas oportunidades laborales que los hombres. Su trabajo, aparte de certificar, es conectar empresas facilitando el encuentro entre compradores y vendedores, y capacitar a mujeres para lograr un mejor desempeño en los puestos gerenciales.

Los requisitos para obtener la certificación son:

- Propiedad femenina de mínimo el 51% de la empresa
- Manejo: No es suficiente que tengan acciones, sino también tienen que ser mujeres quienes estén a cargo de la empresa.
- Control sobre la toma de decisiones
- Independencia de otras empresas relacionadas o sectores que puedan afectar su toma de decisiones.

En Argentina muchas sociedades son formadas por cónyuges ya que la ley exigía dos o más personas para formar una sociedad, pero la pareja solía tener cero influencia en la toma de decisiones o manejo de la empresa. Con esta certificación al momento de ascender, heredar acciones o involucrar a pareja se toma en cuenta a las mujeres disponibles para ocupar el puesto, ya que al formar de una red global de contactos favorece el crecimiento del negocio y en muchos países la deducción de impuestos. Como se detalla en los requisitos, no es suficiente con tener acciones sino que se exige que tengan control y participación en la toma de decisiones. (We Connect, s.f.)

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

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

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 líder en empresas familiares ubicadas en Córdoba Capital con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o los impedimentos que imponen terceros, o la falta de selección por parte del líder sucesor para ocupar el rol.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el porcentaje de sucesión a líderes femeninos existentes en la actualidad
- Conocer las causas principales por las cuales las mujeres no acceden a cargos directivos en sus empresas familiares, entender si es decisión de ellas o si es decisión de la empresa.
- Conocer la mirada del hombre líder con respecto al liderazgo femenino
- Entender si la discriminación femenina de la que hoy en día se habla, es realmente así o si es algo impuesto por la sociedad

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 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, luego, a través de la exploración, utilizando 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 de Córdoba, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de 10 por empresa.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas.

Los entrevistados deberán ser similares en cada empresa contemplando: el gerente general, un mando medio mujer de la familia propietaria. Los gerentes generales podrán contemplar una posibilidad en optar por mujeres o por hombres. 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 líderes. De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos 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 semiestructuradas ya que como dice (Jose Yuni, C. Urbano, 2014, pág. 82) estas se caracterizan por ser:

“Parte de un guion (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 guion indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.”

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.

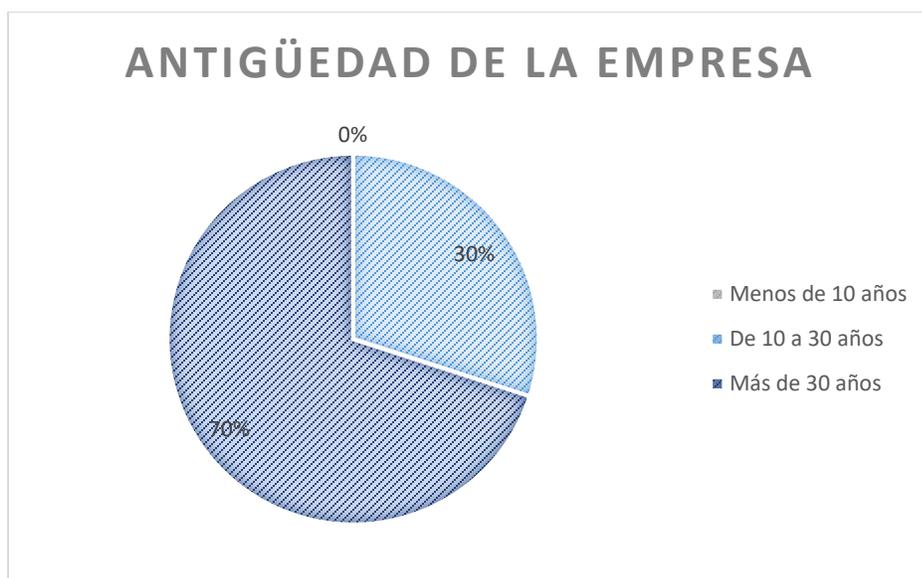
Análisis de datos

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 (H.J, Rubin y I.S, Rubin, 1995) integrar la información mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

Resultados

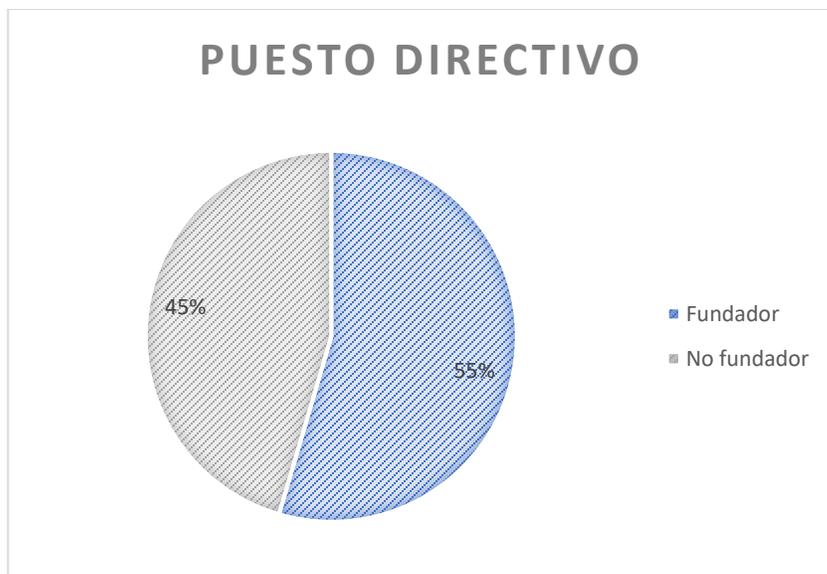
A continuación, se van a describir los resultados obtenidos con el propósito de intentar dar respuesta a los objetivos planteados. Se realizaron entrevistas a once empresas familiares, donde todos los participantes son miembros de la familia y son o han sido parte de la empresa analizada. Con respecto a la antigüedad de las empresas, se encuentra variedad en años de trayectoria de la empresa, así como también, variedad con respecto a si los fundadores de las mismas siguen liderando la empresa o si pasó a otra generación. También es importante ver la visión del líder acerca de las características que tiene que tener un buen director, y analizar si las mismas cambian cuando se habla de un liderazgo femenino o de un liderazgo masculino. Se representan estos datos a continuación:

Gráfico 1: Antigüedad de la empresa



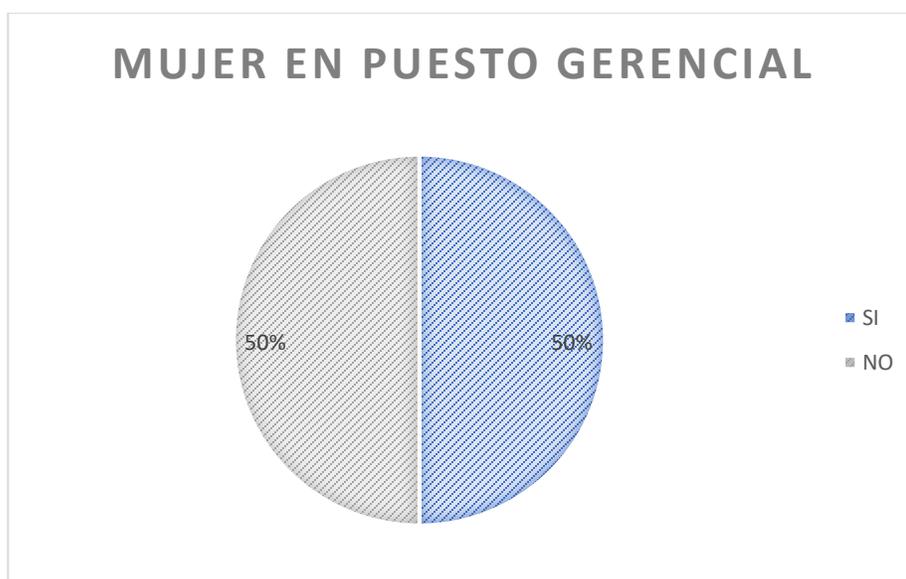
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: Puesto Directivo



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3: Mujer en puesto Gerencial



Fuente: Elaboración Propia

De estos gráficos se concluye que a pesar de que la mayoría de las empresas analizadas tienen más de 30 años de antigüedad, en más de la mitad de los casos el fundador sigue conduciéndola o involucrado de alguna manera, por lo que no ha habido un recambio total de mando, dejando poco lugar al ascenso de mujeres a mandos directivos. Aún así, el 50% de las mujeres entrevistadas están en puestos directivos, aunque no sea el puesto de mayor jerarquía de la empresa.

Dicho esto, podemos analizar el primer objetivo específico planteado que buscaba determinar el porcentaje de sucesión a líderes femeninos existentes en la actualidad. De todas las entrevistas realizadas solo cinco empresas muestran como la mujer arrancó desde abajo, desde el mando medio, y hoy, si bien no ocupan el puesto de Gerente general, si tienen mucha participación en el directorio, y familiares que se encuentran en el mando alto se apoyan mucho en ellas a la hora de tomar una decisión crítica o de buscar otra mirada un poco más centrada y accesible. Dentro de estas cinco empresas mencionadas, dos de ellas presentan el caso donde la mujer está dentro del directorio por cuestiones familiares y externas a la decisión propia de la mujer. Sin embargo, son empresas donde trabajan tanto mujeres como hombres y decidiendo entre todos llegaron a la conclusión de que era muy importante tener una mirada femenina en el directorio, ya que, se trataba de una mirada más original, más centrada y más organizada.

El siguiente objetivo específico consistió en conocer los motivos por los cuales las mujeres, que no han accedido a cargos gerenciales, consideran que son determinantes de la decisión. En las entrevistadas se pudo notar una división a la hora de hacer hincapié en este tema. Se notó que la principal diferencia está entre las mujeres que hoy ya tienen una familia conformada y las mujeres que aún son solteras y no tiene una familia a cargo.

Una de ellas dejó en claro su desinterés respecto a ocupar un puesto de liderazgo dentro de su empresa familiar, destacó que prefiere dedicarle mayor tiempo al cuidado y crianza de sus hijos. Dos de las entrevistadas remarcaron que si aspiran al puesto directivo pero que aún se están formando profesionalmente y no se sienten capacitadas para tomar dichas responsabilidades y manejar una empresa. Se presentan situaciones similares en dos de las empresas estudiadas, en las cuales se genera una sucesión forzosa, ya que, al líder le agarra una enfermedad que automáticamente lo lleva a dar un paso al costado a nivel laboral, y es ahí, donde los hijos deben ocupar ese cargo.

El tercer objetivo específico apuntó a conocer la mirada del hombre líder con respecto al liderazgo femenino. Se puede decir que la mayoría de los líderes hombres coincidieron a la hora de dar su opinión respecto al liderazgo femenino, ya que, muchos de ellos opinaron que les sería indiferente que haya una mujer en la cabeza de la empresa. Algunos de ellos destacaron la intuición que tiene la mujer, a diferencia del hombre, esa intuición a la hora de tomar decisiones importantes, o esa reacción un poco más pacífica que tiene la mujer al expresarse o comunicarse con la gente interna y externa a la empresa. ¿Se imaginan su empresa liderada por una mujer?

Muchos han demostrado el desinterés respecto a si la persona que ocupa el puesto de director es hombre o mujer. En lo que todos coincidieron fue, en que una persona para ocupar ese puesto de director, debe tener pasión por lo que hace, responsabilidad, dedicación, y nunca dejar de formarse y actualizarse. A su vez, muchos destacaron que también para ocupar este puesto, es necesario ser detallista, ordenado, eficiente en las tareas, ejecutivo, crítico, no actuar impulsivamente, y relacionaron automáticamente estas características con la personalidad de una mujer. Consideran que una mujer cuenta con estas características que son esenciales para el rol de director y esto es lo que le terminan generando valor agregado a la empresa.

Por último, el cuarto objetivo específico planteó determinar si la discriminación femenina de la que hoy en día se habla, es realmente así o si es algo impuesto por la sociedad. Este objetivo se analiza en último lugar, ya que, para hacer comprenderlo, es necesario tener todos los objetivos específicos anteriores relacionados.

Luego del largo y detallado análisis que se realizó, se puede decir que por lo menos en estos rubros la discriminación a la mujer para llegar a un puesto de director, no existe. No sólo que, a la mayoría de los entrevistados le es indiferente si el que ocupa este puesto es una mujer o un hombre, sino que, además, muchos consideran que la mujer tiene otra capacidad y hasta puede ser mejor que el hombre para llevar adelante este puesto. Sin embargo, todos entienden y comparten, incluso las mujeres entrevistadas están de acuerdo, en que, si la mujer ocupa un puesto de este nivel, le sería muy difícil formar una familia y ser parte de la crianza de sus hijos.

Esto se puede ver reflejado en la una de las entrevistas donde la mujer, que hoy ocupa la gerencia con su padre, cuenta y acepta que ella necesitó desvincularse algunas horas de la empresa para poder criar a sus hijos y que, si decidiera estar de 8 a 8 trabajando, sin dudas muchos más proyectos se cerrarían y la empresa crecería mucho más, pero aun así, sin presiones, decidió sacrificar horas laborales para poder compartir más tiempo con sus hijos y acompañarlos en su crecimiento.

Entonces, se puede observar que no es la empresa o el hombre, quien está en el puesto de director, quienes impiden que la mujer suba al mando alto, sino que, es la misma mujer quien decide priorizar a su familia ante el crecimiento laboral; dándole preferencia a dedicar ese tiempo a cuestiones personales y el cuidado de la familia.

Así como también, se pudo observar el caso de mujeres que aún no formaron una familia que, si aspiran ocupar ese puesto de director, sin saber que va a suceder el día de mañana cuando formen una familia.

A pesar de hacer hincapié en las diferencias entre el hombre y la mujer, sorprende ver como en todas las compañías analizadas se implementa un estilo de liderazgo participativo, abierto, comunicacional, lo cual involucra a todas las personas que trabajan en la compañía.

Está claro que, para decisiones importantes o definitivas, si se realizan reuniones más pequeñas, pero para decisiones generales y amplias, si se decide involucrar a todos los mandos respetando y valorando los conocimientos del otro. Ya que, como mencionó uno de los entrevistados, de un solo vaso se puede sacar muchas miradas porque cada uno lo ve desde un ángulo diferente y siempre todas las opiniones suman y pueden ser positivas.

Discusión

El objetivo inicial que plantea este trabajo de investigación consiste en poder conocer el factor predominante y las causas promotoras de la decisión de líderes, y analizar la existencia de algún factor determinante que condiciona la sucesión de mujeres al liderazgo en empresas familiares ubicadas en el Gran Córdoba. A su vez el trabajo plantea objetivos específicos, los cuales determinan las metas a corto plazo que se deben realizar para poder alcanzar el objetivo inicial. Es por ello, que a la hora de realizar las entrevistas se tuvieron en cuenta estos objetivos para poder dirigir el trabajo hacia una meta final y hacia el objetivo inicial, el cual es más amplio.

En el apartado de introducción se presentan diferentes miradas acerca del liderazgo de la mujer en empresas familiares. A través de las entrevistas, se pudo notar que algunas de estas teorías se ven plasmadas en la vida real, y otras no. Por ejemplo, muchos autores asocian negativamente al estereotipo femenino por poseer características tales como debilidad y sumisión, pero al realizar las entrevistas se pudo notar que tanto mujeres como hombres opinan que las mujeres poseen desarrolladas las habilidades blandas mencionadas, lo que no implica debilidad, sino que, son necesarias y hace a la diferencia a la hora de liderar.

Los resultados obtenidos a través de entrevistas, indican que en la mayoría de los casos la principal razón por la cual mujeres no ocupan puestos de liderazgo es por su propia falta de interés. La mayoría de las mujeres priorizan la crianza de sus hijos antes que progresar profesionalmente. Esto se demuestra con lo mencionado anteriormente donde vemos que los hombres consideran que algunas características de las mujeres son necesarias para ocupar un puesto como el de líder.

Retomando los escritos del autor Valdebenito, acerca de que a medida que ascendemos en el organigrama organizacional, es prácticamente inexistente la presencia femenina, ya que los puestos de mayor responsabilidad están ocupados principalmente por hombres, se puede observar que en las empresas entrevistadas esto no sucede porque se puede ver como muchas de ellas están dirigidas por mujeres, acompañadas de sus padres, y otras tuvieron que tomar el mando de la empresa por fuerza mayor, y hoy en día siguen ocupando ese puesto, ya que, el resto de la empresa apoya a que la mujer siga siendo la directora. Así es como llegamos a la conclusión de que los líderes de estas empresas familiares consideran que los liderazgos de mujeres y hombres son ambos necesarios y también complementarios, debido a que brindan tanto visiones como ventajas diferentes.

Otro punto a tener en cuenta, es que la mayoría de las empresas entrevistadas tienen más de 30 años de antigüedad, lo que implica que han sido fundadas en un contexto social donde la mujer se ocupaba principalmente de la casa y el hombre salía a trabajar. Esto significa, que son empresas fundadas por hombres las cuales también en su mayoría no han hecho recambio de autoridades en algunos casos y en otros casos el fundador mantiene la mentalidad de su época.

Probablemente por lo mencionado, se destaca la falta de participación de mujeres en roles directivos en algunas de las empresas con mayor trayectoria, la inequidad se presenta en forma de sesgos cognitivos ocultos dentro de la misma cultura organizacional.

Si bien la mayoría de los hombres líderes opinan que el género no es un factor determinante para ocupar el puesto de líder y consideran que las mujeres tienen características diferenciales que se necesitan en este rol, también se puede observar que, por otro lado, siguen existiendo estas barreras que enfrentan mujeres para acceder o desarrollarse en cargos directivos.

Acá retomamos el concepto de “techo de cristal”, una barrera que hace 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, a causa de estereotipos de género que se basan en determinada división sexual de trabajo.

