

## INFORMACIÓN

### REQUERIDA

Nombre: Juan Cruz  
Peñaloza

DNI: 42106304

Carrera:  
Licenciatura en  
Administración de  
Empresas.

Legajo: ADM05431

Fecha: Córdoba,  
Julio 2021

Profesora: Patricia  
Barron

# Universidad Siglo 21



## SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACIÓN Manuscrito Científico

Recambio generacional en el liderazgo

El traspaso generacional hacia mujeres en empresas familiares

¿No son elegidas por barreras de la sociedad o es una decisión  
propia?

Family businesses and The generational leadership transfer  
to women:

Are they not chosen by the barriers of society or is it their  
own decision?

## Índice de Contenidos

### Contenido

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Introducción .....	4
Método .....	17
Diseño .....	17
Participantes .....	18
Instrumentos de recolección .....	18
Análisis de datos .....	19
Resultados .....	20
Discusión .....	24
Referencias.....	32
Anexo .....	37
Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas .....	37
Consentimientos informados firmados por los participantes .....	38
Modelo de entrevistas .....	47
Modelo de entrevista a no líderes.....	48
Entrevistas realizadas.....	49

## **Resumen**

El presente trabajo tuvo como propósito dar a conocer el factor predominante a la hora de la sucesión del liderazgo en relación al género dentro de empresas familiares ubicadas en Córdoba. Se buscó determinar si existe una falta de preparación y selección por parte del líder predecesor o si son las mujeres quienes eligen o no ocupar el rol de líder dentro de la empresa. La exploración comenzó con la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias. Una vez analizada, se prosiguió con entrevistas semi estructuradas a futuras candidatas, como así también a líderes de empresas tanto hombres como mujeres, a fin de contextualizar su realidad. Los resultados relevaron las dificultades y barreras que enfrentan las mujeres para su desarrollo laboral, como así también a los cambios que se dieron en el transcurso del tiempo respecto de la implementación y asociación entre el género y el liderazgo. Seguido a esto, se desarrollan las diferencias encontradas en cuanto a las características asociadas a tipos de liderazgo como lo es el masculino y femenino. Se concluye que la decisión y selección del líder predecesor va más allá del género. No se llegó a un factor predominante a la hora de la sucesión del liderazgo. Los factores decisivos para que la mujer opte en convertirse en líder varían independientemente de la persona que se trate, sus intereses y proyectos a realizar. Sin embargo, se encontraron distintos condicionantes sociales que obstaculizan a las mujeres a imponerse de una determinada manera para poder llevar una balanza equilibrada en cuanto a su vida personal y laboral, cumpliendo con las exigencias existentes en esta realidad social.

Palabras Clave: Liderazgo Femenino, Barreras Sociales, Empresas Familiares, Sucesión del Liderazgo, Techo de cristal.

## *Abstract*

The purpose of this work was to make known the predominant factor when it comes to leadership succession in relation to gender within family businesses located in Córdoba. It was sought to determine if there is a lack of preparation and selection on the part of the predecessor leader or if it is women who choose or not to occupy the role of leader within the company. The exploration began with the collection of information through primary and secondary sources. Once analyzed, it was continued with semi-structured interviews with future candidates, as well as with business leaders, both men and women, in order to contextualize their reality. The results revealed the difficulties and barriers that women face for their job development, as well as the changes that occurred over time regarding the implementation and association between gender and leadership. Following this, the differences found in terms of characteristics associated with types of leadership such as male and female are developed. It is concluded that the decision and selection of the predecessor leader goes beyond gender. There was no predominant factor in the leadership succession. The decisive factors for women to choose to become a leader regardless of the person in question, their interests and projects to be carried out. However, different social conditions were found that hinder women to impose themselves in a certain way in order to carry out a balanced balance in terms of their personal and work life, complying with the existing demands in this social reality.

Key Words: Female Leadership, Social Barriers, Family Businesses, Leadership Succession, Glass Ceiling.

## Introducción

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

El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412). En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías. El concepto de liderazgo está relacionado con los términos poder y autoridad. Para que un líder sea efectivo es necesario que influya sobre sus pares y subalternos. Este es precisamente el poder, que puede definirse como la capacidad que tiene una persona o agente para influenciar a otra (Mintzberg, 1983). Lo ideal es que un líder tenga autoridad y poder. La autoridad es el conjunto de derechos, prerrogativas y deberes asociados con el ejercicio de un puesto de dirección en una organización. El poder es dinámico ya que los líderes no influyen a todos por igual ni todas las veces del mismo modo. El poder cambia permanentemente en función del contexto y de la habilidad del líder para hacer coaliciones y alianzas. El interés por llevar a cabo este tipo de estudios en relación al fenómeno del liderazgo surge, entonces, de la necesidad de considerar la mayor parte de variables intervinientes, abandonando el foco exclusivo que tendió a prevalecer acerca de determinadas variables intra-sujeto (e.g. personalidad, conductas) para adoptar una perspectiva más amplia que incluya la influencia del contexto. En relación al liderazgo, se parte del supuesto de que la cultura determina el tipo de liderazgo que es aceptado en el seno de

una determinada sociedad u organización y que, a su vez, algunos líderes son capaces de ejercer influencia sobre la cultura de la sociedad u organización de la que forman parte (Rodríguez Bailón, Molero Alonso & Morales, 2003).Específicamente en materia de liderazgo, se observa que tradicionalmente se lo ha asociado con el género masculino. Los cargos directivos suelen ser caracterizados con rasgos instrumentales/ agenticos, generalmente atribuidos a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros – rasgos expresivos/ comunales- no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos (Cuadrado, 2004; Eagly 1987).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. En este liderazgo, las mujeres son vistas como un activo estratégico (Gupta & Levenburg, 2012). Las mujeres deben utilizar su ventaja competitiva y posicionarse al mando de las estructuras organizacionales, siendo flexibles y creando sistemas alternativos de trabajo, esto permitirá que continúen en los puestos directivos (Frishkoff & Brown, 1993). Las reformas legales y sociales han contribuido en la conciliación laboral y familiar de las mujeres, reconociendo los derechos de la mujer; y esta integración se ha considerado como una intervención activa de las mujeres en las EFs (Gupta & Levenburg, 2012). Las mujeres tienen el talento de cuidar de la empresa como cuidan de la casa y de la familia, pensando en qué es lo mejor para todos (Calas & Smircich, 1993). Este talento alienta, o incluso obliga a los hombres a discutir sus decisiones

y a escuchar a sus esposas, hermanas, cuñadas y/o madres, por encima y más allá de sus funciones informales (Vadnjal & Zupan, 2009). De esa manera las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino. Ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990). Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de alta gerencia, sin embargo existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales.

En primer lugar, resulta pertinente explicitar que se entiende por el término cultura. Existen diversas definiciones sobre el concepto, una serie de revisiones sistemáticas han encontrado hasta 105 definiciones sobre este concepto. Sin embargo todas ellas coinciden en que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de personas con una historia común e insertas en una estructura social determinada (Páez & González, 2000). El término Cultura refiere, entonces, a los patrones de conducta que se producen porque las personas valoran y siguen ciertas normas y orientaciones de acción. Estos patrones se transmiten transgeneracionalmente y son producto de la socialización o recepción de la información recibida del conocimiento acumulado por otras generaciones. Estos valores compartidos juegan roles claves para el funcionamiento psicológico de los individuos y, aquellos que son centrales, se reflejan en los textos y en las conductas colectivas. Para la antropología simbólica y cognitiva, el conjunto de actitudes, normas, creencias y valores que orientan las conductas, y que son compartidas por los miembros de una nación o grupo, constituyen la cultura subjetiva. En ésta se incluyen las

creencias o conocimiento denotativo indicando qué es verdad, las actitudes y valores o conocimiento connotativo indicando qué es bueno y deseable, y las normas y roles (conductas, emociones y cogniciones consideradas adecuadas a las interacciones en general y a posiciones sociales en particular), así como el conocimiento de procedimiento (conocimiento implícito sobre cómo se hacen las tareas) (Páez & Zubieta, 2004). Los componentes de la cultura subjetiva, según Triandis (1994), serían los siguientes:

a) Las creencias: lo que es, cómo se designa (categorías, lenguaje, estructuras de creencias) y evalúa (actitudes).

b) Los roles: las conductas esperadas y proscritas para los sujetos que tienen posiciones definidas en la estructura social.

c) Las normas: reglas y expectativas que regulan las conductas, creencias y emociones deseables e indeseables para los miembros de la cultura.

e) Los valores: los fines y principios relevantes en la vida, con los que las personas evalúan lo que es deseable, bueno o bello y que sirven de guía de la conducta diaria o como enunciados acerca de cómo deben ser las cosas (Triandis, 1994). La cultura no reside únicamente en las creencias comunes y distribuidas en una sociedad, sino que generalmente está inscripta prácticamente en costumbres, rituales y escenarios de conductas institucionalizadas. Esto constituye la cultura objetiva, entendida como patrones de conducta en un hábitat (Páez y González, 2000).

Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién



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

En consonancia con lo antedicho, se da cuenta de que la relación entre el fenómeno del liderazgo y el género ha ido cambiando según transcurren los tiempos y el paulatino cambio en las culturas. La psicología social suele explicar estos cambios a través del uso de algunas metáforas. Eagly y Carli (2007) proponen analizar tres metáforas en especial: *el muro*, *el techo de cristal* y *el laberinto*. La primera metáfora “El Muro” que analizan las autoras explica la situación de las mujeres hasta mediados del siglo pasado aproximadamente. Intenta mostrar cómo las mujeres fueron adquiriendo gradualmente los mismos derechos que los hombres, como el derecho a votar u obtener las mismas credenciales académicas que los hombres. Antes de esto, había diferencias bien marcadas en los roles: los hombres debían ser quienes trabajaban fuera del hogar y brindaban apoyo financiero a la familia, mientras que las mujeres eran responsables de la vida familiar. Diferentes cambios históricos y sociales, sumados a la crisis económica, han impulsado a las mujeres a ingresar al mercado laboral. La incorporación de las mujeres y acceso al mundo académico fue paulatina. En un principio títulos más allegados a las características de su género eran, por ejemplo títulos docentes. Hasta los años 1960/1970, el mercado laboral y académico estuvo dominado principalmente por los hombres y solo se asistía a una incipiente inclusión de la mujer. Esto determinaba que el acceso a los puestos más altos fuera propiedad exclusiva de los hombres. Según Eagly y Carli (2007), si bien sólo algunas pocas mujeres podían atravesar estas barreras, éstas eran aceptadas sin mayores cuestionamientos por la

mayor parte de la gente. Superado el período que abarca la metáfora del muro, alrededor de los años setenta la situación empezó a cambiar. Las mujeres empezaron a tener acceso a los puestos altos pero sólo hasta determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones. 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. Dicha metáfora fue introducida por dos periodistas (Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt) en 1986 en Estados Unidos a través del Wall Street Journal y, desde ese momento, es utilizada por periodistas e investigadores para intentar explicar dicha situación. Esta metáfora se basa en las expectativas sociales que son depositadas en las mujeres y que perjudican el acceso a puestos de liderazgo. Las primeras argumentaciones que surgieron para explicar por qué las organizaciones prefieren hombres para sus puestos jerárquicos fue el hecho de que las mujeres presentan inconvenientes para responder a las demandas laborales y familiares.

Si bien esta metáfora ha sido utilizada para explicar este fenómeno en los últimos años, Eagly y Carli (2007) argumentan que está cayendo en desuso. Las razones para su reemplazo se relacionan con las nuevas cifras que circulan en el mercado internacional del trabajo. Estas autoras sostienen que, en el último tiempo, las mujeres ocupan en mayor medida puestos de alto nivel en el ámbito empresarial y en otros ámbitos como puede ser la política por lo que lleva al planteo de una nueva metáfora para explicar la situación actual “El Laberinto”. Esta metáfora

propuesta por las autoras antes mencionadas muestra que no existen barreras imposibles de atravesar hacia los puestos más altos y que, además, no son totalmente invisibles. Las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos jerárquicos sino que, a diferencia de los hombres, deben sortear mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos. Los caminos correctos para poder avanzar pueden ser difíciles de hallar, esta particularidad es la que se quiere representar con la idea de laberinto. Una de las situaciones en las que se evidencia claramente esto es en el hecho de que muchos estudios dan cuenta de que las promociones y ascensos dentro de las organizaciones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean similares (e.g. Mitra 2003; Smith, 2002). En base al concepto "Techo de Cristal", surge "El precipicio de Cristal" (Ryan & Haslam, 2005, 2008) el cual hace referencia a cómo las mujeres logran acceder a altos puestos directivos, solo en situaciones críticas de la empresa, donde las posibilidades de fracasar estando al mando son elevadas y se requiere de mayor esfuerzo y exigencia. Del mismo modo, nace el concepto "Techo de cemento"; que puede considerarse aun más difícil de demoler que las barreras anteriores. Este, es la "trampa de la humildad", y toma lugar cuando a las mujeres les incomoda o se les dificulta mencionar sus logros y capacidades como excelentes profesionales al momento de un ascenso, o al momento de solicitar que se considere otorgarle uno. (Chinchilla, N., & Jiménez, E., 2016). Para Chinchilla et al. (2005), el "techo de cemento" se puede visibilizar desde una doble vertiente: el rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de las dificultades que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral; y, por otro lado, una segunda vertiente, que indica el prematuro abandono de las mujeres de los cargos directivos, la presión que se ejerce sobre las mujeres en este tipo de puestos es mucho mayor que la ejercida sobre sus compañeros varones.

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

Al abordar la compleja cuestión sucesoria, una considerable mayoría de estudios centran su atención en el protagonismo del hijo varón (protagonismo más suavizado en los estudios más recientes). Es decir, existe una clara tendencia a que el papel de sucesor sea representado por el hijo varón, normalmente, el primogénito. Sin embargo, en líneas anteriores hemos hecho referencia al creciente peso de la mujer en órganos de dirección, por lo que comienza una mayor preocupación por el sector femenino en materia sucesoria llevado a empresas familiares. En sentido amplio, Carsrud afirma que “una Empresa Familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva”(A.L. Casrud, 1991)]. Sin embargo, la mayoría de los autores son mucho más restrictivos. Gallo y Sveen definen Empresa Familiar como “una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la

familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes”(M.A. Gallo and Sveen,1991). Neubauer y Lank nos dan una definición en sentido amplio: “una Empresa Familiar es aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal sea la producción o comercialización de bienes y servicios y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma”(Bilbao: Deusto, 1999).Para Peter Davis, la Empresa Familiar es una sociedad en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión (P. Davis and Stern, 1988).En opinión de Salvador Rus Rufino y María Rodríguez Fernández: “no es suficiente el hecho de que uno o varios miembros de una familia desarrollen un proyecto generador de beneficios económicos, para afirmar que existe una Empresa Familiar”(María Rodríguez Fernández and Salvador Rus Rufino,2005). El factor que diferencia a una empresa familiar de otras que no lo son es la participación de una o más familias en la gestión y dirección de las mismas. Esta influencia siempre irá acompañada de las relaciones, tradiciones, comportamientos y valores de la familia. Es en este sentido en cómo afecta positiva o negativamente al proceso de sucesión generacional, en lo que se centra este trabajo, con el objetivo de intentar establecer cuáles deberían ser los criterios y actitudes a llevar a cabo por las familias empresarias para maximizar las posibilidades de realizar con éxito el difícil proceso del traspaso generacional. Sin embargo, según estudiosos del tema, suele suceder que las mujeres efectivamente contribuyen al negocio familiar pero no son reconocidas con el título o salario correspondiente. Por el contrario, sus esfuerzos se

consideran extensiones de sus roles y responsabilidades en el hogar donde están a cargo de asuntos domésticos, emocionales y sociales. (Soto, A. & de la Garza Ramos, M. & Cuahquentzi, V. & Duran-Encalada, J. & Figueroa, J., 2017). La mujer dentro de la empresa familiar juega un rol importante aunque sutil, ello se refleja tanto para el desarrollo, crecimiento y continuidad de la empresa, como para la integración de cada una de las personas pertenecientes a la familia. Esta participación se manifiesta de diferentes maneras, dado que desempeña cargos de distinta índole se podría pensar que la mujer, dentro del negocio familiar, posee facilidad para adaptarse a los eventos y tomas de decisiones pertinentes (Crutzen, Pirnay y Aouni ,2012; Pérez, 1991; Philbrick y Fitzgerald, 2007). Crutzen, et al. (2012) proponen que su participación sea considerada a través de tres tipologías que van desde: a) el papel o rol que desempeña la mujer dentro de la empresa familiar; b) la elección profesional; y c) las funciones que le han tocado realizar dentro de la empresa misma. El papel tradicional de la mujer como transmisora de valores en la familia, sostén emocional, inculcadora de estímulo hacia el trabajo, orgullo por el negocio y preocupación por su destino, contribuyen al buen clima empresarial y, en el ámbito de la empresa familiar resulta un factor moderador de la potencialidad de la familia para influir en la empresa. (Ortiz García y Olaz Capitán, 2014)