La barrera mencionada es también generada por agentes externos a la empresa, así como cliente, proveedores y la misma sociedad, ya que subestiman las capacidades y conocimientos de las mujeres. También se destaca la empatía de los colaboradores al recibir órdenes de sus líderes hombres, mientras que generan, a veces, resistencia al encontrarse una mujer al mando. Para la mujer también es difícil llevar adelante el mando de una empresa, porque sabe que todas estas barreras invisibles existen, se puede ver en el mundo laboral como las mujeres muchas veces deben hacer un esfuerzo adicional para demostrar que si son capaces de estar en este puesto y así ganarse la aprobación del resto.

En la Tabla 1 se puede observar la comparación de las principales habilidades y debilidades percibidas por la sociedad en cuanto a los líderes femeninos y masculino.

Tabla 1: Líder Masculino vs Líder Femenino

CONCEPTO	LÍDER MASCULINO 	LÍDER FEMENINO 
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Presencia Formal · Visión Global · Direccionamiento Estratégico · Enfoque · Más Tiempo Disponible · Frialdad A La Hora De Negociar · Apertura De Mente 	<ul style="list-style-type: none"> · Empatía · Paciencia · Responsabilidad · Detallista · Seguridad en Ellas Mismas · Intuición · Colaborativas · Mayor Predisposición al Cambio
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Tendencia Al Enojo · Falta de Atención al Detalle · Les Cuesta Delegar · Conectividad Constante · Estancamiento · No Ir de Frente 	<ul style="list-style-type: none"> · Dedicación A La Familia · Prejuicios Sociales · Ansiedad · Temerosas · Les Cuesta Decir No · Se Involucran Mucho · Indecisas

Fuente: Elaboración propia

Nota: En la imagen anterior se pueden observar algunas de las habilidades y debilidades que poseen tanto los líderes masculinos como los femeninos. Todo lo mencionado en la imagen es analizado de las entrevistas realizadas, donde los mismos líderes hablan de estas características y destacan que las debilidades son reales y que cuesta afrontarlas.

Una debilidad principal para las mujeres es el tiempo que dedican a la familia por cuestiones fisiológicas, la crianza de sus hijos y hasta los primeros meses del bebé donde la mujer debe amamantarlo. En esta debilidad se nota ampliamente una desigualdad de género, ya que, muchas empresas no contratan o ascienden mujeres por temor a la licencia por maternidad y prefieren hombres que tienen una licencia por paternidad es mucho más corta que la mujer. Como se mencionó anteriormente, la igualdad no tiene que ir solo para mujeres, porque dándole igualdad de derecho a los hombres se termina equilibrando el de las mujeres, es decir, que si la licencia por paternidad tuviese igual o similar duración a la licencia por maternidad este ya no

sería un factor de decisión al momento de contratar o ascender. Podemos ver este concepto en países que han ampliado o mejorado la licencia por paternidad.

“Nos encontramos con Ecuador, que otorga diez días de licencia y distintos presupuestos fácticos que aumentan la duración del permiso.” (Azabache Torres, Pedro Jorge, Barboza Hurtado, Marina Del Rosario, 2017)

En Perú, “La Ley No 30807-en adelante La Ley- publicada el 5 de julio del 2018- recoge diversas iniciativas planteadas por nuestros congresistas con el objeto, incrementar los beneficios de la licencia por paternidad” (Romero Antola, 2019, pág. 231)

En el caso de Finlandia, cuenta con un permiso de maternidad de 105 días y uno de paternidad de 54 días.

“La ministra de Asuntos Sociales y Salud explicó que esta “reforma radical” pretende mejorar la igualdad de género, pero también dar un vuelco a una tasa de natalidad en caída libre.” (LA VANGUARDIA, 2020)

Acá solo se muestran algunos ejemplos de los existentes actualmente en numerosos lugares del mundo que están planteando extender la licencia por paternidad, ya que, es esencial para el padre también compartir con su hijo y con su esposa esta primera etapa de crecimiento.

Como se mencionó anteriormente, todos los hombres líderes destacan que el género no hace a la capacidad de la persona para ocupar el puesto de líder, sino que, para llegar a ese puesto es indispensable que la persona sea creativa, este inspirada, tenga pasión y ganas de ocupar ese puesto, más allá si es hombre o mujer. Esto nos demuestra que las barreras que se presentan son impuestas por la sociedad, es algo que se impuso hace muchos años y que hasta el día de hoy muchas personas creen que la mujer no es capaz, pero a la hora de hablar con los

líderes que se encuentran en ese lugar de trabajar con familiares mujeres y tienen que decidir si ocuparían el puesto de líder, no tienen en cuenta el género.

Respecto a barreras explícitas, no existe ninguna ley que impida a la mujer avanzar en su trayectoria profesional, por el contrario, existen motivaciones para incorporar mujeres, como por ejemplo “la ley 24.012 aprobada en la Argentina en 1991, llamada comúnmente "ley de cupos", fue la primera norma en el mundo establecida para aumentar la representación de las mujeres en el ámbito parlamentario nacional.” (Tula, 2004, pág. 2)

Si bien esta Ley hace hincapié en el ámbito político, la misma hizo ruido en muchos ámbitos laborales, ya que a través de la misma gran parte de la sociedad empezó a ver a la mujer de otra forma, incluyéndola al mundo laboral sin pensar en algún tipo de desigualdad. Incluso, empresas como Quilmes comenzaron a crear un grupo para trabajar en un contexto macro el tema de diversidad, Se definió que era la diversidad para la compañía y se entendió que lo primero que se debía eliminar era la falta de diversidad de género, luego de esto se hizo foco en la capacitación de todos los líderes de la compañía con el fin de eliminar sesgos a la hora de tomar decisiones, con el objetivo de evitar que mujeres que hoy para la compañía son líderes, renuncien. Y también intenta que un porcentaje de las notas por desempeño para ascender de los gerentes sean para mujeres para que así, logren llegar al puesto de directoras. (Entrevista Gerente de RRHH)

Esto no quiere decir, que otra parte de la sociedad no siga teniendo esa idea de desigualdad y la siga teniendo en cuenta en sus organizaciones. También recordemos muchas veces estos cambios son más fáciles de implementar en grandes organizaciones o multinacionales donde se establecen políticas y procedimientos que se les baja línea al área de RRHH y tiene que cumplir, que, en empresas medianas o pequeñas, familiares, donde el

fundador tiene mayor resistencia al cambio por sus ideas pre concebidas de organización y el contexto donde se formó. En la siguiente tabla se resume los factores identificados como fortalezas y debilidades a la hora de establecer cambios de políticas comparando la situación de las PYMEs contra la de las Multinacionales.

Tabla 2: PYME vs Multinacional

CONCEPTO	 PYME	MULTINACIONAL 
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> · Línea directa al director · Capacidad de persuasión · Trabajo en equipo · Toma de decisiones en conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> · Líder puede delegar · Visión más amplia · Amplitud opiniones · Bajada de Línea
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Dueño suele ser el fundador · Fundador ejecuta cambios · Dificultad seducir a los empleados y a los inversores · Menor margen de error a la hora de tomar decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor competencia · Líder no conoce a todos sus empleados · Falta de involucramiento con empleados · Mayor Burocracia

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se puede observar que, aunque en las PYMEs existe la gran fortaleza de que se tiene una línea directa con el director y al ser empresas que generalmente tienen un organigrama horizontal y más reducido se reduce la burocracia en la toma de decisiones. Pero a su vez, esta fortaleza muchas veces actúa como debilidad, ya que en general el director es el fundador y sobre todo en empresas de más de 30 años de antigüedad, es muy difícil implementar cambios que se adapten a los tiempos que corren porque “siempre trabajamos así y nos funcionó” suele ser una de sus frases de cabecera, al contrario de las grandes empresas donde el directorio baja línea y el área de RRHH simplemente tiene que cumplir. En conclusión, es más difícil en las

multinacionales que llegué una sugerencia al directorio y se tomó la decisión, pero una vez tomada su implementación es más fácil que en las PYMEs.

Por otro lado, además de leyes y políticas que fomenten la participación de mujeres en puestos gerenciales, existen organizaciones internacionales como WeConnect, mencionada anteriormente, que se dedica a ayudar a la inserción en el mercado de empresas cuyas dueñas y dirección este a cargo de mujeres. La misma, se dedica a certificar dichas empresas y a su vez crea un networking facilitando el encuentro entre compradores y vendedores, y capacita a mujeres para lograr un mejor desempeño en los puestos gerenciales. A diferencia de la ley implementada en Argentina para puestos gubernamentales, esta certificación además de ser internacional, es decir que influye en todo el mundo y no sólo en un país, también permite por un lado conocer la composición de la dirigencia de la empresa al consumidor final, dándole la posibilidad de apoyar empresas diversas y fomentar su crecimiento mediante el libre consumo, y crea condiciones favorable para el desarrollo y expansión de las mismas a través de generación de contactos, creación de cadenas de valor y perfeccionamiento de las habilidades.

Este perfeccionamiento y desarrollo de habilidades gerenciales y directivas, se vio reflejado en la necesidad de capacitación que muchas de las mujeres, que aún no tienen hijos y no necesitan dedicarle tiempo a la crianza de los mismos, consideran esencial para poder llegar al puesto de líder. Esto no quiere decir que el hombre no tenga que capacitarse, es por ello que muchos coincidieron cuando dijeron que el género no era un impedimento para ocupar ese puesto, sino que, se necesitaba capacidad y ganas.

Otra organización importante de mencionar es ONU mujeres, la cual se dedica a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y promueve la participación de las mujeres en igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la vida. La misma, trabaja

con los gobiernos y la sociedad civil en la creación de leyes, políticas, programas y servicios necesarios para que realmente se implemente la igualdad de género y las mujeres reciban los beneficios que merecen.

“La Entidad trabaja para lograr un mundo más inclusivo con la igualdad de género como elemento fundamental de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ONU MUJERES, s.f.)

se identifican como limitación de la investigación:

- Las condiciones de aislamiento social por la pandemia de COVID-19 para realizar las entrevistas personalmente.
- La dificultad de coordinar el horario y el día para entrevistar a los líderes o directores de las empresas.
- La dificultad para acceder a los líderes en empresas con mucha antigüedad.
- Mucho líderes son mayor de edad y no se llevaban muy bien con la tecnología para hacer la entrevista vía zoom o por llamada.
- Los escasos de empresa familiares donde hoy en día trabajen hijas mujeres.

En conclusión, en las entrevistas realizadas todos consideran en forma teórica que las mujeres no sólo tienen las mismas capacidades que los hombres para liderar, sino que además tienen habilidades extras útiles en el puesto. Pero de igual manera se detectaron como factores limitantes para el acceso de mujeres a puestos directivos, la realidad fisiológica determinante en el tiempo que la mujer necesita para dedicarle a la familia, los prejuicios ocultos acerca de la debilidad de las mujeres, los tiempos otorgados a las licencias por maternidad que son más largas que las de paternidad y la necesidad de las organizaciones de mantener ocupados los puestos claves cuando esto ocurre, y la dificultad de implementación de cambios en PYMEs, sobre todo

familiares donde se hace “lo que siempre funcionó”. Pero a su vez, el mundo está adquiriendo mayor conciencia sobre la igualdad de género y se puede observar en los cambios de políticas gubernamentales que establecen un cupo femenino y su proyección al ámbito privado en multinacionales que están aplicando líneas similares. Además de la creación de organizaciones específicas para revertir esta situación y fomentar el desarrollo de mujeres. En fin, siguen existiendo limitantes, pero está cambiando en forma exponencial.

A partir de esta investigación se pueden realizar estudios que se concentren en una industria en particular, predominantemente de las que se reconocen como “masculinizadas”. Esto permitirá entender y analizar los sectores en los que más se necesita trabajar para poder alcanzar la equidad de género en el ámbito laboral y que la mujer se sienta escuchada y conforme con su puesto aportando sus conocimientos.

Referencias

- Azabache Torres, Pedro Jorge, Barboza Hurtado, Marina Del Rosario. (2017). El plazo de la licencia por paternidad y la igualdad como derecho fundamental. *Recuperado de:* <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7708>.
- Carrasquer, P. (2009). “La doble presencia. El trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas.” Tesis Doctoral, Departamento de Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ceja, L. (2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España. .
- Chinchilla, N. (2016). Techo de cristal y cemento: Los frenos del talento femenino. *Recuperado de:* <http://www.generandoigualdad.com/techos-de-cristal-y-cemento-los-frenos-del-talento-femenino/>.
- Cuadrado, I. (2004). *Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. Psicothema, 16 (2), 270- 275.*
- 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.*
- Entrevista Gerente de RRHH. (s.f.).
- Fritz, C. &. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work life initiatives. *Human Resource Management, 57(4), 855-868. Recuperado de:* <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21875>.

Goyzueía Rivera, Samuel Israel. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132.

Recuperado de:

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199437332013000100003&lng=es&tlng=es.

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

Henry Triviño Burgos, Walter Salomon Zarate Enriquez y Jorge Alfredo Espin Martinez. (2016). “Líder VS Jefe en las Empresas”. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* , Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/lider.html>.

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

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. .

Kaufmann, A. E. (1997). *revista española de investigaciones sociológicas*. recuperado de: https://www.jstor.org/stable/40183942?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents.

Koontz, Wehrich y Cannice. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*.

LA VANGUARDIA. (2020). Obtenido de Recuperado de:

<https://www.lavanguardia.com/internacional/20200205/473300301123/finlandia-maternidad-maternidad-paternidad-baja.html>.

- LeanIn.Org, M. &. (2019). Women in the Workplace . *Recuperado de:* https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf.
- Maria Laura Lupano Perugini, Alejandro Castro Solano, Maria Martina Casullo. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología (Lima)*, 26(2), 195-218. *Recuperado de:* http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025492472008000200001&lng=pt&tlng=es.
- Morrison, White y Van Velsor. (1987). *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?*- Nueva York: Addison-Wesley. .
- Observatorio de Paridad. (2019). *Recuperado de:* <https://reddementoras.net/wp-content/uploads/2019/06/Resultados-del-Observatorio-de-Paridad-Mayo-2019.pdf>.
- ONU MUJERES. (s.f.). Obtenido de *Recuperado de:* <https://www.unwomen.org/es/about-us/about-un-women>.
- P. Debeljuh y A. Destéfano. (2011). *Hacia una empresa Familiarmente Responsable: Guía de Buenas Prácticas*. Universidad Austral: Buenos Aires.
- Portuguez, C. M. (2019). ¿El estilo de liderazgo está influenciado por el género? (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)). *Recuperado de:* <http://hdl.handle.net/10757/628102>.
- Red de Parlamentarias Mentoras. (2018). *Recuperado de:* <https://reddementoras.net/>.
- Romero Antola, M. (2019). Licencia por paternidad. *Lumen*, (14 - II), 230-239. *Recuperado de:* <https://doi.org/10.33539/lumen.2018.v14n2.1223>.

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

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

Télam S.E. *Agencia Nacional de Noticias Bolívar* . (2018). Obtenido de Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/201805/277833-proyecto-ley-paridad-justicia.html>.

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

Tula, M. I. (2004). La Ley de Cupos en la Argentina: reforma electoral y representación política. VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. *Recuperado de:* <http://www.aacademica.org/000-045/229>.

V. Rincón, M. González y K. Barrero. (2017). *Mujeres y liderazgo: barreras de género para los puestos de alta dirección; Capital intangible*, 13 (2), 352-386. ISSN: 2014-3214. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54950452004>.

Valdebenito, O. G. (2015). “Estudios de liderazgo de hombres y mujeres”. *Revista Política y Estrategia N° 126, 2015 pp. 133 – 171*, Recuperado de: <https://doi.org/10.26797/rpye.v0i126.62> (p. 14).

We Connect. (s.f.). Obtenido de Recuperado de: weconnectinternational.org.

women in the workplace. (2019).

Anexo

Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación
 Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico
 “Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, ... de de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento.

También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

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
"Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo"



Córdoba, 10 de 5 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo Gabriel Frydman 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.

LEON FRYDMAN E HIJOS S.A.

GABRIEL FRYDMAN
DIRECCIÓN
Firma del Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico
"Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo"



Córdoba 11 de 05 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo NATALIA FRYDMAN 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
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 11 de 05 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo ROSELO SAMPANA de edad 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
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 11 de 5 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo Maximiliano Sampaola de edad 26 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
 “Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 12 de 05 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo **DANIELA TEICHER** 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
 “Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 10 de 05 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo**MOISES**..... 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

1 de 1

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 12 de 5 de 2021

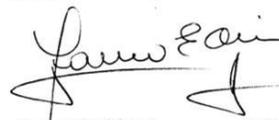
Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo Mario Ayi de edad 57 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

COMUNICACIONES MYS.A.
Mario Ayi

Consentimiento Informado Para Participantes de Investigación
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 12 de 05 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo Sabrina Ayi de edad 33 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
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”

Córdoba, M. Mayo de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

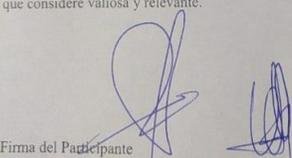
Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas o retirarme del proyecto en cualquier momento si lo deseo. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento.

También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo CECILIA HOJARA 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 



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”

Córdoba, **12** de **05** de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento.

También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo **Aldana Silbestein** de edad **23** 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
 “Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, **12** de **05** de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento.

También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo **Gabriel Silbestein**, 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
 “Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, ... de ... de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento.

También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo **Yanna Soave**, de edad **30** 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
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, ... de de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento.

También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo Ariel G. Sorell, de edad 57 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
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 13 de 05 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento.

También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo Herberto Reisin... de edad 82 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
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 13 de 05 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

YoPaola Reisin..... 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
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 14 de 05 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo Claudia Arab Cohen de edad ...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
 “Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 10 de Mayo de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo Eduardo Arab Cohen de edad 66 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Eduardo Arab Cohen
Firma del Participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico
 “Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 14 de mayo de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo José Levy de edad 69 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

JOSÉ LEVY
 Cédula de Identificación
 CUIT: 20-16377136-7

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación
 Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico
 “Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, ... de ... de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo, Romina Leiva 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
 “Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 11 de 5 de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo, Carolina Ayi 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
“Las mujeres en la empresa familiar. Evolución y Liderazgo”



Córdoba, 17 de Set. de 2021

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Carolina Ayi, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, lo cual tomará aproximadamente veinte (20) minutos. 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.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y que no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación sin mi consentimiento.

También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Ayi, al teléfono celular 3516316471

Yo, D. G. A. P. M. 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?

¿Cómo caracteriza a un buen director?

¿A qué asocia estas características?

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

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

si tu hija te sucediera... ¿cómo piensas que sería su 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?

¿Le preocupa que una mujer ocupe un cargo directivo?

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

Con respecto a su pareja... ¿ella trabaja con usted en la empresa? ¿Qué hace ella?

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

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?

¿Por qué accediste a este puesto? ¿Interés propio o imposición?

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

¿Qué esperas de la empresa familiar? ¿Te sentís cómoda trabajando ahí?

¿Sentís que te costó ganarte a confianza del fundador o de quien este en el mando alto hoy?

¿Te es fácil expresar tu opinión? ¿Sentís que te escuchan?

¿Está interesada en llegar al puesto de mando alto? ¿Por qué hoy no estás en ese puesto?

¿Sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida en general es más difícil avanzar laboralmente para mujeres que para hombres? ¿Como haces vos?

¿Te preocupó alguna vez tener que elegir entre desarrollarte profesionalmente y formar una familia? ¿Le gustaría ampliar algún tema o realizar un aporte extra?

Entrevistas realizadas

Empresa de indumentaria Vaquería

Entrevista a Gabriel Frydman, mando alto

Entrevistadora: Bueno, Gabriel Frydman para arrancar esta entrevista me gustaría que nos cuentes un poco acerca de que se trata la empresa

Entrevistado: Bueno, buenas tardes a todos, la empresa es una empresa de indumentaria que fabrica y vende ropa, multimarca, las marcas que normalmente más de moda están en el mercado de indumentaria informal.

Entrevistadora: bien, ¿por quién y cuándo fue fundada la empresa?

Entrevistado: La empresa la fundó Leo Frydman, el fundador digamos, digamos en el año 1980. Si bien venia de una empresa anterior que él tenía con su hermano y que había arrancado muchísimos años antes como 1950 maso menos, asique él fue el fundador de esta empresa desde Leo Frydman e hijos fue él el fundador.

Entrevistadora: ¿Bien, y vos como llegaste hoy al puesto que tenés? Y ¿a qué te dedicas en la empresa?

Entrevistado: Bueno, yo soy el presidente de la empresa y llegue ahí porque cuando ya mi papa decide retirarse, llamamos a una consultora para tratar de ver como seguíamos, como ordenar de nuevo el organigrama y en base a entrevistas que hizo este profesional, él sugirió que yo debía reemplazarlo a mi papa a pesar de ser el más chico de mis hermanos, pero sin embargo todos estuvieron de acuerdo que yo tenía el mismo perfil de eso, bueno de presidente. Asiqué muy a pesar mía acepté, pero bueno.

Lo que hago básicamente es, digamos, soy el administrador de toda la plata de la empresa, hago prácticamente todos los pagos, óseo manejo las cuentas de banco soy, por decirlo de alguna manera, el tesorero también el que maneja el dinero y bueno, hago todo lo que sea, como puedo decir, todo lo que sea monitorear que todo en la empresa funcione como tiene que ser.

Entrevistadora: Bien, ¿cómo caracterizas vos a un buen director? ¿con qué características?

Entrevistado: Bueno, un buen director básicamente es alguien que es responsable, que se hace responsable que sabe delegar, un director es alguien que empático, que bueno, entiende que la gente que trabaja para él no son maquinas ni robots, sino que, justamente son personas con problemas, días buenos, días malos y de alguna manera sabe liderarlos para lograr los objetivos.

Y algo muy importante es que puede ver, que me olvide en la pregunta anterior, digamos, alguien que hace de presidente tiene que tener claro el objetivo hacia donde quiere ir la empresa y no desviarse de ese rumbo, eso es también ser un buen director, o un buen presidente.

Entrevistadora: Bien, y si bien vos estas en ese puesto alto de director, ¿algún otro miembro de la familia tiene así un puesto también relativamente alto como el tuyo?

Entrevistado: si, porque en realidad somos 3 hermanos que somos el directorio y más allá que yo soy presidente, tengo el mismo nivel que los otros dos hermanos, mi otro hermano Claudio es vicepresidente y Dani, no sé qué hace el Dani, no no sé, el Dani, no sé cuál es su función, es director, es director de la empresa exactamente, es director de la empresa asique, pero en realidad lo manejamos de una manera en que no hay una opinión decisiva, no es que el presidente, más allá que hay que ver que dicen los estatutos que tenemos en la empresa, quizás lo dice pero no lo sé, pero normalmente el presidente tiene voto doble, no es este caso, se consensua todo, es decir, todo es todo, acuerdo de todos digamos, nada se decide solo.

Entrevistadora: ¿y miembros de sus familias internas trabajan también en la empresa?

Entrevistado: no, de mi propia familia no. En algún momento Trabajo Nati, pero ayudándome en esto de la tesorería, por llamarlo de alguna manera, la administración del dinero, datos del banco, todo eso. Pero en este momento, nadie trabaja.

Entrevistadora: ¿Bien, la empresa cuenta con algún protocolo o políticas para la sucesión del liderazgo?

Entrevistado: Si, la empresa tiene un protocolo familiar muy amplio, que incluye a las generaciones por venir, digamos, y que condiciones tienen para entrar a la empresa. Por decir un ejemplo, no pueden entrar a la empresa sin haber trabajado, si no me equivoco, un año y medio o dos años en otra empresa como empleado, y recién ahí puede incorporarse a la empresa. No pueden entrar directamente de una a trabajar a la empresa. Con respecto a reemplazar al presidente de la empresa, la verdad que no me acuerdo, tendría que leerlo, pero seguro que esta porque se hizo con un abogado como corresponde, pero la verdad no me acuerdo, no sé.

Entrevistadora: ¿Podes destacar cuál es el estilo de liderazgo que ejerce la empresa actualmente?

Entrevistador: bueno digamos, esta como dividido porque la empresa tiene como varias unidades de negocio entonces de alguna manera el liderazgo es distinto de acuerdo a que unidad de negocio te toque estar, es decir, no es lo mismo manejar los locales propios que manejar las franquicias en el cual la mercadería es nuestra, los franquiciados trabajan por una comisión. No es lo mismo manejar las franquicias donde los franquiciados compran la mercadería, y esta también lo que se llama la venta por mayor que son pequeños o medianos clientes que quieren revender la mercadería, para cada uno de estos el liderazgo es diferente, normalmente se toma como liderazgo a lo que vos tenes como tu personal o tus empelados y bueno, es un liderazgo

muy directo, muy fácil acceder hablar con cualquiera de los socios estamos muy cerca de todos los colaboradores, no hay que pasar por ningún protocolo para hablar con alguno de nosotros.

Creo que es un liderazgo un poco paternalista, por así decir, porque maso menos todos tienen la edad de nuestros hijos, más grandes, asique por ahí lo llamaría liderazgo paternalista, no sé si está bien, creo que hasta no está bien, pero bueno así lo hacemos.

Entrevistadora: bien, ¿y con respecto a esto que mencionas que son 3 hermanos, que son los 3 hombres, el día de mañana te preocuparía que una mujer ocupe un cargo directivo? ¿Crees que puede haber alguna diferencia entre el liderazgo ejercido por una mujer o por un hombre?

Entrevistado: no, para nada al contrario, me parece a mí, puntualmente, cuando yo trabaje mi hija vi que tenía una capacidad muy superior a mí, en las cosas que ella sabía, hay cosas que todavía no sabía por falta de experiencia, asique realmente hubiese sido muy lindo tener una hermana o bueno en las futuras generaciones que entren mujeres y dirijan la empresa, pienso que lo pueden hacer con mayor capacidad que los hombres, me da la impresión a mí que tienen mayor responsabilidad, por ahí más criterio, las decisiones un poco más pensadas y por ahí no actuar tan impulsivamente como lo hace un hombre, pienso que la mujer es muy superior al hombre en ese sentido.

Entrevistadora: bien, en relación tanto a tu experiencia propia como en general en el rubro, ¿crees que la mujer tiene mayores barreras para llegar a ese puesto que un hombre?

Entrevistado: Mira, la verdad que en el rubro nuestro ha sido siempre un rubro de empresas familiares, y ha sido muy común que marido y mujer hayan fundado una empresa, es muy común digamos, la competencia nuestra, que es tejano, fue así, JC es así, Newport es así, todas estas son empresas familiares, te diría que todas las que conozco empresas de Córdoba son así, y no

pienso que haya habido una diferencia por ahí entre el hombre y la mujer, quizás, por ahí la mujer que tiene otras responsabilidades aparte como cuidar a los hijos y estar, por ahí, un poco más en la casa, ha hecho que el hombre se encargue únicamente del tema empresarial y la mujer comparta, tanto trabajo como el tema del hogar, pero no veo diferencia.

Y en las últimas generaciones de la competencia nuestra hay presidentas que son mujeres, por ahí son las hijas más grandes como en el caso de JC, por ejemplo, que la hija más grande, no me acuerdo el nombre ahora, es la que maneja todo digamos, y es la presidenta de la empresa, hasta lo que yo sé.

Entrevistadora: ¿Bien, y con respecto a su pareja trabaja con ustedes en la empresa o no?

Entrevistado: No, no, no, mi pareja, mi esposa se dedica a otra actividad, nada que ver, ella es docente, traductora de francés, no nunca ha trabajado en la empresa.

Entrevistadora: Perfecto. Excelente Gabriel. ¿Bueno, le gustaría ampliar en algún tema específico algo más? ¿O realizar algún otro aporte que pueda sumar a esto?

Entrevistado: no, no, realmente lo que yo puedo aportar desde mi lugar o desde mi óptica, es digamos hay un gran descredimiento sobre empresas familiares, como que todas dicen que de alguna manera la segunda o tercera generación terminan fundiéndola o, viste, o que les va mal después de todo lo que hicieron sus fundadores, y pienso que eso es un gran mito, que se cumple, pero si uno está realmente organizado y tiene un organigrama claro de la función que tiene que hacer cada uno, obviamente cada socio o director demuestra capacidad, los hijos pueden ir entrando a trabajar a medida que tengas esta capacidad. Al contrario, nada más lindo que trabajar en una empresa familiar donde no hay más confianza que estar con tus sobrinos, con tus primos y demás, asique bueno, nada más que eso.

Entrevistadora: Bueno, muchísimas gracias por el tiempo y ya te voy a estar enviando el consentimiento para que me lo firmes y me lo mandes después.

Empresa de indumentaria Vaquería

Entrevista a Natalia Frydman mando medio

Entrevistadora: ¿Bueno, Natalia Frydman para comenzar me gustaría que nos cuentes un poco que puesto ocupas vos en la empresa?

Entrevistada: Bueno, yo el puesto que ocupo es administrativo, es más que nada tesorería digamos, contar la plata, separar, pagar lo que haya que pagar en el día, hacer transferencias, o cuentas bancarias, hacer trámites, básicamente esas son las cosas que hago. Es un puesto que requiere de mucha confianza, mucho cuidado, es muy importante ya que se maneja mucha plata entonces hay que ser muy cauteloso, no es algo difícil, pero si se requiere de alguien que sea cauteloso y en quien se confié, ósea, no es un puesto que se confié a cualquiera.

Entrevistadora: Bien, y vos ¿por qué accediste a ese puesto? ¿por interés propio o por imposición familiar?

Entrevistada: Digamos como que mi papa necesitaba ayuda, la empresa creció mucho entonces hubieron como otras áreas que se tuvieron que abrir y como que la gente no da abasto, y justo yo había vuelto de un viaje y mi papa me ofreció y a mí me pareció muy buen idea, porque primero que nada, era ayudar a la familia pero también es algo que me gusta, yo soy muy organizada, me gustan los números, eran tareas así como rutinarias pero que me gustaban, como que combinaba ambas cosas y además sentía que, justamente esto, que es un puesto que no se le da a cualquiera, sino que en alguien que confías.

Entrevistadora: Si, totalmente. ¿Y te sentís cómoda trabajando ahí siendo una empresa familiar?

Entrevistada: Si, super. Obviamente tiene todas las cosas que tienen las empresas familiares que a veces como que cuesta separar lo que es lo personal de lo que es lo laboral, pero si, si me gusta.

Entrevistadora: ¿Y sentís que a nivel laboral te costó ganarte la confianza de tu papa y de sus hermanos que estarían en el mando alto hoy?

Entrevistada: No, en absoluto. Como que me confiaron desde el primer momento, obvio que al principio me enseñaron, me explicaron bien para que no cometiera errores, pero desde el primer momento como que sentí que confiaron en mí, porque también me conocen de antes.

Entrevistadora: Si obvio. Y tenías un puesto relativamente alto porque, es un puesto importante. ¿Sentías que si vos querías opinar o expresarte con algo eras escuchada o te costaba mucho llegar?

Entrevistada: No, 100%. Lo que tiene la empresa es que se escucha mucho a las mujeres, de verdad, como que todas las chicas que trabajan en la administración han sido mujeres, incluso, la gerenta de la empresa que hoy ya no está, era una mujer y era sumamente escuchada porque, de nuevo, las mujeres son más organizadas, no sé, se toman muy en serio la tarea y te diría que la mayor parte de los puesto de la empresa están mujeres o por lo menos, no en tareas así pesadas como cadete, y esas cosas. Pero, super escuchada.

No solo yo, en el puesto que ocupaba que vendría a ser lo financiero y lo económico sino también en lo que es la venta o en otras áreas de la empresa también se escucha mucho a las mujeres.

Entrevistadora: Bien, y te interesaría en algún momento, a futuro, ¿ocupar ese mando alto que hoy ocupa tu papa o tus tíos?

Entrevistada: Habría que ver como evoluciona la empresa, pero si, y si creo que podría llegar, ósea, el hecho de ser mujer no sería ningún obstáculo en absoluto, yo creo, o por lo menos en nuestra empresa, es como que se valora mucho más como uno se desempeña en el puesto que si sos mujer o si sos varón, grande o chico, como que no tienen en cuenta, obvio que la edad si es un factor, por parte de experiencia, pero no porque una persona sea más grande que otra sabe más.

Entrevistadora: tal cual. ¿Sentís que en cuanto a organización de horarios de tu vida con la facultad o tu vida personal es más difícil avanzar laboralmente para una mujer que para un hombre?

Entrevistada: No, la verdad que no. Siempre, tanto en este trabajo como en otros que también tuve, siempre me pude organizar bien, y siento que no es un impedimento en absoluto, como que se arregla, un día te quedas más otro día menos, como que, incluso podés hacer diferentes tareas, las cosas administrativas se hacen más que nada a la mañana porque los bancos cierran, bueno no importa, haces después tal cosa por sistema a la tarde, como que se puede compensar.

Entrevistadora: Claro, vos pudiste compensar lo laboral con lo personal sin problema.

Entrevistada: si, 100%

Entrevistadora: bueno, muchísimas gracias Natalia.

Si tenes algo más para aportar, es bienvenido y sino, muchas gracias por tu tiempo.

Entrevistada: No bueno, decir que en realidad la que fundó la empresa fue mi bisabuela que cuando llego de Polonia en 1933 o 1935, estuvo en Catamarca y después se vinieron a Córdoba y ella como que fundo la empresa, y después los hijos se separaron y mi abuelo fundó lo que es Vaquería, pero en un principio fue ella. La fuerza de la mujer

Empresa de Electricidad, ELECTROALEM

Entrevista a Roberto Scarponetti, mando alto

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

Entrevistado: La empresa fue fundada por el núcleo familiar, Padre, Madre e Hijos en 1975 y se llamaba Electroalem. Al principio fue una Sociedad Colectiva y luego fue una SRL. En sus inicios fue el sustento familiar sin experiencia comercial, pero con gran entusiasmo de llevar adelante el nuevo emprendimiento que nació como ramos generales. Los comienzos fueron complicados porque se fundó sin capital de trabajo y sin el objetivo comercial, se iba haciendo camino al andar.

Poco a poco los distintos miembros de la familia, fueron tomando caminos diferentes. Quedamos 2 de los 3 hermanos a cargo del negocio. Luego de varios aciertos y desaciertos y conociendo día a día la parte comercial y el rubro, le dimos un giro distinto al negocio inicial, Dedicándonos más a la venta de materiales eléctricos.

Entrevistadora: ¿Cómo llegó a ocupar el puesto de directivo? ¿Por qué consideras que fuiste elegido?

Entrevistado: A lo largo de los años y varias crisis y oportunidades, un día los socios decidimos seguir caminos distintos. Y es así como quedo a cargo de lo que ya era Electroalem. A partir del año 2001, y ya sin el resto de los socios, sobre la base de Electroalem, nace Los Molinos SRL.

Entrevistadora: ¿Cómo caracteriza a un buen director?

Entrevistado: Que buena pregunta, estoy convencido que un buen director es el que asume su rol de Líder. Creando estrategias con objetivos alcanzables y sobre todo trabajando día a día. Sin prisa, pero sin pausa.

Lo que destaco es la importancia de hacer lo que a uno le gusta, la pasión que le ponemos a todo lo que emprendemos. Con ambición de concretar proyectos, de ver crecer a la empresa, y a todos los que forman parte. Sin ambiciones desmedidas que contaminan y nos desvían del objetivo.

Desde muy chico, en la escuela primaria y la disciplina deportiva que me enseñó a trabajar en equipo, me formé para este trabajo que hoy me sale en forma natural. Gracias a esta formación y a mi entorno familiar.

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

Entrevistado: Actualmente en la empresa trabajan mis 2 hijos, Marilla en el área de RRHH y Gonzalo en el área de Marketing y Logística.