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbre y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de

donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016). Estudios internacionales analizan el rol de la mujer en las empresas familiares y determinan la importancia de su participación, así es el caso de la investigación de Ceja Lucía (2008):

“La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol (vital) está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, pese a su papel clave en la educación de los futuros líderes de la empresa (la siguiente generación) y en la transmisión de valores, entre otros aspectos críticos en la trascendencia de la empresa familiar. Sin embargo, hoy en día el rol de la mujer en la empresa familiar evoluciona hacia una participación más completa dentro de la empresa. Las mujeres realizan contribuciones importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar.” (p.2).

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo. En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el mundo hispano, muchos

encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento. Esto es uno de los factores por los cuales las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres, a pesar de que no necesariamente implica una baja de productividad o rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son datos que aún no han sido corroborados científicamente, pero que sí son mencionados por estudiosos del tema.

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

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

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

Comprender los principales factores a la hora de ceder el liderazgo y sus formas en empresas familiares ubicadas dentro de la ciudad de Córdoba; En términos de género, entre la falta de interés de las mujeres en ocupar este rol de líder o la falta de selección por parte del mismo sucesor.

## Objetivos específicos

o Comprender, en base a estudios realizados, la realidad de las pequeñas empresas familiares ubicadas en la ciudad de Córdoba, su liderazgo y el rol que ocupa la mujer dentro de la misma.

o Identificar los distintos aspectos que caracterizan a los estilos de liderazgo ya sea masculino o femenino y como estos son interpretados por los distintos actores de la sociedad.

o Conocer la opinión tanto de hombres como mujeres en relación a la existencia o no de obstáculos hacia las mujeres a la hora de acceder a un puesto directivo, y los principales desafíos para una equidad de género en el ámbito laboral.

o Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.

## **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 de una provincia 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 mastral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares de la provincia, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de dos por tipo.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que están prontas a la determinación de sus futuros líderes, una posibilidad es optar por mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron por hijos varones. 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 semi-estructuradas ya que como dice José Yuni (2014) 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.” (p.82).

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

### *Análisis de datos*

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

## **Resultados**

A continuación, se describen los hallazgos obtenidos con el propósito de obtener información acerca de la realidad de las empresas familiares y dar respuesta a los objetivos planteados.

Se realizaron entrevistas dirigidas a responsables de empresas familiares ubicadas en la ciudad de Córdoba sin distinción de género, edad, nivel de escolaridad, ni años de experiencia en el cargo. También se entrevistó a miembros de la familia, siendo estos parte de la misma o habiendo estos participado en algún momento de las actividades de la empresa analizada.

Los entrevistados fueron hombres y mujeres de 23 a 60 años de edad, ya sean socios, fundadores o familiares con posibilidad de suceder las distintas empresas familiares con quienes se realizaron entrevistas para aproximarse a los objetivos anteriormente planteados.

El primer objetivo planteado busca comprender, la realidad de las pequeñas empresas familiares ubicadas en la ciudad de Córdoba, su liderazgo y el rol que ocupa la mujer dentro de la misma. En su mayoría han sido empresas que se encuentran en la primera línea de generación, todas nacidas gracias al emprendedurismo y perfil de los fundadores. Solo en uno de los casos se observa que si bien la empresa no llegó a una sucesión, la familia se encuentra actualmente realizando actividades orientadas al rubro de su antecesor. Otro de los casos se dio en el cual el negocio logró subsistir pero no por parte de familiares, sino por socias externas a la organización que decidieron proseguir con la misma. Todas cuentan con una trayectoria de entre siete a veinte años de antigüedad. Y dos de ellas entre los treinta y 45 años en su rubro. Se evidencio un perfil común en cuanto a las mujeres como así también hombres que decidieron hacerse cargo del negocio. Ellos indicaron sentir o poder descubrir cierto potencial en otros, lo notan como un impulso, algo que llevan dentro suyo y no que se genera de un día para el otro, aunque algunos

indicaron que esto puede ir variando a través del tiempo a fin de crecer en forma general. Se identificó un tipo de liderazgo más participativo en la mayoría de las empresas, de forma de que todos puedan ser y sentirse parte del negocio, sin salirse de lo estrictamente necesario para que un negocio funcione. En algunos casos se evidencio que era necesaria la presencia de un hombre para poder aplicar el liderazgo. No la ejecución de la tarea misma, pero si la presencia para un mejor funcionamiento y reconocimiento.

En concordancia con el segundo objetivo, la mayoría de las mujeres, tanto líderes como no líderes, no evidencian una balanza entre hombre y mujer respecto al liderazgo, pero coinciden en que el liderazgo en manos de las mujeres tiene características relacionadas con las habilidades blandas, como el manejo emocional, la intuición, dedicación, la búsqueda de consensos, detalles y atenciones y la participación de todos los integrantes de la empresa de una forma mas organizativa o metódica. No así con respecto al liderazgo llamado “masculino” a quien se lo identificó como un liderazgo más frío, autoritario, relacionado muchas veces a la sociedad, al aspecto económico y más riguroso. Entre los participantes, más de uno de los entrevistados consideró que estas características eran propias de las mujeres líderes, pero no negaron que tanto hombres como mujeres pueden adoptar distintos estilos de liderazgo llamados femenino o masculino, independientemente de cuál sea su género. En este sentido se indicó la importancia de la persona. No pasa por hombre ni mujer, ni edad, tampoco por la cantidad de títulos de cada uno. La persona es lo que vale y de acuerdo a la formación y carácter de cada una es lo que se debe evaluar. En todos los casos se llegó a la conclusión de que no existe una determinada forma de llevar adelante el liderazgo, sino que el mismo se va complementando en relación a las necesidades y rubro del negocio.

En base al tercer objetivo, el 40% de los participantes no consideran que existan obstáculos en cuanto al género sino que tiene que ver con la cualidad de cada persona, relacionando esto a cómo cada una se maneja y vincula tanto en el ámbito personal como laboral. Si bien la participación de la mujer se ve mucho más ahora que hace quince o veinte años atrás, es cuestión de romper ese hielo y mostrarse como realmente uno es, sin personajes estereotipados, trabajando siempre en un ámbito tranquilo. Por otro lado, los demás participantes identificaron diferentes obstáculos los cuales se encuentran insertos en la sociedad la cual se caracterizó por ser machista o machista de una forma encubierta, donde el pensamiento que se tiene sobre el hombre en la sociedad varía con respecto al de la mujer y esto en algún momento se hace notar en los diferentes puestos de trabajo por comentarios que se viven día a día por parte de los actores sociales. Es por esta razón que las mujeres conviven con un cierto temor o presión de no poder lograr con las expectativas esperadas, ya sea por el prejuicio que se le asigna al rol de la mujer, como las actividades de la casa, la familia y el tiempo que necesita para una misma, más allá de la capacidad de cada una. En una de las entrevistas se hizo hincapié en que en algunos rubros todavía se nota la falta del recurso femenino en tanto para el liderazgo como para la producción de la actividad. Hoy si bien está modernizado es la misma sociedad la que tiene que ir evolucionando y esta debe avanzar en equidad, sin luchar, discriminar ni pelear. El desafío es abrir la cabeza teniendo los mismos beneficios entre hombre y mujeres y llegando al mismo puesto en caso de tener la misma capacidad. Es algo que se debe inculcar y no acatarse en contraposición a un discurso instaurado por parte de las autoridades o empresas estructurales, sino asumiendo realmente como sociedad en la cual somos todos iguales y de un modo u otro, con distintas aptitudes se puede llegar a una complementariedad para un crecimiento a futuro. Esto no se da de un día para el otro sino que es generacional.

Respondiendo al cuarto objetivo, se reconoció que en relación a los motivos que movilizan a las mujeres a no imponerse como posibles líderes y a rechazar el espacio o a cederlo, varias de ellas coincidieron en la falta de interés hacia el liderazgo de dichas actividades o puestos dentro de la empresa, por cuestiones relacionadas a la responsabilidad que significa ser parte de un negocio familiar, el tiempo necesario, la familia o diferentes proyectos a los cuales aspiran las distintas entrevistadas.



## **Discusión**

Para concluir con el trabajo de investigación, se retoma el objetivo inicial de este trabajo el cual consiste en abordar los principales factores y razones que orientan la toma de decisiones de los líderes empresariales familiares en el Gran Córdoba y relacionarlo directamente con el género. De modo tal de poner en mesa de discusión, si existe falta de interés de la mujer por ocupar el rol de líder o si no tuvieron la oportunidad por la falta de selección por parte del líder predecesor. Si realmente no son elegidas o no lo eligen por decisión propia. Sin embargo, en el desarrollo del trabajo se han considerado variantes de las posibilidades prescritas, dado que las creencias, roles, normas y valores de cada familia difieren en sí misma como también las actividades relacionadas directamente a cada empresa. Dado que si bien existen estudios previos relacionados a la temática en cuestión, no existen investigaciones que argumenten en este tipo de organizaciones y bajo el contexto social de dicha ubicación.

A fin de responder a la pregunta de investigación, y si se cumplieron o no los objetivos, se relacionan los resultados hallados mediante la metodología llevada a cabo a través de entrevistas a los participantes, los cuales no mostraron un factor determinante al momento en el cual la mujer puede optar en convertirse en la sucesora de la empresa familiar. Los motivos por los cuales las mujeres deciden acceder o no a un puesto dentro de la empresa familiar son generalmente en su mayoría de índole personal, teniendo ellas una falta de interés hacia dicho negocio ya sea por el empoderamiento que lograron las mujeres que se logra ver en los últimos años y teniendo así un espíritu emprendedor hacia sus propios negocios o por el simple hecho de querer dedicarse a otra materia o rubro laboral. Cabe mencionar que si bien en primer lugar se le otorga a la falta de interés, la mayoría evidencian que para acceder a un puesto fuera de la empresa familiar se generan ciertos tipos de exigencias y conflictos, para los cuales se sienten capacitadas y se perciben

como posibles candidatas para dichos puestos. Esta convicción va de la mano con los valores y aptitudes personales, de forma de poder atravesar esta problemática y llevar a cabo sus objetivos. Uno de los principales puntos a analizar es la realidad en la cual se encuentran sumergidas las pequeñas empresas familiares ubicadas en Córdoba. Cuál es el tipo de liderazgo adoptado en la empresa y en qué participación tiene la mujer en la gestión de la misma y proceso de toma de decisión. En relación a las muestras tomadas, la mayoría responde a un liderazgo participativo o democrático, en el cual el líder influye a sus colaboradores independientemente de su género de un modo más consensuado. En este liderazgo el líder escucha la opinión y sugerencias de sus colaboradores, se fomenta la participación activa del grupo en un ambiente sano y con alto grado de motivación, persiguiendo objetivos grupales con un esfuerzo y responsabilidad en común. En contraposición con lo anteriormente citado por Cuadrado 2004 y Eagly 1987 donde ciertas características atribuidas a hombre no son esperables para los puestos de liderazgo femenino, y en función de los resultados obtenidos puede señalarse género no es un determinante a la hora de caracterizar un liderazgo, dado que existen múltiples factores a la hora de analizarlo, pero si se evidencian ciertos estilos de liderazgo generalizados para ambos géneros. En este sentido, se señala la importancia de las aptitudes de la persona a cargo. No existe una relación directa entre hombres ni mujeres. Lo que se evalúa es la persona según la formación profesional, la personalidad, el carácter de cada uno y la familia. En todos los casos, la conclusión es que no existe una forma específica de ejecutar el liderazgo, sino complementarlo en función de las necesidades y áreas de negocio.

Avanzando en el tema y siguiendo con el segundo objetivo planteado, el cual intenta determinar los diferentes aspectos que caracterizan los estilos de liderazgo, ya sean masculinos o femeninos, y en concordancia con los hallazgos se logra asociar ciertas características a los distintos tipos de

liderazgo. En el primer apartado de este manuscrito, se discuten varias teorías que distinguen diferentes estilos de liderazgo. Básicamente, el estilo de liderazgo se entiende como un patrón de comportamiento relativamente estable exhibido por personas que son consideradas líderes. Aunque cambiarán su comportamiento según las particularidades de la situación, tienden a mostrar una forma típica de interactuar con superiores y subordinados. Dado que se considera que los estilos de liderazgo son los determinantes de un liderazgo efectivo, cualquier diferencia de género y estilos de liderazgo afectará la forma en que las personas ven si es probable que las mujeres ocupen o no esos puestos (Eagly y Carly, 2004). En principio se da a conocer que si bien no aplica de una manera rigurosa, y no se encuentra un factor específico se da por hecho que existen particularidades del modo de llevar a cabo el liderazgo según el género que lo ejecute. Más de un entrevistado reconoce que al tipo de liderazgo, conocido como "masculino", se lo considera como un liderazgo relacionado al poder y autoridad, con la capacidad de conducción y el logro de resultados obtenidos, que a menudo se relaciona con lo social y económico, describiéndolo como más frío y riguroso. Retomando lo expuesto por Judy B. Rosener, se considera que el liderazgo femenino promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. Las entrevistadas se describen a sí mismas como así también a las demás mujeres líderes como "multitasking" con cualidades propias del liderazgo femenino que la diferencian del hombre de modo de abordar las tareas y conflictos de una manera más metódica y organizada, intentando generar un buen ambiente y clima laboral y esto puede o no generar presión sobre ellas mismas. Se le adjudican habilidades blandas como la mediación, escucha, comunicación, negociación, el carisma, entre otras. Estas aptitudes no implican debilidad, de hecho, se lo considera como un valor agregado. Se valora la presencia de mujeres dado que aportan una perspectiva diferente y complementaria a la de los hombres en el mismo rol. La mujer

opta por desarrollar estrategias verbales, con una orientación hacia el trabajo en equipo y el logro de objetivos, es más democrática y abierta al diálogo. En cambio los hombres son más tradicionales, tienden más a dar órdenes y apuntan a las jerarquías. Es por ello que los líderes de empresas consideran que ambos liderazgos son necesarios al momento de toma de decisiones ya que aportan diferentes puntos de vista y ventajas complementarias. Los resultados con respecto al perfil de los líderes comparten similitudes como un carácter predominante, con una clara habilidad de influencia hacia los demás y con un espíritu para poder llevar a cabo sus diferentes actividades y objetivos. Se observa también que en ciertos rubros en particular, si bien la relación entre la mujer y el trabajo ha cambiado en relación a tiempos pasados, hoy en día sigue siendo necesaria la imagen del hombre acompañando más allá de la ejecución de la actividad o de cuanta autoridad tuviese o no la mujer. Por otro lado, los hombres entrevistados señalaron las ventajas de tener otro punto de vista al compartir los diferentes inconvenientes que se presentan día a día, y la forma de afrontarlos.