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

Entrevistado: No contamos con protocolos para la sucesión de liderazgo. Pero se trabaja día a día en políticas sobre el futuro de la empresa, la visión y misión de la misma y creando estrategias a

largo plazo. Estamos convencidos de que los líderes nacen naturalmente con la pasión de seguir creciendo.

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

Entrevistado: El liderazgo actual de la empresa está basado en el trabajo en Equipo, delegar tareas en las distintas áreas y en el monitoreo de las mismas.

Entrevistadora: ¿Bien, y usted Cree que existen diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres?

Entrevistado: la verdad que en cuanto al liderazgo ejercido ya sea por una mujer o por un hombre, no veo la diferencia, siempre que el que esté a cargo lo haga con responsabilidad y dedicación.

Entrevistadora: ¿Pero considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro?

Entrevistado: Hay barreras para las mujeres, ya que históricamente es un rubro donde predominan los hombres, por eso un buen líder debe saber cómo trabajar sobre ellas para derribarlas, ya sea liderando equipos de trabajos mixtos, basados capacidad de cada persona, independientemente de su género.

Entrevistadora: Con respecto a su pareja... ¿ella trabaja con usted en la empresa? ¿Qué hace ella?

Entrevistado: Mi pareja no trabaja en la empresa. Se dedica a su profesión (arquitecta).

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

Entrevistado: Un buen líder debe tener templanza y saber que hay momentos donde avanzar y momentos en los que hay que saber esperar, es muy importante rodearse de equipos de trabajo más inteligentes que uno. Y saber que si hay algo permanente es el cambio.

Empresa de electricidad, ELECTROALEM

Entrevista a Marilla Scarponetti mando medio

Entrevistadora: Maru para arrancar, ¿Quién fue el fundador de la empresa?

Entrevistada: Fundador de la empresa, fueron mi papa y su hermano.

Entrevistadora: ¿Actualmente ellos lideran en la empresa?

Entrevistada: Solo mi papa actualmente lidera la empresa. Los inicios comenzaron siendo una distribuidora de ramos generales (bazar/ferretería) sin especificar en el rubro actual. Comenzaron siendo 2 y sumando integrantes al equipo a medida que iba creciendo.

Entrevistadora: y tus iniciaron en la empresa, ¿Cómo fueron?

Entrevistada: Accedí al puesto de rrhh, por interés propio. Al estudiar psicología y especializarme en el área laboral me impulso a crear el área de rrhh.

Entrevistadora: Bien, ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo aplicado actualmente en la empresa?

Entrevistada: eeh, un liderazgo democrático y participativo. Se tiene en cuenta el entorno en donde trabajan las personas, el estado de ánimo, la división de tareas, su realización y por supuesto su motivación.

Entrevistadora: ¿Qué esperas de la empresa familiar? ¿Te sentís cómoda trabajando ahí?

Entrevistada: Espero de la empresa familiar que siga creciendo y que nunca pierda la calidez de la pyme. No sé si “cómoda” sería la palabra ideal, pero me siento a gusto y aprendiendo día a día de muchísimas áreas no solo la mía.

Entrevistadora: Y hoy, ya asentada en tu puesto, ¿Sentís que te costó ganarte a confianza de quien hoy está en el mando alto? Que sería tu papa.

Entrevistada: La confianza se genera en la diaria, en principio no tenía responsabilidades como las actuales, y creo que fue aumentando con el tiempo el grado de confianza y sobre todo de efectividad de las tareas de cada uno (mi hermano y yo)

Entrevistadora: ¿Te es fácil expresar tu opinión? ¿Sentís que te escuchan?

Entrevistada: Es muy accesible expresar mi opinión, me escuchan bastante y también me enseñan bastantes. La diferencia generacional se nota, y las opiniones en cuanto a la tecnología son aquellas que resultan más lentas al poder aplicarlas porque requieren de un análisis extra por parte del director.

Entrevistadora: ¿y vos te ves o está interesada en llegar al puesto de mando alto? ¿Por qué hoy no estás en ese puesto?

Entrevistada: Sí, me interesa llegar al puesto de alto mando. Hoy no me encuentro allí, porque el puesto está ocupado, porque sigo aprendiendo y ganando experiencia

Entrevistadora: ¿sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida en general es más difícil avanzar laboralmente para mujeres que para hombres? ¿Como haces vos?

Entrevistada: No hay diferencia alguna en cuanto a horarios, ni avance profesional. Actualmente no tengo hijos, ni familiar a cargo, por ende, manejo mis horarios, mi rutina y mis actividades, por supuesto que siempre priorizando tareas o urgencias.

Entrevistadora: ¿Te preocupó alguna vez tener que elegir entre desarrollarte profesionalmente y formar una familia?

Entrevistada: Nunca me preocupó elegir entre lo profesional y formar una familia, ambas se pueden lograr paralelamente. Es lógico, que la organización y planificación de los días se debe organizar para llegar a lograr los objetivos familiares, laborales y sobre todo de disfrutar.

Entrevistadora: Muchas gracias Maru, super interesante.

Empresa constructora, Elyon

Entrevista a Daniela Teicher, mando medio

Entrevistadora: Daniela Teicher, para arrancar la entrevista nos gustaría que nos cuentes un poco acerca de la empresa en general, que hacen y a que se dedican

Entrevistada: Bueno, durante mucho tiempo yo trabaje en la empresa Elyon, en la parte de comercialización de departamentos, es una desarrollista y la verdad que la parte de ventas, que es lo que más a mí me apasiona, sobre todo por el trato con la gente que me encanta, me siento con mucha fortaleza con eso. Digo trabaje, porque ahora me dedico al tema inmobiliario, pero de manera más independiente. Pero es algo que siempre me apasiono, considero que poder ayudar a la gente a que pueda tener su vivienda, además de una actividad que me encanta, es una gran acción, asique creo fielmente en eso.

Entrevistadora: ¿Bien, y quien fundó la empresa trabajo hasta el último tiempo? ¿Y hoy quien la maneja?

Entrevistada: Bien, quien fundó la empresa fue mi papa y mis dos hermanos quienes estaban en actividades diferentes. Martin es contador, Moises es ingeniero civil y mi papa era ingeniero civil. Pero dividimos las áreas de tal forma en donde yo también pude trabajar de manera más independiente, en cuanto a los horarios, porque yo ya tenía los chicos muy chiquititos y me he querido ocupar mucho de la crianza de ellos de forma personal, no me gustaba delegarlo, entonces trabaja menos horas.

Quienes fundaron la empresa fueron ellos tres, Moises y Martin siguen trabajando al día de hoy, con muchísimo entusiasmo y mi papa, lamentablemente, falleció hace un mes y medio pero nos ha dejado un legado hermoso de trabajo continuo, de trabajo honesto y de valores, sobre todo altísimos valores, que ese es el nombre que tiene hoy la empresa, cuando se creó, que se llama ELYON, el altísimo, siempre guiados por los grandes valores morales y cada paso que damos es muy analizado y muy consensuado para poder hacerlo de la mejor manera posible y en donde todos tengan ganancia, ganancia emocional, ganancia económica, y que todos terminemos conformes con el resultado.

Entrevistadora: Bien, entonces te sentís super cómoda trabajando en una empresa familiar

Entrevistada: si, super cómoda 100%. De hecho, ahora me cuesta mucho volver a comenzar, pero siempre estoy muy pegada. Creo que tiene que ver porque nunca jamás hablamos de cuestiones empresariales fuera de la empresa, es algo que se da de forma natural, somos 3 hermanos muy diferentes, muy diferentes los 3, pero con un altísimo cariño uno con otro y un respeto profundo, profundo por las ideas de cada uno, los sentimientos de cada uno, entonces creo que ese es el

secreto. Y si hubiera algún problema, que gracias a dios nunca lo hubo, empieza y termina adentro de una oficina, fuera de la oficina tenemos un hermoso vinculo como hermanos que creo que ese es el mayor secreto, saber que el vínculo más fuerte está en saber que somos hermanos y nos queremos, entonces eso es lo principal, la mayor fortaleza, la red familiar es la mayor fortaleza.

Entrevistadora: Bien, y sentís que a la hora de tomar decisiones o de opinar algo, ¿te escuchaban? ¿Te sentías escuchada en poder aportar tu opinión?

Entrevistada: Si, siempre. Siempre muy escuchada, muy respetada. Hasta el día de hoy, ya dejando el lado laboral, sino como hermana, muy escuchada. Soy la única hermana mujer y muchas de las decisiones, en este momento que mi papa no está, recaen sobre mí, entonces hay mucho respeto a mi opinión, a mis deseos, la verdad que nos manejamos con mucho equilibrio, mucho muchísimo respeto hacia la idea del otro y hacia lo que el otro siente porque cada persona es diferente y viene con idas diferentes, creo que lo bueno es poder consensuar. Es armar un rompecabezas entendiendo que las piezas son diferentes pero que se pueden ensamblar perfectamente bien, creo que eso es, piezas diferentes para poder armar un rompecabezas, que ninguna es igual y el secreto es poder ensamblarlas para que sean unidas y fuertes.

Entrevistadora: Totalmente. Y como describirías vos, Dani el estilo de liderazgo que se aplicaba en la empresa

Entrevistada: Bien, un liderazgo con muchísima claridad, muchísima claridad, basado en valores, principalmente valores, de mucho respeto hacia las opiniones de cada uno, muchísimo respeto, y de mucho consenso, frente a cada negociación, frente a cada duda, frente a cualquier cierre de negocio, siempre de mucho consenso. Es muy pensada cada decisión, no son decisiones

verticalistas, si bien la parte directiva toma la decisión final, siempre se escucha a todos los integrantes para poder hacer una mejor acción, elaborar mejor el resultado y que todos estén conformes, esa es la idea. Sobre todo, porque uno vende en pozo, entonces, la altísima confianza que la gente deposita en un proyecto así es muy alta, porque no ven la estructura hasta mucho tiempo después de haber puesto mucho dinero, entonces, tiene que haber una confianza muy grande en que lo que están comprando, sirve y va a ser entregando. Genera muchas dudas esto, sobre todo, que curioso que es porque el mayor flujo de dinero va para lo que está debajo de la tierra, que son justamente los cimientos y después que armas todos los cimientos comienza la estructura, y eso es. Tienen que confiar mucho en los cimientos, en todo sentido en los cimientos de estructura y los cimientos de que uno como empresa le va a poder aportar lo que ellos buscaban.

Entrevistadora: tal cual, y vos al haber trabajado con dos hermanos hombres, ¿sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida en general tuya es más difícil avanzar laboralmente para una mujer o para un hombre?

Entrevistada: Es más difícil para una mujer, siempre y cuando, la mujer tenga como prioridad la familia. A lo mejor, hay mujeres que priorizan mucho más una carrera, que está perfecto son elecciones también super validas, entonces pueden organizar su organigrama laboral desde otra perspectiva. Mi caso y mis características personales hacen que yo esté muy encima de los chicos, hasta un poquito más, que ya están creciendo gracias a dios y me da mucha más libertad, pero todos mis primeros años yo me sentía en obligación, por mis características personales, más encima de ellos, entonces, mi cuota que le dedicaba a la empresa corporal y de la cabeza era menor, que a mis hermanos. Si a lo mejor, yo hubiera elegido priorizar la empresa seguramente hubiéramos tenido igualdad en esto, pero bueno, ha sido y elección y estoy contento que haya

sido así, la volvería a elegir nuevamente, tratar de lograr un equilibrio que no es fácil en la mujer, en el hombre es mucho más fácil.

Entrevistadora: ¿Totalmente, pero lograste conseguir ese equilibrio profesional y familiar?

Entrevistada: sí, gracias a dios lo he podido conseguir. Y ahora, con más libertad porque a medida que van creciendo los chicos, logran una independencia en donde uno puede volver a redescubrirse, como digo yo, te podés redescubrir y poder volver a insertarte laboralmente, no hay un límite de edad para eso. Las mujeres tenemos esa posibilidad, vos sabes que las mujeres tenemos la posibilidad de reinventarnos, y es un recurso muy importante, creo que lo tenemos más las mujeres que los hombres, así que hay que utilizar mucho esa posibilidad, la de reinventarnos.

Entrevistadora: Totalmente. Bueno, muchas gracias Dani.

Empresa constructora, Elyon

Entrevista a Moises Teicher, mando alto

Entrevistadora: ¿Moises, hoy en día que puesto ocupas vos en la empresa?

Entrevistado: director

Entrevistadora: ¿Bien, fuiste el que fundó la empresa?

Entrevistado: sí, la empresa fue fundada por mi hermano y mi papa en el 2005

Entrevistadora: ¿los 3?

Entrevistado: sí

Entrevistadora: Bien, ¿vos con tus palabras y con la experiencia como director, como caracterizas a un buen director?

Entrevistado: ¿Como qué?

Entrevistadora: ¿cómo caracterizas a un buen director?

Entrevistado: que buena pregunta. Un buen director tiene que tener una buena toma de decisión, tener una visión global, tratar de tener todo el tiempo mayor amplitud en la visión que uno pueda tener, ya sea de la parte externa que haga el mercado donde se desarrolla la actividad, y en la parte interna de la empresa propia, y poder armar equipos. Yo creo que uno de los talentos que debería tratar de tener siempre, es poder tener gente capaz asesorándolo a uno, es importante la búsqueda de equipos. Es más importante, más que ser capaz uno es poder conseguir gente capaz, ¿no?

Entrevistadora: tal cual

Entrevistador: Yo creo que esa es una de las características que definen que una empresa pueda tener un buen rumbo.

Entrevistadora: ¿Tal cual, y de tu familia que miembro trabaja actualmente en la empresa?

Entrevistador: Estamos con mi hermano actualmente, Martin y yo. Somos dos los que estamos en la parte de dirección

Entrevistadora: Bien, y la Dani también trabajo en su momento

Entrevistador: La Dani en su momento trabajo en un área comercial dentro de la empresa, exacto

Entrevistadora: ¿Bien, y en general la empresa cuentan con algún protocolo o política para la sucesión del liderazgo? Para futuro

Entrevistado: no, no tenemos nada

Entrevistadora: ¿Bien, y que estilo de liderazgo ejerce hoy la empresa?

Entrevistado: ¿a qué te referís con que estilo de liderazgo? Se trabaja mucho en equipo, es una empresa que se trabaja mucho en equipo. Tenemos 3 áreas, una es el área de producción que tiene que ver con el tema de producir obras, el área técnica de producción y desarrollo de edificios, después tenemos un área administrativa, que se ocupa de las cobranzas, los pagos, etc. Y después tenemos un área de ventas, que es la que vende departamentos. En esas 3 áreas es importante siempre que se trabaje en equipo, y nosotros con mi hermano que cumplimos el rol de directores, siempre es involucrar a todo el equipo al razonamiento, al pensar. Se trabaja un liderazgo muy participativo digamos, escuchamos mucho y tomamos decisiones en equipo.

Entrevistadora: Claro, si bien ustedes están en el directorio, también tienen relación con la gente del mando medio

Entrevistado: 100%, las decisiones que tomamos como dirección están muy consensuadas con todo el equipo.

Entrevistadora: Bien, y ¿crees que existe alguna diferencia entre el liderazgo en manos de una mujer o en manos de un hombre?

Entrevistado: No, para nada. Creo que una mujer que se dedica a la parte de liderar de una empresa donde este, tiene capacidad y talentos independientemente a la feminidad, digamos. De hecho, te diría que tiene mucha más intuición, posiblemente, que un hombre. La mujer tiene ese hormigueo de panza, ese instinto, esas cosas que son muy positivas digamos.

No, no veo para nada diferencia de hecho, yo creo que esta bueno en un equipo conformar con mujeres, por esto que te digo, tienen un instinto especial, cuando en el equipo hay mujeres el complemento es muy positivo.

Entrevistadora: Bien, y en el rubro de ustedes, ¿crees que hay mayores barreras para las mujeres para llegar a un puesto alto?

Entrevistado: No, no siento que exista eso.

Entrevistadora: decime, decime

Entrevistado: Nunca note que existiera diferencia, obviamente si en lo que es la obra propiamente dicho, porque es un trabajo físico, no hay obreras, eso seguro, pero en lo que hace mando de dirección, se desarrollan perfectamente bien y muy talentosas.

Entrevistadora: ¿Con respecto a tu pareja, (Gisi) alguna vez trabajo en Elyon o algo? ¿O nunca?

Entrevistado: No, nunca, los cónyuges nunca.

Entrevistadora: bien, bueno Moises esa era la entrevista, si tenes algo más para ampliar, bienvenido es.

Entrevistado: No, me encanta que estés armando este trabajo y conta con toda la ayuda que haga falta.

Entrevistadora: ¡Muchas gracias!

Empresa de Publicidad, Ayi Vía Publica

Entrevista a Mario Ayi mando alto

Entrevistadora: Mario, ¿Por quién y cuándo se fundó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?

Entrevistado: Bueno, la empresa Ayi Vía Publica surge como un desprendimiento de la agencia de publicidad José Ayi Producciones Fundada por mi hace 23 años y asumí directamente como director.

Entrevistadora: ¿Cómo caracteriza a un buen director?

Entrevistado: Un buen director es aquel que, en primer lugar, piensa en sus empleados, en cómo hacerles agradable el trabajo, bien remunerado y en un buen ambiente. Y por supuesto, armando una estrategia que le permita la rentabilidad necesaria a la empresa, basada en el esfuerzo, los contactos y la buena administración.

Entrevistadora: Bien, y ¿A qué asocia estas características?

Entrevistado: Emm, Estas características están asociadas a lo aprendido. José Ayi fue excelente en su cargo, un ejemplo de honestidad y éxito, digno de ser imitado.

Entrevistadora: Bien, ¿Qué miembros de la familia trabajan actualmente? ¿En qué áreas?

Entrevistado: Todos los miembros de la familia están relacionados a la empresa actualmente. Laura, mi mujer, y Sabrina, mi hija, como asesoras externas, y Gonzalo Ayi como Gerente Comercial.