En lo que respecta a los hallazgos obtenidos ,y sobre la base del tercer objetivo se expone la primer metáfora “El Muro” anteriormente nombrada por Eagly & Carly la cual muestra cómo gradualmente las mujeres adquirieron los mismos derechos que los hombres se evidencia que la relación entre el género y el liderazgo ha ido cambiando en los últimos tiempos. La psicología social suele explicar estos cambios a través del uso de metáforas, las cuales algunas podrían estar cayendo en desuso. Superando la etapa de la metáfora del muro, las mujeres accedieron a puestos altos pero solo hasta un cierto punto en la pirámide empresarial. Es así que surge la metáfora “El techo de Cristal”, que intenta mostrar como a las mujeres se les permite ascender solo hasta los mandos medios de la organización, surgiendo así barreras organizacionales, interpersonales como así también personales. Del mismo modo, si contrastamos esto con los resultados expuestos,

podemos ver cómo algunos de los entrevistados logran distinguir ciertas barreras que ponen en desventaja a las mujeres en relación a sus compañeros hombres. Esto logra evidenciar más en rubros descritos como “masculinos” donde aún en la actualidad, sigue existiendo una inequidad laboral, donde al no existir un notable capital humano mujer, se desacredita su rol dentro de la empresa. La barrera mencionada anteriormente no es generada únicamente por los integrantes de la familia, sino que está impulsada y radica en la sociedad en la cual estamos inmersos, como los colaboradores de la empresa externos a la familia, quienes toman diferente las directivas por las mujeres, como así también sus clientes y proveedores, quienes en algunos casos se dirigen primeramente con un referente hombre a la hora de llevar a cabo sus negocios, Subestimando así las capacidades y cualidades de la mujer. Por otro lado y retomando la metáfora del Precipicio de Cristal, se no se percibe en la muestra tomada la existencia de exigencias hacia mejores resultados con menos recursos o altos estándares de rendimiento y esfuerzo hacia las mujeres, en comparación con los hombres. Esto puede deberse al tipo de liderazgo ejercido y al hecho de tener una relación fuera de lo laboral con los colaboradores.

Dicho esto y abordando el cuarto objetivo en el que se plantea conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares e indagar sobre los motivos que movilizan a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo, es importante resaltar que ciertas líderes entrevistados hacen hincapié en que aun considerándose óptimas para la actividad a realizar y estando ellas a cargo, se les incomoda o dificulta mencionar sus logros y capacidades al momento de llevarlas a cabo. Esto se relaciona con el “Techo de Cemento” o considerado también “Trampa de Humildad”. También vista por María Nuria Chinchilla Albiol por una doble vertiente donde se evidencia por un lado, un rápido abandono de las mujeres en cargos directivos por mayores presiones en comparación con los hombres, (la cual no se observa en el número de

empresas consultadas) y por otro lado el rechazo de la mujer a la promoción de puestos directivos por las dificultades que puedan surgir al momento de llevar una vida ordenada y equilibrada respecto a la vida laboral, personal y familiar. Siguiendo con el objetivo previamente planteado se evidencia una falta de motivación por parte de las posibles sucesoras por cuestiones relacionadas a la responsabilidad que implica formar parte del negocio familiar, como así también el tiempo, el cual limita a poder llevar a cabo otros objetivos personales. Los motivos presentes para que las mujeres no se muestren como posibles líderes, son exclusivamente de índole personal dado que las mujeres entrevistadas, se sienten capaces y con las condiciones necesarias para poder llevar a cabo las actividades que surgen del negocio familiar pero aun así deciden no hacerlo de modo de poder llevar una vida equilibrada y orientada a satisfacer sus propios proyectos.

Se identifica como limitaciones de la investigación que las empresas las cuales fueron entrevistadas tienen su actividad en rubros diferentes, por lo que las realidades de cada familia y actividades llevadas a cabo difieren y generan disparidades a la hora de analizar todas del mismo modo u homogenizar la muestra. Consideramos que es una limitación de esta investigación, contar con una muestra reducida, entrevistando solo a diez participantes ubicadas del Gran Córdoba, por lo que los resultados obtenidos en ciertos puntos pueden ser imprecisos y pueden no ser decisivos a la hora de una conclusión. Por otra parte, los objetivos tanto generales como específicos que propone el manuscrito como así también el planteo de la problemática se modificaron en el transcurso de la investigación a fin de poder concretar una mejor medición e interpretación de los resultados. Posteriormente a ello se los reorganizó para una mejor redacción y relación de los mismos. Otra limitación del presente trabajo tiene que ver con las condiciones del aislamiento social impuestas por el gobierno por la pandemia atravesada globalmente del COVID-19 hicieron necesario repensar el modelo de entrevistas ya que realizar entrevistas personales era una

complicación. Dicha limitación provocó la falta de información detallada por parte de los participantes, dado que se redujeron a responder las entrevistas evitando así una charla prolongada y más enriquecedora. El replanteo de los objetivos como así también de las entrevistas limitaron el tiempo y espacio para poder llevar a cabo las reuniones. Entre otras limitaciones, se carece de datos claros sobre el funcionamiento y gestión en grandes empresas estructuradas con la dificultad de acceso y la llegada hacia los fundadores o líderes de mayor antigüedad dentro dichas organizaciones. Sin embargo, consideramos que es una fortaleza de esta investigación, la red de contactos conocidos que a través del contacto telefónico no dudaron en coordinar encuentros virtuales para poder llevar a cabo las entrevistas, para su posterior transcripción y análisis de la misma. En este sentido, más allá de la primera encuesta realizada se mantuvo contacto con los participantes a fin de resolver dudas que pudieran surgir en el transcurso del trabajo presentado.

A modo de conclusión y retomando el objetivo principal de este trabajo, el factor determinante en la sucesión y elección de convertirse en líder de empresas familiares por parte la mujer va a depender pura y exclusivamente de la misma persona en cuestión, teniendo en cuenta sus intereses personales y proyectos a llevar por delante. Hoy en día las mujeres se encuentran con las mismas herramientas de formación en relación a los hombres, por lo cual en este sentido , lo que cobra valor son las aptitudes de cada persona y la forma en que cada uno lleva a cabo y logra atravesar los distintos problemas que se presentan. Siguiendo con esto, el factor determinante sobre la elección o no por parte de la sucesora va a depender también de la muestra que se tome en relación a la población para llevar adelante la investigación. Relacionando esto con el rubro de la empresa como así también con los valores compartidos dentro de la familia y las experiencias de cada individuo en particular. Las recomendaciones para ampliar este tipo de trabajo se refiere a la muestra tomada, donde el número es muy acotado para la gran

heterogeneidad existente entre las empresas consultadas. En este punto se propone reducir a un solo rubro en cuestión, más detalladamente en los considerados “masculinos” de forma de aproximarse y poder exponer resultados propios del día a día en cada sector, y no así ampliando la muestra dado que complicaría llevar a cabo la misma metodología con un gran número de organizaciones. Por otro lado, se puede identificar en los casos presentados que la mayoría de las empresas carecen de una sola mujer como líder a cargo de todas las actividades. Sino que se reconoce una figura masculina acompañando a cada líder mujer para resolver o atravesar cualquier dificultad que pudiera presentarse en caso de ser necesario. Es por ello que se abrieron nuevos interrogantes para conocer si realmente lo relatado por los participantes está cambiando de manera tan acelerada en estos tiempos o simplemente se trata de un discurso para poder vivir con cierta igualdad y no así una equidad. Se propone indagar fuera de las empresas familiares, donde la adjudicación y ascenso en puestos laborales no se dan por la elección familiar más allá de lo que implique la obtención del puesto y se pueda así contrastar las percepciones de los distintos actores y las normas que regulan las conductas propias de la sociedad.



## Referencias

- Grant Thornton** (2017). Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-in-business-2017.pdf>
- Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E.** (1987). Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?  
  
Nueva York: Addison-Wesley.
- 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.
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S.** (1995) Qualitative interviewing. The art of hearing data. Thousand Oaks: Sage.
- Yuni, J. y Urbano, C.** (2014). Técnicas para investigar 2. Córdoba: Brujas.
- Ceja, L (1 septiembre 2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.
- Rosener, J. B.** (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>

**Mintzberg, H.** (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Triandis, H. C., & Lambert, W. W., et al. (1980). *Handbook of cross cultural psychology. (Vol. 8)*. Boston: Allyn and Bacon

**Triandis, H. C.** (1994). *Culture and Social Psychology*. Nueva York: McGraw Hill.

**Rodríguez Bailón R., Molero Alonso F. & Morales J.F.** (2003). Cultura, liderazgo y poder. En D. Páez; I, Fernández; S.Ubillos y E. Zubieta. *Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

**Cuadrado, I. Navas, M. & Molero, F.** (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres.

**Eagly, A. H.** (1987). *Sex differences in social behaviour: A social- role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

**Frishkoff, P., & Brown, B.** (1993), "Women on the move in family business". *Business Horizons*, 36, 66-70.

**Gupta, V., & Levenburg, N.** (2012), "Cultures, ideologies and family businesses". *Journal of Family Business*, 2, 5775.

**Calas, M.B., & Smircich, L.** (1993), "Dangerous liaisons: the feminine in management meets globalization". *Business Horizons*, 36, 71-81.

- Vadnjal, J., & Zupan, B.** (2009), “*The role of women in family business*”  
Economic and Business Review for central and South –Eastern Europe, 11, 159-177.
- Páez D. & González J.L.,** (2000). Social Psychology and culture. *Psicothema*, 12 (1), 6-15.
- Páez, D & Zubieta, E** (2004). Cultura y Psicología Social. En D. Páez; I, Fernández; S.Ubillos y E. Zubieta. *Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid: Pearson- Prentice Hall.
- Eagly, A. H.& Carli L.** (2007). *Trough the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mitra, A.** (2003). Access to supervisory jobs and the gender wage gap among professionals. *Journal of Economic Issues*, 37, 1023-1044.
- Smith, R.A.** (2002). Race, gender and authority in the workplace: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 28, 509-542.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A.** (2005). The glass cliff: Evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Chinchilla, N., & Jimenez, E.** (2016). Cómo romper los techos de cemento y de cristal. IESE Insight (Spanish Edition), p. 51. Recuperado de: <https://eds-b-ebsscohost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=42615278-fc77-442c-bda9-4a2d682d8965%40sessionmgr103>

**Chinchilla, N, Poelmans, S. y León, C.** (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. International Center of Work and Family. Disponible en <http://insight.iese.edu/es/doc.asp?id=00435&ar=6>.

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

**A.L. Casrud,** “Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a family business program,” *Entrepreneurship: Theory and Practice* 19, no. 1 (1991).

**M.A. Gallo and Sveen,** “Internationalizing the Family Business: Facilitating and restraining factors,” *Family Business Review* (Wiley) 4, no. 2 (1991): 181-190.

**F Neubauer,** “*La Empresa Familiar: ¿cómo dirigirla para que perdure?*” (Bilbao: Deusto, 1999).

**P. Davis and Stern,** “Adaptations, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective,” *Family Business Review* (Wiley) 1, no. 1 (1988): 69-85.

**María Rodríguez Fernández and Salvador Rus Rufino,** “¿Qué es una Empresa Familiar?,” en *Manual de la Empresa Familiar*, ed. Juan Corona, 21-40 (Bilbao: Deusto, 2005).

**Crutzen, N., Pirnay, F. & Aouni, Z.** (2012). *La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012*. Liège: Ecole de Gestion de l’Université de Liège.

**Pérez L., J.** (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid: Ediciones Rialp.

**Philbrick, C. A. & Fitzgerald, M. A.** (2007). Women in business-owning families: a comparison of roles, responsibilities and predictors of family functionality. *Journal of Family and Economic Issues*, 28(4), 618-634.

**Ortiz García G, Olaz Capitán.** (2014) La mujer en la empresa familiar española. *Política y Sociedad* 2014, 51, Núm. 2: 481-506 500. ISSN: 1130-8001. 2014, 51, [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_POSO.2014.v51.n2.43647](http://dx.doi.org/10.5209/rev_POSO.2014.v51.n2.43647).

## Anexo

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



#### **Consentimiento informado para Participantes de Investigación.**

*Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba.....de.....de 2021.

Yo .....de ..... de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación (“Recambio generacional en el liderazgo”). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se compromete previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

.....

Firma

## Consentimientos informados firmados por los participantes



### **Consentimiento informado para Participantes de Investigación.** *Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba, 20 de ..... mayo ..... de 2021.

Yo ..... Juan Agustín Pérez ..... de 65 de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación ("Recambio generacional en el liderazgo"). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se compromete previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

  
.....  
Firma



**Consentimiento informado para Participantes de Investigación.**  
*Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba, 17 de Mayo ..... de 2021.

Yo Carolina Ayi ..... de 23 de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación ("Recambio generacional en el liderazgo"). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se compromete previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

  
.....  
Firma





**Consentimiento informado para Participantes de Investigación.**  
*Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba 22 de Mayo de 2021.

Yo Elizabeth Barros de 45 de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación ("Recambio generacional en el liderazgo"). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se compromete previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

Firma



**Consentimiento informado para Participantes de Investigación.**  
*Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba, 18 de Mayo .....de 2021.

Yo Valeria Noxonetter de 52 de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación ("Recambio generacional en el liderazgo"). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se compromete previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

.....  
Firma



**Consentimiento informado para Participantes de Investigación.**  
*Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba, 17 de Mayo.....de 2021.

Yo Daniela Alejandra Zúñiga.....de 59 de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación (“Recambio generacional en el liderazgo”). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se compromete previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

  
.....  
Firma



**Consentimiento informado para Participantes de Investigación.**  
*Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba, B. de Mayo ..... de 2021.

Yo Ignacia Moya ..... de 54 de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación (“Recambio generacional en el liderazgo”). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se comprometo previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

  
.....  
Firma



**Consentimiento informado para Participantes de Investigación.**  
*Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba, 21 de MAYO.....de 2021.

Yo STEFANIA CANEVARO.....de 21 de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación (“Recambio generacional en el liderazgo”). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se compromete previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

  
.....  
Firma



**Consentimiento informado para Participantes de Investigación.**  
*Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba. 21 de Mayo ..... de 2021.

Yo ANA ROSA VARELA ..... de 60 de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación (“Recambio generacional en el liderazgo”). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se compromete previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

Firma

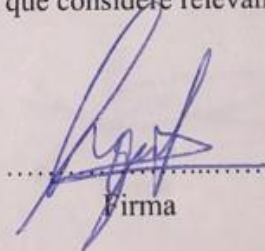


**Consentimiento informado para Participantes de Investigación.**  
*Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico*

Córdoba, 20 de Mayo de 2021.

Yo Agustina Lopez de 21 de edad. Doy mi consentimiento a fines de participar en el trabajo de investigación ("Recambio generacional en el liderazgo"). Mi participación e intervención en este trabajo consiste en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista que formará parte de un valioso aporte al conocimiento. Acepto que la entrevista sea grabada en formato audio/video para su posterior transcripción y análisis, la cual llegará a docentes de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Además tengo el derecho y la posibilidad de realizar preguntas sobre el proyecto en el momento que desee. El alumno responsable del estudio JUAN CRUZ PEÑALOZA se ha comprometido a guardar confidencialidad sobre la información aportada junto con la Universidad y en caso que se requiera mostrar el trabajo al público fuera de la institución se compromete previamente a consultar mi autorización.

He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas aportando información que considere relevante para el tópico en cuestión.

  
.....  
Firma

## Modelo de entrevistas

1. ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador? ¿Cómo está compuesta la empresa? ¿Existen miembros de la familia trabajando actualmente?
2. ¿Deseaba ser líder de la empresa? ¿Cómo llegó a asumir este cargo? ¿Que/Quien lo motivó para ser quien es hoy?
3. ¿Qué aptitudes considera son necesarias a la hora de ser un buen líder en la empresa?
4. ¿Alguna vez sintió algún tipo de discriminación o prejuicio por ser mujer y liderar la empresa?
5. En el caso de suceder la empresa, ¿Le interesa que siga en manos de su familia? ¿Existe la posibilidad de que alguien externo a la familia tome las riendas de la empresa?
6. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en su empresa? ¿Un estilo más participativo, democrático o más autoritario o burocrático?
7. ¿Cuál es su opinión sobre el liderazgo de las mujeres en puestos directivos? ¿Considera que existen diferencias en el liderazgo del hombre y la mujer?
8. ¿Cree que las mujeres tienen más obstáculos que los hombres para llegar a un puesto directivo?
9. Desde su experiencia profesional, cuáles son los principales desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?
10. ¿Qué le gustaría agregar?