Entrevistadora: Bien, ¿Cuentan con algún protocolo o políticas para la sucesión del liderazgo?

Entrevistado: Si, Están protocolizados los lineamientos a futuro una vez resuelta la sucesión.

Entrevistadora: bien, si tu hija te sucediera... ¿cómo piensas que sería su familia?

Entrevistado: Si mi hijo o mi hija me sucedieran sus familias serían como la mía actualmente: trabajar mucho y al llegar a casa, intentar dejar los temas de la empresa en la puerta de entrada

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

Entrevistado: El estilo de liderazgo es por consenso en las decisiones que trascienden a la rutina de trabajo. En lo que hace a lo cotidiano, el estilo es frontal con colegas, proveedores y clientes, privilegiando el servicio.

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

Entrevistado: No creo en absoluto que haya diferencia alguna entre el liderazgo de una mujer o de un hombre. Cada uno tiene características particulares propias del género. Lo que es necesario es una formación tal que les permita cumplir los objetivos de la empresa a cada uno, indiferentemente del sexo.

Entrevistadora: Bien, ¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro?

Entrevistado: La verdad que, barreras para las mujeres hay en todos los rubros. Venimos de una sociedad paternalista, que se va corrigiendo para darle lugar a quien sea más eficiente, sin importar ser hombre o mujer.

Entrevistadora: Con respecto a su pareja... ¿ella trabaja con usted en la empresa? ¿Qué hace ella?

Entrevistado: Por efectos de la pandemia mi esposa dejó de asistir presencialmente, pero continúa haciendo un imprescindible trabajo de relaciones públicas ante la gran cantidad de gente con la que se relaciona una empresa de este rubro.

Entrevistadora: Genial Mario, ¿Le gustaría ampliar en algún tema en específico o realizar algún otro aporte?

Entrevistado: Si, si, la verdad que sí, para una empresa familiar es esencial la honestidad y la armonía entre sus miembros. No por ser el padre, la madre o un hijo o hija deben ser considerados distintos de cualquier otro trabajador. Hay una famosa anécdota de un director de empresa que llama a un empleado a su oficina y le dice que lamentablemente no está cumpliendo con los objetivos y lo va a tener que despedir. Una vez hecho esto, sale de su sillón de director y se sienta al lado del empleado y le dice: Hijo, supe que perdiste el trabajo. ¿En qué te puedo ayudar?

Entrevistadora: ¡Wow, que buena! Muchas gracias Mario por tu tiempo y tu dedicación.

Entrevistado: por favor, un placer.

Empresa de Publicidad, Ayi Vía Publica

Entrevista a Sabrina Ayi, mando medio

Entrevistadora: Sabri, ¿Qué puesto ocupas hoy en la empresa?

Entrevistada: Yo coordino marketing y el área comercial.

Entrevistadora: ¿Bien, y como fueron tus inicios en la empresa?

Entrevistada: eeh, bueno, hace muchos años trabaje haciendo una especie de consultoría para la empresa, cuando me acaba de recibir, arme todo un plan de marketing y lo implementamos y eso fue como lo primero que hice con la empresa, en realidad tenía otro trabajo, y me incorpore hace 4 o 5 años, ya traía bastante experiencia laboral, entonces directamente me incorpore en este puesto a coordinar varias actividades de marketing y comercio.

Entrevistadora: ¿Bien, y conseguiste ese puesto por tus conocimientos profesionales o porque se necesitaba en ese momento?

Entrevistada: No, ósea, ambas digamos. La empresa funcionaba sin algunas de las actividades que yo hacía, o bien yo las hacía por fuera y cuando me incorpore las empezamos a profesionalizar dentro de la empresa digamos, no es que estaba la vacante, pero si hacía falta hacer esas cosas.

Entrevistadora: Bien, ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo que se aplica en la empresa actualmente?

Entrevistada: Como describiría el estilo de liderazgo, eeh, ¿ejemplo?

Entrevistada: Ehh no sé, por ejemplo, si están divididos en áreas y hay un líder que maneja todo, o si en general son decisiones compartidas entre todas las áreas.

Entrevistada: Ah, okey. Bueno, si hay un líder marcado, pero bastante horizontal, y de hecho medio como desdibujado los roles, como que todos hacen de todo. En realidad, los que hacemos de todos somos los que estamos en el mando medio que hacemos todo de todo, hay otros puesto que tienen las actividades más específicas, bastantes más claras pero medio que hacemos de todo, bastante horizontal.

Entrevistadora: Bien, ¿Te sentís cómoda trabajando en una empresa familiar?

Entrevista: Si, si

Entrevistadora: En su momento cuando ingresaste, ¿Sentiste que te costó ganarte la confianza por ahí del que tenías arriba, que creo que ahora es tu papa?

Entrevistada: No, para nada. Soy re grossa (risas)

Entrevistadora: ¿Y por ahí, a la hora de opinar algo o de expresarte te era fácil o te costaba por ahí teniéndolo a tu papa y a tu hermano al lado?

Entrevistada: No, nunca me costó, para nada

Entrevistadora: ¿sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida personal es más difícil avanzar laboralmente para mujeres que para hombres?

Entrevistada: emm, que pregunta, si podría decirse, resumidamente, que sí. No es que porque alguien te diga sos mujer, entonces vas avanzar más lento, no es porque te lo diga nadie, es una decisión personal, propia, ósea, por eso te digo que pregunta, no es más difícil porque si, sino porque uno ve, yo podría decidir hacer un paso al costado para tener una familia pero es una decisión mía, podría decidir que no y seguir avanzando laboralmente y lo manejo a la familia de otra forma o el padre hace un paso al costado, me explico? Es una decisión propia si avanzas más o menos porque tenes una familia.

Entrevistadora: ¿Y con respecto a esto que me decís, alguna vez te preocupo tener que elegir entre desarrollarte profesionalmente y formar una familia? ¿O crees que es compatible?

Entrevistada: Alguna vez te preocupo, sii lo pensé muchas veces, pero si, creo que es compatible. Todo depende de cómo te lo tomes, pero sí creo que es compatible.

Entrevistadora: Bien, y hoy que ya tenes una familia armada, ¿crees que te sería fácil ocupar el mando alto que ocupa hoy tu papa?

Entrevistada: Y, creo que dependería del momento. Creo que en este momento probablemente no, digamos con hijos un poco más grandes probablemente sí.

Entrevistadora: Claro, bueno Sabrina muchas gracias.

Empresa de merchandising, ACCION PUBLICITARIA SRL

Entrevista a Cecilia Hodara mando medio

Entrevistadora: Hola Cecilia Hodara, para arrancar esta encuesta, nos gustaría que nos cuentes un poco acerca de la empresa en general

Entrevistada: bueno, acerca de lo que nos dedicamos, ¿y de que se trata la empresa?

Entrevistadora: exactamente

Entrevistada: Bien, la empresa donde yo trabajo es una empresa familiar que se dedica a la fabricación de artículos de merchandising, todo tipo de producto que usan las empresas para promocionar o su empresa o la marca o un producto que la empresa quiera, básicamente es eso.

Dentro de la variedad de artículos que se ofrecen en este rubro, desde una lapicera hasta una pancarta, una bandera o un uniforme de una empresa, muchas de las cosas las fabricamos nosotros en talleres propios o talleres tercerizados, y muchos otros productos son importados y lo único que hacemos nosotros es tomar la pieza de la gráfica, aplicarle con diferentes sistemas el logotipo, ya sea grabado a laser, impreso, fotografiado, bordado o depende de la materia prima con el que este hecho el producto y nosotros entregamos al cliente un producto final que tiene incluido su logo o su marca.

Entrevistadora: Bien, ¿desde los principios de la empresa hicieron esto o fueron cambiando a medida que pasaron los años?

Entrevistada: Fue mutando a medida que la sociedad iba, también, cambiando sus necesidades de oferta y demanda y la existencia en la Argentina en particular, de diferente variedad de productos. En los comienzos, el producto fuerte, que se utilizaba como propaganda de las

empresas, era el almanaque y las calcomanías entonces las empresas, por ejemplo, utilizaban los almanaques como regalo de finde año para que aquel que lo recibiera tenía colgado el almanaque, ya sea en su casa o en las oficinas, durante todo el año y las calcomanías se usaban para identificar la propiedad, ya sea para ponerle la marca a un electrodoméstico, a un producto que comprabas en determinada casa de regalaría le ponías una calcomanía al envoltorio del regalo y marcaba pertenencia. Dentro de eso, era lo más habitual y lo que primero se instauró como producto que marcaba la marca, imponía una presencia que identificaba algo que no lo hacía masivo.

Entrevistadora: Bien, genial.

Entrevistada: Después, al pasar de los años se empezaron a importar productos y se empezaron a limitar algunas estrategias de marketing del extranjero, entonces se empezaron a importar en la Argentina polígrafos, algunos elementos de escritorio, se empezaron a imitar algunas cosas que se empezaron a fabricar también en Argentina como diferentes modelos de llavero para la casa o para los autos, entonces empezaron aparecer dentro de los elementos de propaganda otros artículos que complementaban la identidad de las empresas para diferenciarse de la competencia.

Entonces, nosotros siempre estuvimos acomodando nos a la demanda estando siempre con el producto, para poder ofrecerlo, lo que el público empezaba aprender que es lo que quería.

Entrevistadora: Bien, genial. ¿Quién fundó la empresa actualmente hoy es el líder de la empresa?

Entrevistada: No, la empresa la fundó mi abuela que no vive ya, falleció hace 17 años. Él fundó la empresa y después en la empresa siguieron trabajando, con el paso de los años, mi papa y uno de sus hermanos, después siguió solamente mi papa con mi abuela, después mi abuelo dejó la empresa, como titular, se dedicó a actividades más comunitarias y sociales, pero seguía como

vender, seguía haciendo cosas para la empresa pero como si fuera externo, no manejaba ni la conducción, ni los talleres, ni las decisiones internas, solamente como que seguía vinculado al rubro.

Y... con el pasar de los años, de los que seguían de mi papa, trabajamos en la empresa yo y mi hermano, mi hermano y yo, y después hace 3 años mi hermano se fue a vivir al extranjero, en realidad, hace como 10 años atrás se dividió la empresa en 2 unidades, una la seguimos mi papa y yo que es la empresa que funciona hoy y otra unidad de negocio que habíamos abierto y que era más minorista y dependiente de productos en blanco, la siguió mi hermano, después él se fue a vivir al extranjero y nosotros nos hicimos cargo también de esa unidad de negocio, de nuevo, la volvimos a incorporar a la empresa.

Entrevistadora: Bien, y vos ¿cómo accediste al puesto que Tenes? ¿Por decisión tuya? ¿Por el pasar del tiempo? O ¿por qué?

Entrevistada: Yo calculo que, por un poco de todo, un poco por el pasar del tiempo, un poco porque las comisiones familiares se dieron de esa manera, digamos somos 4 hermanos pero de los 4 hermanos la única que siguió trabajando con mi papa fui yo y a medida que pasan los años y mi papa con más edad y en una situación particular que se dio unos años atrás donde él estuvo con un problema grave de salud y tuvo bastante desvinculado y ausente de la empresa, porque su salud no se lo permitía, me llevo a mí a hacerme cargo de un montón de decisiones y funciones gerenciales que en su regresó yo no abandone, ósea que a la empresa seguí coordinándola yo a nivel gerencial, aunque estuviera el de nuevo presente a su regreso.

Entrevistadora: Claro, Bien. Y ¿vos te sentís cómoda trabajando ahí?

Entrevistada: sii

Entrevistadora: Bien, y sentís que, al principio, más que todo, te costó ganarte la confianza, si bien el líder era tu papa, ¿te costó ganarte la confianza de él?

Entrevistada: No, fue muy fluido. Siempre yo tuve su confianza, incluso, cuando no tenía un cargo gerencial, incluso cuando yo no tenía que tomar decisiones y él era el que estaba a cargo, me consultaba cosas a mí, y fue muy fluido y siempre me sentí muy como con él, incluso a pesar de que tuviéramos diferente opinión todas las cosas las charlábamos, y hasta el día de hoy, a pesar de que a nivel intelectual y formal yo soy la que está a cargo como gerenta, al que toma siempre la última palabra, nada hago sin consultarlo con él, como que es un trabajo en equipo.

Entrevistadora: Bien, y sentís que en cuanto a organización de horarios de tu vida en general, ¿particular es más difícil avanza laboralmente para una mujer que para un hombre?

Entrevistada: Si, 100%. Yo llego cuando puedo y me voy cuando me tengo que ir, y hago hasta donde el tiempo ese me lo permite, yo sé que a lo mejor a nivel empresa habría chances de crecimiento empresarial o de mejor posicionamiento en el mercado o habría acciones para hacer como empresa que me ayudaría a crecer en algunos aspectos, y yo me resisto a esos crecimientos porque me doy cuenta que si yo como gerenta tendría que ponerle más tiempo a la empresa para que eso suceda, y no estoy dispuesta. Si yo fuera mi hermano, es decir, si el que estuviera a cargo de la empresa fuera mi hermano, ponele, como un hipotético, capaz que la empresa podría en algunos aspectos crecer mucho más porque tendría un gerente disponible las 8 o 10 horas diarias que la empresa está abierta, y yo físicamente, no estoy ese tiempo. Cuando estoy, estoy a full y cuando no estoy físicamente estoy disponible en los medios tecnológico que hoy te permite, en celu, la compu, y un montón de cosas, incluso el homebanking, que solamente yo firmo todo lo que es a nivel de pagos y administrativos, todos los recibos los firmo yo, pero no estoy físicamente, entonces si yo tuviera disponibilidad física e intelectual para estar en un horario

formal laboral completo, seguramente la empresa tendría otros resultados, pero yo no los tengo y no estoy dispuesta a dárselos a la empresa tampoco.

Entrevistadora: Claro, digamos que es una decisión tuya, la empresa si te la oportunidad o el espacio, pero es una decisión tuya.

Entrevistada: Claro, sii 100%, no es decisión de la empresa, la empresa quisiera que yo estuviera ahí de 8 a 8.

Entrevistadora: todo el tiempo

Entrevistada: exacto

Entrevistadora: Bueno, genial Ceci

Entrevistada: Yo me doy cuenta como hay cosas que si yo estuviera más se harían, que no se hacen simplemente porque yo no estoy, pero yo no estoy dispuesta a estar para que esas cosas se hagan, prefiero que no se hagan a tener que sacrificar lo que para mí es más prioritario.

Entrevistadora: Exactamente, ¿y con tu hermano tenes una buena relación a nivel laboral también?

Entrevistada: eh, mi hermano en realidad se fue vivir a Israel hace 3 años y lo quiero porque es mi hermano, a nivel laboral nunca pudimos congeniar y no hubiésemos congeniado por eso la decisión hace 10 años atrás fue que la empresa se subdivida en 2 unidades de negocios independientes, que el administre y decida sobre una y yo y mi papa administremos y decidamos sobre la otra, frente a al posibilidad de una discordia familiar la decisión fue primar la familia por sobre la empresa, entonces subdividimos al empresa en 2 áreas y cada uno fue independiente en su área y cuando él se fue, planteo que el vendería su parte porque se va a vivir afuera y necesita

su capital, nosotros le dijimos, nosotros lo compramos para que la empresa vuelva a ser una unidad de negocio y nosotros la tengamos a cargo, no vamos a meter a una competencia en nuestra propia empresa, en el rubro digamos.

Entrevistadora: Bien. Bueno mil gracias. ¿Te gustaría ampliar algún tema o realizar algún aporte extra?

Entrevistada: no, no, si a vos te surge algo que te sea útil, me avisas

Empresa de merchandising, ACCION PUBLICITARIA SRL

Entrevista a Roberto Hodara, mando alto

Entrevistadora: Roberto, ¿cómo arranco la empresa y quien la fundó?

Entrevistado: Mi padre.

Entrevistadora: ¿en qué año?

Entrevistado: en el año 54

Entrevistadora: Bien, ¿hoy sos vos el que ocupas el cargo de directivo?

Entrevistado: si

Entrevistadora: Bien, perfecto. ¿Cómo caracterizas vos que tiene que ser un buen director?

Entrevistado: abierto.

Entrevistadora: Bien, ¿qué miembros de tu familia actualmente trabajan en la empresa? ¿En que áreas?

Entrevistado: Cecilia

Entrevistadora: ¿En qué are trabaja la Ceci?

Entrevistado: Cecilia está en la mercadería impresa. Nuestro rubro tiene dos tareas, una es la mercadería impresa ya con el logro del cliente y otra la mercadería en blanco que lleva la gente que hace el trabajo y la imprime en su casa, yo estoy en la parte del negocio que vende la mercadería en blanco.

Entrevistadora: genial

Entrevistado: Ella está en la parte que vende mercadería impresa con el logo del cliente

Entrevistadora: Genial. ¿Cuentan con algún protocolo o alguna política para la sucesión del liderazgo?

Entrevistado: No te entiendo la pregunta

Entrevistadora: si el día de mañana, por ejemplo, si vos no estas más en la empresa ¿cuentan con algún protocolo para que alguien suba al puesto en el que vos estas?

Entrevistado: No, seria de algo natural si yo no estoy, subiría Cecilia

Entrevistadora: Claro, sube la Ceci. No hay un protocolo digamos

Entrevistado: No, porque no hay otras personas

Entrevistadora: Bien, y ¿vos crees que existe alguna diferencia entre el liderazgo ejercido por una mujer o ejercido por un hombre?

Entrevistado: emm, sii, creo que si

Entrevistadora: ¿y crees que para la mujer es más difícil llegar a ese puesto que para el hombre?

Entrevistado: sii, a nivel comercial no tiene corazón y la mujer si tiene corazón.

Entrevistadora: Bien

Entrevistado: un hombre puede invitar a un cliente a comer un asado, pero si no le tiene que entregar o si no le paga no le entrega actúa en consecuencia, no tiene miedo a perder la amistad porque se ponga firme con el negocio, el pibe es de negocio, el negocio no es para jugar.