## Modelo de entrevista a no líderes.

1. ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador? ¿Cómo está compuesta la empresa? ¿Existen miembros de la familia trabajando actualmente? ¿Cuál es tu actividad actual dentro de la empresa?
2. De chica deseabas ser parte de la empresa? ¿Cómo llegó a asumir este cargo? ¿Que/Quien lo motivó?
3. ¿Qué aptitudes considera son necesarias a la hora de ser un buen líder en la empresa?
4. ¿Alguna vez sintió algún tipo de discriminación o prejuicio por ser mujer y en relación a la empresa?
5. En el caso de suceder la empresa, ¿Le interesa que siga en manos de su familia? ¿Pensas en algún futuro tomar la riendas de la empresa? Existe la posibilidad de que quede en manos de alguien externo a la familia?
6. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en su empresa? ¿Un estilo más participativo, democrático o más autoritario o burocrático? ¿Esto fue variando en el tiempo?
7. ¿Cuál es su opinión sobre el liderazgo de las mujeres en puestos directivos? ¿Considera que existen diferencias en el liderazgo del hombre y la mujer? En general
8. ¿Cree que las mujeres tienen más obstáculos que los hombres para llegar a un puesto directivo?
9. Desde su experiencia profesional, cuáles son los principales desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?
10. ¿Qué le gustaría agregar?

## Entrevistas realizadas

Agustina López

Containers latam

Entrevistador: “En qué año se fundó y quien fue el fundador?”

Entrevistada: “Bueno, La empresa se fundó en el año 2014, los fundadores fueron mi mamá y mi papá”

Entrevistador: “Si”

Entrevistada: “Ellos antes trabajaban en un call center, bueno nada, para una línea aérea y bueno en un momento la empresa decidió irse del país entonces bueno mi papá empezó en la búsqueda de ver que se podía hacer. Entonces bueno nada, encontraron los contenedores marítimos que se dejaban de utilizar, podían reutilizarse a partir de construir casas, oficinas o simplemente usarlo de obra.”

Entrevistador: “Si”

Entrevistada: “Entonces la idea empezó como, ósea el negocio empezó como una idea de reutilizar, una idea sustentable.”

Entrevistador: “En qué momento arrancó tu mamá? O están los dos palo a palo?”

Entrevistada: “Los dos empezaron palo a palo porque los dos trabajaban en el call center antes y bueno con lo que pasó que la empresa para la cual trabajaban se fue del país tuvieron que los dos empezar un proyecto nuevo y fue ese proyecto que empezaron. Mi papá empezó y sigue hoy en día hasta la actualidad en la parte administrativa y mi mamá está en la parte de logística, comercial, atención al cliente, servicio post venta.”

Entrevistador: “Bien, y vos ahí qué haces?”

Entrevistada: “Yo lo que hago básicamente, vendo contenedores, estoy en la parte comercial con ellos. Hace ya como 5 años que estoy en la parte comercial con ellos. Al principio comencé a aprender cómo tratar a los clientes, de qué forma poder venderles, saber las especificaciones de los contenedores, para que se podían utilizar y bueno nada, Hoy en día ya puedo manejar el equipo de logística, hablo con los camiones, organizo viajes, hago tareas administrativas, de todo un poco, los ayudo como puedo.”

Entrevistador: “Bien, y esto a vos qué te motivó para entrar y trabajar ahí, fue algo que te nació solo? Te encarrilaron para ayudar?”

Entrevistada: “La verdad es que desde muy chica mis papás me inculcaron la idea de trabajar, para ellos es muy importante el trabajo, entonces cuando yo era chica los acompañaba a ellos al trabajo que tenían, a veces atendía algunos clientes en el call center. Cuestión es que cuando era muy chica mis papás me inculcaron la idea de trabajar y bueno la idea un poco de independizarse

entonces bueno ellos tenían un call center como ya te comenté, entonces a veces atendía algunas llamadas y bueno así me empecé a interiorizar con todo lo que era atención al cliente, el trato, la forma de hablarles y cuando cumplí 17 años más o menos 16 17 años más o menos, mis viejos me dijeron bueno ya es momento de que te soltemos un poco la mano y empieces a trabajar con nosotros y tengas un poco de experiencia laborar así que básicamente fue 50 y 50.”

Entrevistador: “Bien, y ósea, a vos ya te gustaba todo esto de la gestión?”

Entrevistada: “La verdad que crecí con eso, crecí con dos padres que se dedicaban a la atención al cliente, a vender, cuando yo era chica no jugaba con Barbies, jugaba a vender entonces como que siempre estuvo en mi espíritu, en mi personalidad y siempre me gusto.”

Entrevistador: “Bueno, y qué aptitudes crees que son necesarias a la hora de ser una buena líder, una buena vendedora, un buen comerciante?”

Entrevistada: “Primero ser muy respetuosa, estar tranquila a la hora de atender un cliente porque nada, expresan distintas personalidades y distintos humores si bien se quiere decir, estar tranquila, trabajar con respeto, tener mucha empatía con el otro, y nada, esforzarse y poner la actitud como siempre, creo que con actitud y el esfuerzo uno puede llegar a donde quiera.”

Entrevistador: “Bien, y con respecto al hecho de ser mujer, en algún momento sentiste algún prejuicio, discriminación o alguna molestia?”

Entrevistada: “Si, la verdad que es un rubro que es muy machista, no es por nada, sino que son muchos arquitectos o muchos hombres con campos o hombres que quieren hacer emprendimientos con la compra de contenedores y también el equipo de logística que son los trabajadores que manejan los camiones donde van los contenedores a distintas partes del país son todos hombres así que el rubro es complicado, así que nada, siempre una que otra joda o se piensan que porque sos mujer no entendes el tema y te ningunean pero bueno, es cuestión de aprender a tratar de igual a igual y que entiendan que por ser mujer no es que Tenes menos capacidad o tenés menos experiencia en el tema.”

Entrevistador: “Claro, se entiende, lo que es la empresa en si, estás interesada que siga en tus manos? Digamos de seguir haciéndola crecer con vos ahí adentro o existe la posibilidad de que alguien más fuera de la familia se introduzca ahí en la misma?”

Entrevistada: “Mira, mis viejos siempre quisieron que alguno de nosotros, somos 5 hermanos, nos quedemos con la empresa, le demos una mano, que el día de mañana la llevemos nosotros al frente pero hoy no te puedo decir si me gustaría o no me gustaría porque también quiero ganar experiencia y fijarme que es lo que me gusta porque capas el día de mañana puedo tener un emprendimiento propio pero no descarto la idea de manejar la empresa, por supuesto me gusta lo que hago, está relacionado con lo que me gusta, con lo que estudio y no me parece un impedimento manejarla, ni es que no me siento capaz, me siento muy capaz pero primero quiero descubrir y ver qué es lo que me llama digamos, que es lo que me mueve.”

Entrevistador: “Claro, que es lo tuyo “

Entrevistada: “Claro que es lo mío, pero bueno ellos están convencidos que no hay problema en quien la maneje siempre y cuando el negocio prospere y se alargue y funcione no pasa por si es de la familia o si es un tercero, ellos lo que quieren es que el negocio perdure y funcione, sea ellos quien lo maneje, sea un familiar o sea un tercero.”

Entrevistador: “Bien, y respecto a lo que es el liderazgo, ¿cómo se maneja dentro de la empresa? ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce?”

Entrevistada: “La verdad que es un liderazgo muy vertical, mi papá y mi mamá están en la cúspide también está la empresa de camiones, la empresa de logística que trabaja con nosotros que bueno, empezó como una empresa tercerizada pero hoy ya forma parte de nuestra empresa y los clientes. Ósea, no hay muchas escalas hacia abajo pero sí puedo decir que es súper piramidal.”