Entrevistadora: Bien, ¿qué tipo de liderazgo ejercen hoy en la empresa?

Entrevistado: ¿Quién?

Entrevistadora: en general, ósea, o vos con el trato de los que están en el mando medio, si hay una comunicación fluida, si es algo consensuado si no. O con la Ceci, por ejemplo, si entre los dos toman decisiones.

Entrevistado: sii, totalmente.

Entrevistadora: Los dos juntos. Bien, ¿con respecto a tu esposa, ella trabaja en la empresa o no?

Entrevistado: no, no trabaja

Entrevistadora: Genial, bueno Roberto esa fue la encuesta.

Entrevistado: ah bueno, perfecto. ¿Algo más?

Entrevistadora: No, solo eso porque ya tuve también con Ceci.

Empresa de productos químicos, BIO INSUMOS CORDOBA

Entrevista a Gabriel Silbestein, mando alto

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

Entrevistado: A la empresa la fundé yo mismo, a comienzos de agosto de 2000; fueron comienzos con muchas dudas e incertidumbre, pero a la vez con ansias de abrirme camino en el rubro del comercio en Insumos para la Salud, y de progresar en ese ámbito, teniendo ya conocimiento de varios clientes e instituciones, base de datos que había construido en mi anterior trabajo en el rubro, en relación de dependencia, De todos modos, como casi todo comienzo, no me fue nada fácil, me ayudaron para desarrollar esta actividad, mis títulos universitarios de bioquímico, ejercí unos años la profesión apenas me recibí, y farmacéutico.

Entrevistadora: ¿Cómo caracteriza a un buen director?

Entrevistado: Un buen director, debe ser una persona con varias características: equilibrado emocionalmente, fuerte de espíritu, determinado y expeditivo al momento de tomar decisiones, proactivo, con mucho vuelo propio e inventiva, optimista, con capacidad de sortear todo tipo de obstáculos que se van presentando en la evolución de la Empresa, y en lo cotidiano.

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

Entrevistado: Trabajan conmigo, mi esposa Ruth, que se incorporó un par de años posteriores al comienzo de esta actividad, en 2002, y es desde entonces, mi socia en el negocio; luego, en algunas ocasiones, trabajaron mis dos hijas, Aldana y Melanie, pero de manera intermitente y sólo de a ratos, en periodos de vacaciones de sus Estudios.

Actualmente Aldana está trabajando ya de manera firme e incorporada al plantel de la Empresa desde comienzos de marzo de este año; Trabaja en diversas áreas de administración, en especial aquellas que tienen que ver con: cotizaciones a clientes, facturación a clientes, control de ingreso de stock de insumos al Sistema de gestión de la Empresa

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

Entrevistado: No, no contamos por el momento con protocolos o políticas para sucesión de liderazgo

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

Entrevistado: Se intenta ejercer siempre un liderazgo pragmático, bajando líneas a los empleados en cada área, y marcándoles pautas de trabajo estándares, con las herramientas para resolución de problemas cotidianos, y de nuevos inconvenientes que van surgiendo en la actividad diaria.

Entrevistadora: ¿Cree que existen diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres? ¿Le preocupa que una mujer ocupe un cargo directivo?

Entrevistado: Efectivamente pienso que existen diferencias entre liderazgos ejercidos por mujeres y hombres, pero no por una cuestión de género, sino por cuestiones de personalidades, y dentro de éstas podemos encontrar que sean más apropiadas o naturales para dirigir a un grupo de trabajo, tanto en mujeres como en hombres.- Por lo explicado, no me preocupa en absoluto que una mujer ejerza liderazgo u ocupe cargo de dirigencia en una Empresa, al contrario, en muchas ocasiones puede ser más ordenada, ejecutiva, expeditiva y eficiente en su tarea, que un hombre.

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

Entrevistado: En nuestro rubro, no considero que haya mayores barreras que impidan el desarrollo de la actividad, para mujeres por sobre hombres... es un rubro muy adecuado y natural para que ejerzan diversas funciones dentro de las Empresas, tanto mujeres como hombres.

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

Entrevistado: pienso que el dirigir, liderar, administrar una Empresa Familiar, más allá de los conceptos técnicos que pueden inculcar y enseñar en ámbitos universitarios, por ejemplo, Administración de Empresas, Management, entre otras, es un arte que se va aprendiendo con el tiempo, un poco todos los días, y en base a las experiencias que uno va viviendo y adquiriendo, aprendizaje al cual es indispensable agregarle varios condimentos descriptos al principio del cuestionario: inventiva, vuelo propio, imaginación, ser muy proactivo, pensar y analizar ventajas y desventajas de cada acción, muchísimo sacrificio, muchísimo amor propio, muchísimo compromiso y responsabilidad para con uno mismo, para con los empleados, y para con toda la comunidad relacionada con la Empresa: Proveedores, clientes, transportistas, contratistas, empresas prestadoras, etc. Es un apasionante desafío, y tiene como toda actividad, momentos de muchos vaivenes de todo tipo: emocionales, financieros, de ímpetu y entusiasmo por lo que uno hace, también cansancio o desgaste, justamente, por la gran energía de todo tipo, que el comandar una Empresa demanda, y teniendo en cuenta el siempre complicado contexto socio-económico que se vive en nuestro país, que no se destaca precisamente, por tener políticas definidas o que apoyen a las PYMES

Empresa de productos químicos, BIO INSUMOS CORDOBA

Entrevista a Aldana Silbestein, mando medio

Entrevistadora: Hola Aldana, bueno, para arrancar nos gustaría que nos cuentes ¿Quién fue el fundador de la empresa?

Entrevistada: Bueno, el fundador de la droguería fue mi papá

Entrevistadora: ¿actualmente él lidera la empresa?

Entrevistada: si, si en la actualidad él sigue liderando.

Entrevistadora: Bien, Aldana vos, ¿cómo accediste al puesto que ocupas hoy? ¿Interés propio o imposición?

Entrevistada: sí, yo accedí a este puesto por interés propio. Me recibí en diciembre de Lic. En Nutrición y como quería empezar a adquirir experiencia en el ámbito laboral, por más de que no estuviera relacionado con mi profesión, decidí empezar a trabajar en la droguería, además de que entendí que no todos tienen la oportunidad y la facilidad de contar con una empresa familiar que te permita entrar en el mundo del trabajo, siendo que actualmente es cada vez más difícil encontrar trabajo

Entrevistadora: Bien, ¿cómo describís vos el estilo de liderazgo que se aplica actualmente en la empresa?

Entrevistada: Respecto al liderazgo aplicado en la empresa, si bien mi papá es el jefe, siento que se pone muy a la par del resto de los empleados, en el sentido que reconoce que la labor de cada uno de ellos es indispensable para el funcionamiento de la empresa y por eso no se pone en el papel de autoritario, sino que da lugar al intercambio de opiniones, a recibir consejos. Cuando tiene que poner los puntos por alguna razón siempre es con respeto y comprensión, tratando de escuchar y entender a los demás. Le gusta estar en cada detalle, saber todo de todas las áreas. Le gusta hacer de profesor, explicar, y que del otro lado lo escuchen y después apliquen eso que él explicó.

En resumen, diría que el liderazgo aplicado no se basa en el autoritarismo, sino más bien en el compañerismo, respeto y comprensión, esperando que los demás empleados se sientan cómodos y de esa forma lleven a cabo sus tareas de la mejor manera posible para la empresa.

Entrevistadora: Bien, ¿Qué esperas de la empresa familiar? ¿Te sentís cómoda trabajando ahí?

Entrevistada: La verdad, espero que la empresa familiar siga creciendo como todos estos años, que tenga cada vez más alcance en cuanto a clientes, insumos para ofrecer.

Sí me siento cómoda trabajando ahí. De a ratos se hace medio pesado compartir el ámbito laboral con mis papás, como que, al seguir viviendo juntos, compartimos muchas horas al día entre trabajo y estar en la casa. Pero sacando eso, ellos son los que me dieron la oportunidad de empezar a trabajar, además de ser quienes se ocupan de capacitarme todos los días para que vaya aprendiendo cada vez un poco más sobre el funcionamiento de las diferentes áreas y tareas. Además, que el trato con los demás empleados es súper bueno, por lo general el ambiente de trabajo es relajado y distendido.

Entrevistadora: Bien, ¿Sentis que te costó ganarte a confianza del fundador?

Entrevistada: em, no, no siento que me haya costado ganarme la confianza de mi papá como fundador de la droguería. Al contrario, él siempre quiso que yo y/o mi hermana empezáramos a trabajar ahí porque quiere que el día de mañana alguna de nosotras se ocupe de la empresa. Obvio que queda mucho por aprender, pero sí noto que confía mucho en lo que puedo llegar a lograr ahí.

Entrevistadora: Bien, a la hora de dar una opinión o de expresarte, ¿te es fácil? ¿te sentís que te escuchada?

Entrevistada: Si bien no hace mucho que empecé a trabajar ahí, sí siento que hay lugar a expresar las opiniones y también siento que son escuchadas.

Entrevistadora: y, ¿sentís que en algún momento quieres llegar al mando alto? ¿Te lo planteaste a eso en algún momento?

Entrevistada: Por el momento no estoy interesada en llegar al puesto de mando alto porque siento que representa mucho peso y muchas responsabilidades juntas, mucho sacrificio, muchas horas de trabajo. Y como recién son 2 meses que entré a trabajar en la droguería, no puedo pensar en ocupar semejante puesto, como que me queda mucho camino por recorrer todavía, además que no sé si quiero eso para mi vida el día de mañana. Me gustaría trabajar en algo relacionado con mi profesión también, y complementar con la droguería.

Entrevistadora: Bien, ¿sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida en general es más difícil avanzar laboralmente para mujeres que para hombres?

Entrevistada: Hoy en día siento que las tareas afuera y adentro de la casa están más equilibradas entre hombres y mujeres, y no es tan extremista como años anteriores, en donde probablemente la mujer era la única que se tenía que ocupar de las tareas de la casa, no pudiendo siquiera trabajar; En lo personal, como todavía no vivo sola ni tampoco tengo que ocuparme de mantener a otros o a mi propia familia, puedo distribuir mis horarios de manera que pueda trabajar durante la mañana y hacer otras cosas a la tarde, incluido ayudar en la casa con las cosas que se necesite.

Seguramente el día de mañana cuando tenga que ocuparme de mi propia casa y familia, me gustaría que las tareas y las responsabilidades estén distribuidas de la manera más pareja posible, para que tanto el hombre de la casa como yo, podamos avanzar y crecer laboralmente, y que no todo recaiga sobre una sola de las partes.

Entrevistadora: Bien, ¿Te preocupó alguna vez tener que elegir entre desarrollarte profesionalmente y formar una familia?

Entrevistada: mm, no, Todavía no es algo que me preocupe porque todavía no está dentro de mis prioridades formar una familia, sino que, al contrario, mi prioridad en este momento es

desarrollarme profesionalmente, crecer económicamente y recién ahí podría pensar en formar una familia; Pero como dije anteriormente, me gustaría que el día de mañana, si me llegara a plantear la posibilidad de formar una familia, no tenga que elegir entre una cosa o la otra, es decir, no tener que sacrificar mi vida laboral por formar una familia, sino que pueda hacer las dos cosas, porque la idea, es tener al lado a alguien que esté a la par mía, que las responsabilidades se distribuyan equilibradamente, de manera que las dos partes puedan desarrollarse en los diferentes ámbitos de la vida, sin tener que sacrificar cosas.

Entrevistadora: Bien, muchas gracias Aldana.

Entrevistada: no, de nada

Empresa inmobiliaria, VAES

Entrevista a Ariel Soueid, mando alto

Entrevistadora: Ariel, para comenzar, nos podrías contar ¿Por quién y cuándo se fundó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?

Entrevistado: VAES fue fundada por Débora y por mí, yo vengo de una familia con experiencia en el rubro que antes era, VALLE VILLELA.

Entrevistadora: Bien, ¿Cómo llegaste a ocupar este puesto de director?

Entrevistador: Eh, mira, el manejo general lo llevo yo, pero, sin embargo, nos dividimos el manejo y la dirección con mi esposa Débora, ella se encarga más que todo de la administración y yo de la parte de inmobiliaria y constructora, pero, así todo, la gerenta general es Débora.

Entrevistadora: Bien, ¿Cómo caracteriza a un buen director? ¿A qué asocia estas características?

Entrevistado: Creo que depende mucho del perfil de la empresa, ya que, es quien responde adecuadamente al perfil de está.

Entrevistadora: okey, y nos podrías contar qué miembros de la familia trabajan actualmente o han trabajado

Entrevistado: Bueno, actualmente trabaja Yani, que es mi hija mayor y Nao, que es mi hija más chica, y también trabajó mi hijo del medio Natanel

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

Entrevistado: La verdad es que no

Entrevistadora: okey, ¿Cuál es el estilo de liderazgo ejercido en la empresa actualmente?

Entrevistado: Es un tipo de liderazgo abierto, yo lo llamo, con vínculos cercanos entre todos los trabajadores.

Entrevistadora: Bien, y Ariel, ¿Cree que existen diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres?

Entrevistado: No, ninguna diferencia

Entrevistadora: y ¿te preocuparía que el día de mañana una mujer ocupe un cargo directivo?

Entrevistado: No, para nada

Entrevistadora: Ariel, ¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro?

Entrevistado: No, hoy es un rubro que da igualdad para todos.

Entrevistadora: Ariel, muchas gracias. ¿Le gustaría ampliar en algún tema en específico o realizar algún otro aporte?

Entrevistado: No, no, cualquier cosa que ustedes necesiten, me avisan

Entrevistadora: Muchas gracias

Empresa inmobiliaria, VAES

Entrevista a Yanina Soueid, mando medio

Entrevistadora: Yani, ¿Cómo fueron tus inicios en la empresa?

Entrevistada: yo estudie corredor y martillero porque siempre me gusto, y cuando termine el cole arranque a full, antes siempre en épocas criticas o en el verano ayudaba informalmente.

Entrevistadora: ¿Por qué accediste a este puesto? ¿Interés propio o imposición?

Entrevistada: Simplemente por interés y gusto propio, arranque sin ningún tipo de imposición

Entrevistadora: Yani, ¿Cómo describirías vos el estilo de liderazgo aplicado actualmente en la empresa?

Entrevistada: creo que nos dan libertades para tomar la gran mayoría de las decisiones sin dejar de involucrarse

Entrevistadora: Genial, vos ¿Qué esperas de la empresa familiar? ¿Te sentís cómoda trabajando ahí?

Entrevistada: siempre me gustó la idea de trabar en familia, algo que creo que a muchos no les gusta y no entienden, incluso habiendo aprendido de errores anteriores, me siento muy cómoda trabajando en una empresa familiar

Entrevistadora: Que bueno, y ¿Sentis que te costó ganarte la confianza de tus padres, como fundadores?

Entrevistada: No, la verdad que siempre me apoyaron en absolutamente todo y desde un principio depositaron toda la confianza en mí.

Entrevistadora: ¿Te es fácil expresar tu opinión?

Entrevistada: Sí, totalmente. Me siento super escuchada cuando opino algo y me tienen en cuenta tanto para decisiones cotidianas como para decisiones importantes.

Entrevistadora: ¿te gustaría Yani el día de mañana llegar al puesto de director?

Entrevistada: Sí, totalmente

Entrevistadora: ¿Porque hoy no ocupas ese puesto?

Entrevistada: hoy Débora está manejando mucho a distancia sin desvincularse del todo es por eso que no estoy 100% a cargo, sumado a que durante 3 años no estuve físicamente en el día a día y es muy necesario en el rubro

Entrevistadora: ¿sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida en general es más difícil avanzar laboralmente para mujeres que para hombres? ¿Como haces vos?

Entrevistada: La verdad que, en este rubro, no

Entrevistadora: ¿Te preocupo alguna vez tener que elegir entre desarrollarte profesionalmente y formar una familia?

Entrevistada: no, el tener una empresa familiar y propia, da más libertades que la relación de dependencia en muchos aspectos.

Entrevistadora: buenísimo Yani, muchas gracias por tu tiempo. ¿Te gustaría ampliar algún tema o realizar un aporte extra?

Entrevistada: Por el momento, no.

Entrevistadora: Genial, muchas gracias de nuevo.

Empresa de indumentaria Bando

Entrevista a Herberto Reisin, mando alto

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

Entrevistado: La Empresa Bando fue fundada hace treinta años, por mi esposa Norma, a quien le decíamos Moni, a los pocos meses se agregaron nuestros hijos Dani y Claudio. Sus comienzos fueron en una habitación de veinte metros cuadrados, apuntando a la fabricación de prendas de vestir para niños. La idea surgió impulsada por la clásica situación socio política económica de nuestros País, un paso adelante y dos atrás. Tres hiperinflaciones contribuyeron a la desaparición de mi Estudio Jurídico, convirtiendo el activo a cobrar a migajas. Un ejemplo, una hora de estacionamiento en la calle, superaba los honorarios a cobrar de un juicio de dos o tres años. Cabe aclarar que Moni no tenía conocimientos de costura, y tampoco era Empresaria, solo la Responsabilidad de mantener una familia hizo al emprendimiento.

Sin créditos Bancarios, y apoyada en el buen nombre y trayectoria del apellido Reisin inició el camino de la empresa Bando.

No siendo Fundador, porque tuve que recomponer de un estado depresivo impresionante, logré desactivar negocios personales, cumplir con todos los acreedores, cerrar cinco negocios céntricos y me incorporé junto con nuestra hija Paola a secundar a darle envergadura a la empresa familiar. Completo la respuesta acudiendo al amor, sentido común y la confianza total de todos los socios.

A los quince años inesperadamente Moni falleció, y la reemplazó nuestra hija menor Romi, finalizó su carrera de Contadora y se ocupó del diseño de prendas, con escasos conocimientos iniciales. Superando obstáculos, con dedicación, energía, continuó el trabajo de su mamá, y muy bien. Posteriormente Dani se independizó y hoy y sin competir, tiene su propia fábrica

Entrevistadora: ¿Cómo caracteriza a un buen director?

Entrevistado: Creo que un buen director se tiene que basar en la humildad, cordialidad y dedicación.

Entrevistadora: ¿A qué asocia estas características?

Entrevistado: Las asocio al ambiente familiar, a la decencia, a principios irrenunciables de decencia.

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

Entrevistado: Actualmente trabajan en la Empresa Claudio, compras, ventas, diseño de jeans, camisas y calzado, Paola ventas y facturación, Romi compras y diseño de prendas en general. El trabajo se hace con una comunicación e información constante. Mi tarea se ha ido reduciendo, no solo por los años, ya tengo 82, sino el empuje y dedicación de mis hijos y socios lo amerita. La Pandemia la acelera día a día

Entrevistadora: ¿En la empresa se cuentan con algún protocolo o política para la sucesión del liderazgo?

Entrevistado: No hay Protocolos, el Liderazgo es conjunto. Somos pragmáticos, hechos a considerar mi pronto retiro, ingreso probable de nietos.

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

Entrevistado: Puedo referirme al Liderazgo de la mujer, No es para suplantar a nadie, puede hacerlo en un plano de igualdad, Los hechos relatados inicialmente lo demuestran y apuntalan.

Desde el Viejo Testamento se continúa con el concepto, primero el hombre y después la mujer. Miles de años para llegar a la actualidad. No hay ni debe haber supremacía por sexo, rechazo todo tipo de discriminación.

Me permito una humorada: ¿Si Dios creó primero al hombre y después de su costilla hizo la mujer, por qué no fue al revés? Porque la mujer algún defecto le hubiese reprochado a Dios.

Empresa de indumentaria Bando

Entrevista a Paola Reisin, mando medio

Entrevistadora: Bueno, Pao, para comenzar nos contarías un poco ¿qué puesto tenes vos en la empresa? ¿Cómo fue tu ingreso a la empresa?

Entrevistada: Y yo estoy en la parte de entrega de mercadería tanto en la parte de Bando y megavan, megavan es la empresa que maneja el calzado de Bando, en la cuestión logística de entrega de mercadería, de facturación y todo lo que sea venta a los clientes. ¿Cómo me fue mi ingreso a la empresa? En el año 1991 finalizo el secundario y fue ahí cuando mi papa empieza a decaer con sus negocios y tomamos la decisión entre todos de cerrarlos porque mi papá no la pudo tomar, dado que estaba con depresión dada a toda la situación económica, asique entre todos decidimos cerrarlo y fue ahí cuando con el ingreso fuerte que tuvo mi papá de dinero por haber vendido el fondo de comercio del local que tenía en el centro, mi papá y yo ingresamos en la empresa de fabricación de ropa, en la cual estaba mi mama y mis hermanos.

Entrevistadora: Bien, y ¿por qué accediste a este puesto? ¿Por imposición o porque se dio?

Entrevistada: El puesto que hoy ocupo que es el de manejar las cuentas de los clientes, la entrega de mercadería, la logística, se fue dando, también estoy a cargo del departamento de publicidad en el cual trabajo con una agencia, de marketing y publicidad y fuimos creciendo tan de poquito, tan de a poquito y tan personal todo que creo que ninguno de los que estamos hoy en la empresa, elegimos estar donde estamos, se fue dando en donde nos fuimos acomodando en los lugares que hacía falta, en los huecos que íbamos teniendo, dando que fuimos creciendo muy de a poco, siendo nosotros más dos empleados, nosotros más tres empleados, nosotros con cuatro empleados, fue como muy progresivo el crecimiento.

Entrevistadora: bien, y ¿Cómo te sentís vos trabajando en una empresa familiar?

Entrevistada: Trabajar en una empresa familiar por un lado es fácil porque hay confianza, porque uno trabaja al lado de familia donde uno se siente respaldado en todo sentido desde el plano de la confianza, porque hay que tener mucha confianza en un socio, hay muchas cosas que uno trabaja, y por otro lado a veces se hace difícil porque es difícil separar cuando uno tiene una discusión, un cambio de opiniones o diferentes ideas, es difícil no trasladarlo a la familia, cuando uno se junta un fin de semana es difícil separar, bajar la persiana un día viernes a la tarde y decir bueno, el tema del negocio, el tema de la fábrica quedo ahí; Es inevitable que trascienda, en nosotros que somos la primera generación de la fábrica, de la empresa familiar, y más adelante les será difícil a nuestro hijos cuando nosotros en este momento somos 3 y bueno, yo tengo 3 hijos, Claudio tiene 2 hijas y Romina tiene 1 hijo, el día de mañana va a ser difícil para ellos, seguramente, insertarse en la empresa, llevarse bien, entenderse, trabajar junto, con el mismo empuje, tesón, y hambre con la que empezamos todo nosotros.

Entrevistadora: Bien, y Pao, ¿sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida en general es más difícil avanzar laboralmente para mujeres que para hombres?

Entrevistada: Es difícil, ser una mujer trabajadora, si, si lo es. Hoy por hoy, tengo 47 años, tengo chicos más grandes con lo cual eso me facilita muchísimas cosas, pero cuando tenía chicos chicos era difícil, era difícil para a mi salir tantas horas de mi casa y trabajar afuera, y si, veía que para mi hermano era más fácil, porque si a lo mejor tenía un hijo enfermo o tenía roles de mama que a veces uno trae, o son costumbres de la familia, es más difícil para la mujer despegarse de su casa que para el hombre. Si lo veo como difícil, tenía tiempos más acotados, tenía mi cabeza repartida entre mi bebe, para volver a darle de comer o a que aprenda a comer la comida, cuando era chiquito, o los primeros meses que uno se iba de su casa; Si, creo que es distinto para la mujer que para el hombre trabajar tantas horas fuera de la casa.

Entrevistadora: Claro, y ¿Te preocupó alguna vez tener que elegir entre desarrollarte profesionalmente y formar una familia?

Entrevistada: Si hoy tuviese que elegir entre desarrollarme profesionalmente o ser mamá, no me cabe ninguna duda que elijo ser mamá y tal vez no desarrollarme exponencialmente en un trabajo, sino, simplemente trabajar para poder crecer yo como persona y teniendo un mundo con quien conectarme y saliendo de las 4 paredes de mi casa porque creo que es mucho más valioso mi tiempo, cuando puedo compartir en trabajo afuera y volver a mi casa con muchas ganas de compartir con mis hijos, pero no creo que buscaría desarrollarme como una profesional exitosa antes que ser mamá.

Entrevistadora: Muy bueno. Bueno, gracias Pao de verdad por el tiempo y por la dedicación

Entrevistada: Gracias Carito, gracias por esta oportunidad de explayarme y de haberte, haberme permitido contarte de que se trata Bando.

Entrevistadora: Gracias a vos, muy interesante

Empresa de indumentaria, Casaarab

Entrevista a Daniel Arab, mando alto

Entrevistadora: Dani, ¿Quién fundó la empresa?

Entrevistado: Mi viejo y mi vieja, pero ella fue siempre el pilar de la familia y del negocio, el sostén de la familia éramos nosotros y todos los que hacíamos a la casa, siempre la mantuvo ella y lo apoyaba a mi viejo en el negocio 100%

Entrevistadora: Claro, y hoy en el negocio, ¿quién está en ese puesto que ocupaba tu mama como directivo?

Entrevistado: compartido entre Clau, Leo, yo y hoy muy retirado Diego.

Entrevistadora: ¿pero Diego, está ahí?

Entrevistado: Muchas consultas, a veces, lo charlamos con Diego también, tiene un puesto de vista interesante sobre algunas cosas que uno a veces no las ve. Vos estás viendo la botella, y todos tienen su verdad desde el ángulo que la ve

Entrevistadora: tal cual

Entrevistado: Entonces, aprendimos un poquito desde ese aspecto a escuchar como lo ve cada uno.

Entrevistadora: Tal cual, y de los miembros de tu familia que trabajan con vos, ¿en qué tareas están?

Entrevistado: En este momento, Tenemos el directorio general que estamos los cinco, directorio general. Después, en la parte operativa esta Diego, Clau y yo; Clau está más en la parte de proyecto de finanzas y administrativo, comparte con Leo toda la organización y la logística de los empleados en las sucursales, vacaciones, todo, que es un despelote total; El Leo esta full en lo que es compras y yo en la parte financiera y un poco asesoramiento cuando requiere de algún tipo de consulta.

Entrevistadora: Bien, y ¿tienen algún tipo de protocolo o política para la sucesión del liderazgo? Está bien que están todos en el directivo, pero el día de mañana si, por ejemplo, vos te vas, ¿tienen algún protocolo o política para la sucesión?

Entrevistado: La verdad que lo hemos pensado varias veces, nunca lo llegamos a procesar pero bueno, se fue decantando porque en la posición que hoy esta cada uno, Diego se retiró digamos, está en la parte del directorio y parte de la sociedad, una cosa e sal gente que trabajamos, que cobramos un sueldo y una parte de las utilidades, y otra cosa es la gente que, la Clau también tiene otras visiones asique me queda el Leo, pero bueno hay un famoso dicho que dice: un propone y Dios dispone, este es un poco el conceptos. Pero bueno, fuimos un poco compartiendo un camino de crecimientos mutuo, de un proyecto de mis viejos de poder tener solo un negocio, ellos no podían tener más de un negocio, muy exitoso, muy exitoso, pero él no veía la posibilidad de delegar nada, todo tenía que pasar por sus manos hasta que bueno, me incorporo yo y yo dije, noo, yo me venía y si tuviera un billete agarrado a mi tobillo en la caja, yo tenía que cobrar, y esto no era para mí. Entonces, empezamos con un camino a tener locales y a delegar todo y bueno.

Entrevistadora: Dani, y te hago una pregunta, bueno vos en tu experiencia teniéndola a al Clau en el directorio, ¿crees que existe alguna diferencia entre el liderazgo en manos de una mujer o en manos de un hombre?

Entrevistado: No, absolutamente. La encargada nuestra, por ejemplo, de la administración es mujer y Clau no se avoco más, ella tiene la formación, es administradora de empresas, por una cuestión de su vida, se tuvo que dedicar más a la crianza de los chicos, entonces bueno.

Entrevistadora: Tal cual, y ¿cuál es el estilo de liderazgo que ejerce la empresa actualmente?

Entrevistado: Mira, ¿liderazgo hacia adentro o hacia afuera?

Entrevistadora: Hacia adentro

Entrevistado: Hacia adentro, yo te diría que hay dos líneas distintas, el que mantiene el contacto más cercano es Leo, él es el que ha tomado la línea de liderazgo del personal, en su momento lo tuvo Diego, después paso por Claudia y ahora lo tomo Leo, cada uno con su impronta, a su formato y siempre tuvimos una sensación de protección familiar.

Entrevistadora: ¿Cuándo se fundó la empresa?

Entrevistado: Mira, la empresa tiene, aproximadamente, 60 años.

Entrevistadora: wow, y una pregunta, ¿la Gisa (esposa) trabaja también en casaarab o no?

Entrevistado: La Gisa trabajo, trabajo, hizo un aporte más que importante, más que importante, hizo todo un desarrollo, nosotros, para que tengas una idea, abastecíamos a la academia arguello, éramos los únicos y al colegio santo tomas, éramos los únicos, ósea te estoy hablando de más de 1000 alumnos cada uno.

Entrevistadora: si si, enormes las escuelas

Entrevistado: Enromes, enormes. Pero te cuento que hoy, ¿me escuchas?

Entrevistadora: si si si

Entrevistado: ah porque me están llamando por eso, te cuento que Gisa, tanto como Diego hoy son referentes en cuanto a alguna interconsulta, por ejemplo, ahora estamos abriendo un local nuevo y si yo tengo alguna duda o pregunta, siempre nos intercambiamos con Gisa en como lo ve, que opina y lo mismo con Diego.

Entrevistadora: Muy bueno, que bueno eso

Entrevistado: si, si y siempre te digo, nos dan una opinión muy buena.

Entrevistadora: bueno, quiero contarte que con todo lo que me contaste me contestaste toda la entrevista y mucho más asique sos un genio, Mil gracias

Entrevistado: No, por favor

Entrevistadora: un genio y super interesante

Empresa de indumentaria, Casaarab

Entrevista a Claudia Arab, mando medio

Entrevistadora: Bueno, para arrancar Claudio nos gustaría que nos cuentes, quien fue el fundador de la empresa

Entrevistada: Bueno, Mis abuelos comenzaron con un negocio de compra-venta de ropa de vestir, con un local comercial en el centro de la ciudad de Córdoba, atendido exclusivamente por ellos. Ellos tenían 3 hijos varones, que se fueron incorporando al negocio, y conforme cada uno comenzó a formar su propia familia, se independizaron con sus propios locales y

administraciones. Si bien el nombre de los locales es el mismo que desde el principio, cada cual tomó una manera independiente en la gestión y administración de sus propias sucursales.

Mi papá tenía 3 locales comerciales en el centro de la ciudad. Mis hermanos y yo nos incorporamos a trabajar mientras estudiábamos nuestras carreras, y fuimos de a poco armando equipo. Transformamos el nombre a “Tradicional Casa Arab”, nos identificamos con los colores verde y amarillo, y abrimos locales fuera del centro de Córdoba, en los Hipermercados más importantes de la ciudad. Mi papá pasó a ser el líder actual de nuestra empresa familiar.

Entrevistadora: Actualmente, ¿él lidera la empresa?

Entrevistada, en realidad Mi abuelo falleció hace muchos años. Actualmente, mi papá lidera la empresa familiar, que comenzó como su propio negocio, y se fue expandiendo gracias al trabajo familiar y de equipo.

Entrevistadora: Genial, ¿y cómo fueron tus inicios, Claudia, en la empresa?

Entrevistada: yo Comencé a trabajar en el negocio familiar desde muy chica. Con mis hermanos íbamos siempre a “ayudar” en épocas de vacaciones y que coincidían con el pico de temporada y mayor movimiento de gente. Ayudábamos con el control y etiquetado de la mercadería, a embolsar la ropa a los clientes que habían comprado, controlar el depósito, entre otras actividades, que hicieron que formen parte de nosotros.

Cuando comencé mis estudios de Licenciatura en Administración, empecé también el trabajo de manera formal, y como parte del área administrativa.

Entrevistadora: Bien, ¿Por qué accediste a este puesto? ¿Interés propio o imposición?

Entrevistada: En realidad el trabajo en el negocio familiar siempre estuvo presente como compra de mercadería, venta y área administrativa y contable, todo de una manera sencilla para sostener esa estructura. Los puestos fueron aumentando conforme fue creciendo la empresa. Yo estudié y me formé en el área de Administración, por lo que siempre estuve involucrada en esa área y lo que siempre me gustó.

Entrevistadora: Bien, ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo aplicado actualmente en la empresa?

Entrevistada: Siempre fue un estilo de liderazgo muy participativo en los mandos superiores, teniendo en cuenta las opiniones, ideas, informes y trabajos de cada uno, y la mayoría de las decisiones se toman en conjunto o se evalúan en grupo. De todas maneras, y en varios casos, la decisión final la toma el líder según toda la información recolectada del equipo.

Entrevistadora: Bien, ¿Qué esperas de la empresa familiar vos? ¿Te sentís cómoda trabajando ahí?

Entrevistada: Muy cómoda trabajando ahí. Si bien no es fácil trabajar con la familia, uno se encuentra en un ambiente de confianza y libertad para expresar y proponer ideas o cambios, y es más fácil llevarlos a cabo. Siempre priorizamos la relación familiar por sobre la laboral, por lo que la relación y comunicación es muy buena. No es fácil lograrlo.

Entrevistadora: y ¿Sentís que te costó ganarte a confianza del fundador o de quien este en el mando alto hoy?

Entrevistada: No, no, Nosotros, ósea, mis hermanos y yo, somos las personas en quienes más confía los datos, reportes y controles que se informan.

Entrevistadora: ¿Te es fácil expresar tu opinión? ¿Sentís que te escuchan?

Entrevistada: Sí es fácil y accesible expresar la opinión personal. Tenemos varias vías de comunicación, por lo que dependiendo la opinión o el aporte que tenga para hacer, o la intención mía, se hace por la vía más conveniente.

Entrevistadora: Bien, ¿Está interesada en llegar al puesto de mando alto?

Entrevistada: No, no estoy interesada en ese puesto. Siempre mi prioridad fue mi propia familia, y ahí está puesto mi objetivo. Trabajo media jornada focalizada en la empresa, y el resto del día disponible al teléfono, mensajes y computadora con acceso a la red para consultar datos según se necesite. Trato de mantener la información siempre a mano para poder responder al instante lo que se me consulta. Pero no estoy interesada en llegar a ese puesto, porque no le podría dedicar todo lo que quisiera ni al trabajo ni a la familia

Entrevistadora: Bien, ¿sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida en general es más difícil avanzar laboralmente para mujeres que para hombres?

Entrevistada: Las mujeres que desean y quieren crecer laboralmente y en sus puestos de trabajo, lo logran. La mayoría de las veces distribuyendo tareas y delegando también. Todo depende la circunstancia en la que se encuentre la mujer y las intenciones que tenga. No todas las mujeres somos iguales en ese aspecto, y cada una se organiza lo mejor que puede para mantener ese equilibrio.

Entrevistadora: Bien, y en tu opinión personal o en tu experiencia ¿Te preocupó alguna vez tener que elegir entre desarrollarte profesionalmente y formar una familia?

Entrevistada: No, porque siempre estuve en familia y siempre fue mi deseo quedarme ahí. Nunca tuve la intención de desarrollarme en otra empresa.

Entrevistadora: Buenísimo Claudia, ¿te gustaría ampliar en algún tema más?

Entrevistada: No, no, me parece que con eso es suficiente

Entrevistadora: Bueno, muchísimas gracias

Entrevistada: gracias a vos

Empresa de productos químicos, PURA QUIMICA

Entrevista a José Levy, mando alto

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

Entrevistado: mi empresa denominada TODO DROGA y ahora PURA QUIMICA, la inicié en forma de empresa unipersonal después de haber ocupado el cargo de gerente en una droguería industrial de un tío mío, allí me forme y aprendí. Luego inicié mi propio emprendimiento el 21.01.1986. En mis comienzos mis hijos Roberto, Marcelo, Alejandro y Romina Levy no trabajaban en mi empresa, solo mi señora Denise Safadie, que me ayudaba en tareas administrativas y bancarias y mi madre Esther Halac, que atendía mi negocio de venta por menor. Muchos años trabajé sin participación de mis hijos.

Entrevistadora: ¿Cómo caracteriza a un buen director?

Entrevistado: Creo un buen Líder debe ser honesto, organizado, compañero y generar un muy buen trato con la gente que tiene a su alrededor.

Entrevistadora: ¿qué miembros de su familia trabajan en la empresa?

Entrevistado: En el año 2000 por una cuestión de salud tuve que ausentarme por un tiempo y ellos se hicieron cargo sin saber casi nada del funcionamiento del rubro que es el químico, bastante complejo y difícil sin conocimientos, sin duda, a partir de allí la idea fue ocupar mi lugar pero a la vez tratar de que mis hijos, ya integrados a la empresa, continúen en la misma, cosa que felizmente sucede hasta el día de hoy, con roles independientes, pero con un solo objetivo; crecer y que sea un medio de vida y progreso para toda la familia, incluyendo a mi señora hasta poco tiempo antes de la pandemia de covid que siguió cumpliendo sus funciones administrativas.

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

Entrevistado: Lamentablemente no, pero es algo que me gustaría que se genere en algún momento.

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

Entrevistado: Es un liderazgo abierto, ya que, todo se consulta sin importar el sexo, el puesto que ocupen o la antigüedad que tengan en la empresa.

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

Entrevistado: En lo más mínimo, considero que las mujeres son super capaces y tienen 100% otra cabeza y otra mentalidad, son más organizadas y detallista, y en un puesto de mando alto, eso se necesita. Si creo que le puede costar más a la mujer llegar a ese puesto, ya que, es quien tiene que criar a sus hijos y por ahí encargarse de más cosas domésticas que el hombre, pero no creo que sea imposible, sobre todo, en este rubro.

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

Entrevistado: Solo contarle que en nuestro caso en esta empresa familiar el éxito estuvo en dividir a cada uno de los hijos en actividades dentro del rubro, pero autónomas, funcionando como unidades de negocio dentro del mismo grupo comercial, áreas como venta minorista, insumos y materias primas. Todas en lugares físicos separados que hacen responsables a cada uno de mis hijos con desarrollo propio y decisiones propias en la diaria y con un solo objetivo, mantener el crecimiento de la empresa como objetivo común basado en la teoría de cursos de capacitación de liderazgo.

Empresa de productos químicos, PURA QUIMICA

Entrevista a Romina Levy, mando medio

Entrevistadora: ¿Cómo fueron tus inicios en la empresa?

Entrevistada: Empecé a trabajar de chica, cerca de los 12/13 años. Venía cuando tena vacaciones del cole para ayudar y de paso aprendía sobre los productos. Gracias a lo que conocí en los locales, descubrí el amor por la química y me recibí como Licenciada en Química en el 2012. Fue luego de esto que comencé a trabajar full time en el negocio. Al ingresar en el año 2013, trabaje con mi papá en la misma área que estaba el, compras, para ayudarlo y eventualmente ocupar su lugar en esa área fundamental. Decidí yo, sin ninguna imposición, comenzar a trabajar en la empresa

Entrevistadora: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo aplicado actualmente en la empresa?

Entrevistada: Al ser una empresa familiar, el liderazgo se hace complejo porque somos 4 hermanos más mis papas, los que llevamos adelante la empresa. Tenemos reuniones

regularmente e intentamos que cada uno tenga independencia para tomar las decisiones dentro de su área de influencia y en cuanto cuestiones globales lo debatimos entre todos.

Entrevistadora: ¿Sentís que te costó ganarte a confianza del fundador o de quien este en el mando alto hoy?

Entrevistada: No me costó para nada ganarme la confianza de mi papa ni tampoco de mis hermanos. Soy la más chica de la familia, además de la única mujer, pero siempre me trataron con respeto, fuera de las discusiones típicas que se generan al trabajar en una misma empresa y por ahí no pensar igual.

Entrevistadora: ¿te sentís escuchada cuando quieres dar tu opinión?

Entrevistada: Me escuchan mucho. Teniendo en cuenta que soy la que hace menos tiempo está en la empresa, me prestan atención por la experiencia que pude desarrollar y por otras habilidades que hace que sea un poco más organizada. Siempre opinamos todos e intentamos llegar a la mejor decisión para el beneficio de la empresa.

Entrevistadora: ¿sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida en general es más difícil avanzar laboralmente para mujeres que para hombres?

Entrevistada: No, creo que para las mujeres es más difícil en general, pero depende más que nada del momento de la vida en la que se encuentre. En mi caso, como soy soltera y sin hijos no se me hace complejo ya que nadie depende de mí. Creo que, en el momento de ser madre, se va complicar más ya que los tiempos son diferentes y las responsabilidades que vienen de la mano de la mujer y el hijo suelen ser mayores que para el hombre. Sin embargo, no creo que sea un impedimento para seguir formando parte de la mesa directiva, aunque si bajando una buena cantidad de horas de trabajo mensuales.

Entrevistadora: ¿Te preocupó tener que elegir entre desarrollarte profesionalmente y formar una familia?

Entrevistada: No, por suerte no. Siendo una empresa familiar me es mucho más fácil organizar mis horarios y poder tomarme momentos para ir al médico, algún evento en particular, vacaciones y demás. De hecho, creo que uno de los mayores beneficios de este tipo de empresas es la libertad con la que uno se puede manejar.

Entrevistadora: ¿Te gustaría ampliar algún tema o realizar un aporte extra?

Entrevistada: Creo que la experiencia que cada uno, independientemente de ser mujer o no, depende del estilo de empresa, la relación que hay en la familia más allá de la misma y las formas de hablar las cosas para poder mantener un equilibrio entre lo que uno quiere y lo que debe hacer. Tampoco creo que la imposición de tener que trabajar en la empresa familiar sirva de algo. Debe ser una elección, por muchos factores, que te lleve a estar donde estas. No tienen sentido trabajar en un entorno en donde uno no se siente cómodo o siente que esta por obligación ya que esa la razón por la cual no se logran los objetivos de crecimiento personal/profesional y afecta intensamente a la vida privada de cada uno.

Empresa Porta

Entrevista a Candelaria Porta mando medio

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador de la empresa? Y ¿cuándo se fundó?

Entrevistada: En el año 1882 Don Vicente decide emigrar desde Italia hacia la Argentina; las razones de esta partida quizás deban buscarse en el espíritu inquieto y emprendedor de Don Vicente y a las informaciones que llegaban a Italia sobre las enormes posibilidades que

presentaba en aquel entonces la Argentina. Llegan entonces en el año 1882 desde Italia los fundadores de la familia Porta Hermanos, quienes crearon su primera planta, donde se fabricaba licores, siendo con ello la primera fábrica de licores del interior del país. En el año 1919 emigra hacia la Argentina Don Antonio Porta para hacerse cargo de la empresa junto a su Tío y luego dos años después emigra su hermano Don Vicente Porta. En el año 1924 se da un nuevo empuje a la empresa incorporando el fraccionamiento de alcohol puro y luego la elaboración y fraccionamiento de alcohol de quemar. En el año 1934 lanzan el Guindado Porta. A lo largo de los años luego de la creación de alcoholes de alta gama, se apostó por la elaboración de Vinagres y vinagres balsámicos. Su avance ha sido tal, que actualmente se trabaja con el diseño de plantas de etanol, las cuales son las principales en Argentina, a la par que se continúa con la elaboración de los productos anteriormente mencionados. De igual forma, la compañía ha incursionado en el Fernet y en la creación de alcoholes en gel. Porta Hermanos ofrece soluciones de ingeniería industrial y tecnológica a otras empresas, lo que agrega un elemento más a la consolidación de esta familia como punto clave dentro del desarrollo sustentable en Argentina. Asimismo, el avance se ve reflejado en el crecimiento del capital humano, que de 25 operarios que formaban el recurso humano inicial, hemos pasado a tener más de 500 trabajadores. Continuando con la historia familiar, En enero de 1923 Vicente Porta regresa a Italia y se casa con María Zámpe el 1/3/ 1923 y después de un mes parten hacia Córdoba y se instalan en la casa de Alvear 632, donde allí funcionaba la fábrica. El 30/04/ 1926 María Zampese y Vicente Porta tuvieron un hijo, José Pedro Camilo Porta (mi abuelo) que nació en la misma casa de Alvear 632. En el año 1945 la sociedad de hecho se transforma en una SRL y en ese año ya se incorpora Jose Pedro Camilo Porta, que en aquel entonces tenía 19 años cursando el último año del Colegio Monserrat. En el año 1968 Don Antonio Porta resuelve retirarse de la empresa (tío de mi abuelo) quedando

integrada la sociedad por Vicente Porta (vis abuelo) y Jose Pedro Camilo Porta (abuelo). Jose Pedro Camilo Porta se casa con Guillermina Villanueva y nacen de este matrimonio 3 hijos; Jose Vicente Porta (Tío), Fernando Antonio Porta (Tío) y Diego Andrés Porta (padre). En el año 1976 comienza a trabajar en las vacaciones José V. Porta que en el mismo año ingresaba a la Facultad de Cs. Económicas donde una vez recibido de Contador en marzo de 1981 de inmediato se incorporará plenamente a la empresa. Mismos pasos siguieron Diego y Fernando, quienes una vez recibidos de la Universidad se incorporan en la empresa familiar. Tanto Diego, Jose como Diego han tenido hijos, quienes de 11 primos que somos, estamos actualmente trabajando en la empresa 5. Los demás primos han elegido seguir su propio camino profesional. Nosotros como la quinta generación en esta larga historia familiar.

Entrevistadora: ¿Actualmente él lidera en la empresa? (Si el fundador no se encuentra liderando):
¿Quién ocupa ese puesto y como logró obtenerlo?

Entrevistada: Actualmente el fundador de Porta Hnos. S.a. no lidera la empresa ya que la misma se fundó en el año 1882, ya hace más de 100 años. Quienes lideran la empresa hoy en día son Diego Andrés Porta (vicepresidente), José Vicente Porta (presidente) y Fernando Porta (vicepresidente). Al ser una empresa familiar y al haber sido mi abuelo el único hijo, tanto mis tíos como mi padre se han ido incorporando a la empresa una vez que se han ido recibiendo de la Universidad y han ido desempeñándose en distintas áreas hasta llegar a ser Directivos de la misma.

Entrevistadora: ¿cómo fueron tus inicios en la empresa?

Entrevistada: Bueno, Me recibí de abogada en el año 2016, ni bien me recibí comencé a trabajar en la empresa medio tiempo. Por la tarde trabajaba en un estudio Jurídico para ir adquiriendo más experiencia y ya desde el año 2020 que me dedico tiempo completo.

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas hoy y Por qué accediste al mismo? ¿interés propio?

Entrevistada: En la actualidad me desempeño en el área de legales, la cual no existía hasta que comencé a trabajar en la empresa. El poder crear una nueva área dentro de la empresa en conjunto con las ganas que tenía en ingresar a la misma por toda la historia familiar que hay detrás, me motivo a tomar la decisión, por lo que absolutamente fue por propio interés y no impuesta.

Entrevistadora: ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo aplicado actualmente?

Entrevistada: Es una empresa con jerarquía piramidal donde se encuentran los Directivos, Gerentes, Jefes de Áreas, buscando que haya coordinación entre todos y de los equipos de trabajo. Es una mera cuestión organizacional.

Entrevistadora: ¿Qué esperas de la empresa familiar? ¿Te sentís cómoda trabajando ahí?

Entrevistada: Espero que podamos seguir sosteniendo el crecimiento integral de nuestra empresa, su gente y sus grupos de interés, generando valor colectivo y seguir transmitiendo los valores que guían a la empresa Porta y por supuesto que nuestro hijos y nietos puedan seguir llevando adelante la empresa familiar que viene de tantos años de historia. Por supuesto que me siento cómoda allí, se trata de una historia familiar, en donde sobre todo prevalecen los valores y el respeto.

Entrevistadora: ¿Sentis que te costó ganarte a confianza de quien hoy está en el mando alto?

Entrevistada: No me costó en absoluto ya que la confianza venía dada desde antes, desde el ámbito familiar, la cual luego se traspasó al ámbito laboral.

Entrevistadora: y a la hora de dar tu opinión o expresarte, ¿te es fácil?

Entrevistada: Siempre ha sido fácil expresar las opiniones propias y que las mismas sean escuchadas. Cuando uno tiene una opinión con fundamentos claros y certeros se toman y se trabaja sobre ello. Cuando hay opiniones contrapuestas pues se debate y se genera una buena conversación de idas y vueltas de pensamientos, de las cuales se aprende muchísimo.

Entrevistadora: ¿Está interesada en llegar al puesto de mando alto? ¿Por qué hoy no estás en ese puesto?

Entrevistada: Estoy interesada en llegar al puesto de mando alto, es una aspiración, la cual me motiva día a día, pero para ello es necesario adquirir mayor experiencia y prepararse para estar a la altura de lo que ello implica, por tal razón es que hoy en día no estoy allí y si lo está mi padre y mis tíos.

Entrevistadora: ¿sentís que en cuanto a organización de horarios de la vida en general es más difícil avanzar laboralmente para mujeres que para hombres? ¿Como haces vos?

Entrevistada: En cuanto a organización de horarios de la vida en general a los fines de avanzar laboralmente creo que tanto para mujeres como para hombres es igual, teniendo en cuenta que ya hace bastante tiempo ambos trabajan con la misma intensidad. Siendo soltera es más fácil poder organizar los horarios de la vida en general con los horarios laborales. Ya con una familia formada y teniendo en cuenta que hoy en día tanto mujeres como hombre trabajan, pues será una tarea a coordinar en un futuro para que la vida laboral pueda convivir con la vida en general.

Entrevistadora: ¿Te preocupó alguna vez tener que elegir entre desarrollarte profesionalmente y formar una familia?

Entrevistada: Para nada. Estoy convencida que uno puede desarrollarse profesionalmente y a la vez formar una familia. Tal vez, sea un trabajo arduo de organización, pero no obsta a que uno no pueda desarrollarse profesionalmente.

Empresa Porta

Entrevista a Diego A. Porta, mando alto

Entrevistadora: Diego, ¿Cómo llegó a ocupar el puesto de directivo? ¿Por qué consideras que fuiste elegido?

Entrevistado: Como en toda empresa familiar empecé trabajando en los distintos puestos del área comercial, como repositor, vendedor, gerente comercial, director comercial, acaparando otras áreas estratégicas de la empresa hasta llegar a ser Director Vicepresidente.

Se trata de una familia muy chica, donde trabajaba mi padre y mis dos hermanos por lo que no se justificó una elección, con el hecho de tener la pasión y el compromiso de trabajo era suficiente.

Entrevistadora: Bien, y estando en este puesto, ¿Cómo caracteriza a un buen director?

Entrevistado: Es la persona que aporta sus conocimientos, acepta los disensos, trasmite valores, forma equipos y apoya a su gente. La única forma que una empresa trascienda en el tiempo es formando buenos equipos de trabajo.

Entrevistadora: totalmente de acuerdo, ¿Qué miembros de la familia trabajan actualmente o han trabajado? ¿En qué áreas?

Entrevistado: Actualmente están trabajando mis dos hermanos y yo. Fernando en el área industrial, Jose en la dirección General y yo en el área Comercial. También, trabajan 2 de mis cuatro hijos; Candelaria en el área de legales y Mateo en Nuevos Proyectos y 3 sobrinos; José Porta en el área de Nuevos Proyectos, Lucrecia Porta en el área de Finanzas y Guillermina Porta en ingeniería.

Entrevistadora: Que lindo, siguieron varios de la familia. ¿Cuentan con algún protocolo o políticas para la sucesión del liderazgo?

Entrevistado: No contamos con ninguna política interna para la sucesión del liderazgo, lo único que se pide es que haya compromiso y pasión. la única política es que familiares políticos no pueden ingresar a trabajar en la empresa.

Entrevistadora: Bien, ¿Cree que existen diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres? ¿Le preocupa que una mujer ocupe un cargo directivo?

Entrevistado: Si la mujer no es absorbida por su vida familiar y lo que ello conlleva en cuanto a disponibilidad de tiempo, no le veo problema alguno.

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

Entrevistado: Considero que no en algunas áreas, pero si en otras por el tipo de trabajo a desempeñar, ya que, en algunas áreas hay tareas que son más aptos para hombres que para mujeres por ser trabajos físicos.

Entrevistadora: Bien, y Con respecto a su pareja... ¿ella trabaja con usted en la empresa? ¿Qué hace ella?

Entrevistado: Mi mujer no trabaja en la empresa ya que no pueden ingresar a trabajar familiares políticos ni parejas de los Porta. Ella se recibió de Maestra Jardinera y de Chef y trabajo bastante tiempo de lo suyo, pero luego tuvo mellizos y trillizos por lo que decidió ejercer como ama de casa y dedicarse a la crianza de mis hijos.

Entrevistadora: wow, mellizos y trillizos, que increíble.

Entrevistador: la verdad que sí, le tuvo que dedicar mucho a los chicos.

Entrevistadora: Muy buen e interesante entrevista Diego, muchas gracias por su tiempo y dedicación.

Entrevistado: Por favor, un placer Caro.

Link grabaciones y mails

https://drive.google.com/drive/folders/1aPyYSq1wje5PLgh_6KMYp_KZtCYRsvQ