Entrevistador: “Bien, y lo que es liderazgo de las mujeres, cual es tu opinión respecto al liderazgo de las mujeres en los puestos directivos? Más allá de la empresa esta en general, ¿Consideras que hay diferencias entre el liderazgo del hombre y el liderazgo de la mujer? En este caso entre un liderazgo entre ambos?”

Entrevistada: “Si yo los considero o si se considera en la actualidad?”

Entrevistador: “No, vos”

Entrevistada: “Yo considero que no hay diferencias, si esta todo muy arraigado con la discriminacion por ahí mandatos familiares, estereotipos pero creo que en mi experiencia que en mi familia tengo muchas mujeres que son líderes y llevan a cabo empresas y son líderes en empresas que no hay ninguna diferencia solo puede haber distintas aptitudes o distintas cualidades en los sexos masculinos o sexos femeninos pero creo que eso no es una característica que sea crucial para definir el liderazgo masculino o femenino como distinto.”

Entrevistador: “Bien, para acceder a esos puestos, ¿crees que existen obstáculos en la sociedad?”

Entrevistada: “Sí por supuesto, porque vivimos en una sociedad súper machista, la verdad que latinoamérica no es tan machista como Estados Unidos u otros países que el machismo se ve muy arraigado pero quieras o no en algún momento perdura eso y se nota, ya sea en sueldos inferiores o discriminacion, algún tipo de comentarios que hacen sentir a la mujer que no es capas o que se sienta incómoda en el puesto de trabajo. Por eso persigo y quiero formar parte de una asociación que se llama women in business que es una asociación de mujeres en todo el mundo que forman parte, que son dueñas de distintas empresas y nada, ellas luchan para eso, para que se las respete para que se las categorice igual a los hombres, me parece algo muy muy importante.”

Entrevistador: “Sí totalmente y vos ¿cuáles crees que son los desafíos para avanzar en lo que es esta equidad de género? Digamos en una igualdad por así decir ¿qué es lo que crees que se debería hacer?”

Entrevistada: “Que no hay que luchar, que no hay que discriminar, que no hay que pelear, sino que se tiene que educar, se tiene que inculcar en los colegios en universidades, tiene que formar parte de la educación, no tiene que ser una lucha de varones contra mujeres, de sexo femenino contra sexo masculino, esto tiene que ser algo que se eduque, algo que se inculque y algo que la gente entienda el porque, no que se dé a través de una pelea o una lucha, no estamos luchando a ver quien es mejor, quien tiene más capacidad, estamos diciendo que todos somos iguales y que todos podemos llegar a distintos puestos o a lograr lo que queramos a través de otras cualidades de otras aptitudes”

Entrevistador: “De diez, ya con eso terminamos!”

Entrevistada: “Bueno de diez!!!”



Carolina Ayi

Entrevistador: "¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador? ¿Cómo está compuesta la empresa? ¿Existen miembros de la familia trabajando actualmente? ¿Cual es tu actividad actual dentro de la empresa?"

Entrevistada: "La empresa se fundó hace 20 años, el fundador fue mi papá, Carlos Ayi. Es una empresa dedicada a brindar servicio de software a diferentes empresas. Hoy en día, de la familia trabajamos mi papá como gerente general, mi hermana líder de capital humano y yo estoy en la administración, orientada a finanzas."

Entrevistador: "De chica deseabas ser parte de la empresa? ¿Cómo llegó a asumir este cargo? ¿Que/Quien lo motivó?"

Entrevistada: "Siempre quise ser parte de la misma, de chica iba en el verano y me encantaba que me den tareas simples, me sentía super grande. Hoy en día estoy en este puesto, ya que, soy estudiante de la carrera lic. en administración y siempre me apasiono profundizar mis conocimientos en finanzas. Fue una decisión 100% mia"

Entrevistador: "¿Qué aptitudes considera son necesarias a la hora de ser un buen líder en la empresa?"

Entrevistada: “Consideró que un buen líder debe ser alguien responsable, confiable, que tenga la cabeza abierta y acepte críticas de gente cercana que tenga conocimientos, que acompañe el Proceso de sus colaboradores para ayudarlos en lo que puedan necesitar.”

Entrevistador: ”¿Alguna vez sintió algún tipo de discriminación o prejuicio por ser mujer y en relación a la empresa?”

Entrevistada: “Jamás sentí discriminación por ser mujer, ni en mi vida privada ni en el ámbito laboral, en la administración todas somos mujeres y tenemos un trato increíble con el resto de los empleados que son hombre.”

Entrevistador: ”En el caso de suceder la empresa, ¿Te interesaría que siga en manos de su familia? ¿Pensas en algún futuro tomar la riendas de la empresa? Existe la posibilidad de que quede en nos dé alguien externo a la familia?”

Entrevistada: “Hoy en día, mi papa lidera la empresa pero tiene un socio, el cual es muy probable que en un futuro él ocupe el puesto de mi papa, ya que, en un futuro con mi hermana queremos formar cada una su familia y sabemos que es difícil criar a hijos, teniendo un puesto tan alto con tantas responsabilidades y tanta dedicación.”

Entrevistador: ”¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la empresa? ¿Un estilo más participativo, democrático o más autoritario o burocrático? Esto fue variando en el tiempo?”

Entrevistada: “El liderazgo que se ejerce es super participativo, se intenta tener en cuenta la opinión de todos, si bien la decisión final al tiene mi papa como gerente, le interesa mucho escuchar la opinión de nosotras como hijas y de los referentes, quienes son los que trabajan directamente con los colaboradores de la empresa.”

Entrevistador: “¿Cuál es su opinión sobre el liderazgo de las mujeres en puestos directivos? ¿Considera que existen diferencias en el liderazgo del hombre y la mujer? En general”

Entrevistada: “No considero que existan diferencias entre el liderazgo en manos de la mujer que en manos del hombre, creo que las mujeres somos más organizadas, tenemos una intuición muy particular, que creo que suma mucho al puesto de líder.”

Entrevistador: “¿Cree que las mujeres tienen más obstáculos que los hombres para llegar a un puesto directivo?”

Entrevistada: “Creo que tiene obstáculos la mujer, pero son obstáculos personales, como mencione previamente el criar una familia y tener un puesto alto a veces se hace difícil”

Entrevistador: “Desde su experiencia profesional, cuáles son los principales desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?”

Entrevistada: “Considero que abrir la cabeza es algo esencial, teniendo mismos beneficios hombres y mujeres, mismo salario y poder llegar al mando alto, si la capacidad se los permite.”

Elizabeth Barros

Entrevistador: “La pregunta uno es, ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador? ¿Como estaba compuesta antes y como está ahora?”

Entrevistada: “Se fundó en el 99, por Javier (esposo) y por mi. Ahí empezamos con una sola combi y después fuimos creciendo de a poco y hoy bueno, tenemos algunas todavía pero por la crisis ya no las que teníamos antes.”

Entrevistador: “Bien, ¿Existen miembros de la familia trabajando? ¿En este tiempo pasaron algunos familiares? No trabajando a full exclusivamente en la empresa pero sí participando de la misma”

Entrevistada: “Si, eventualmente trabajaron parientes como choferes, mi hermana ayudándome en la parte administrativa eventualmente cuando nos íbamos de vacaciones, ahora lo está haciendo fijo todo lo que es facturación, papelería. Y los chicos (hijos) en cierta manera siempre han estado involucrados, más allá de no hacerlo fijo siempre estuvieron involucrados en la facturación o en llevar algún paciente si se complicaba el horario o hacer algunas tareas y bueno ahora ya prácticamente pasa todo a nombre de ellos.”

Entrevistador: “Bien, ¿Vos deseabas ser líder? ¿Tener tu empresa? Antes del 99. ¿Cómo llegaste a esto?”

Entrevistada: “Se dio solo porque nosotros acá teníamos, mi mama tenía un negocio, javier trabajaba en una fábrica y yo tenía un auto nuevo cuando recién nos casamos. Era una época en el que el negocio de mi mama andaba bien y los vecinos venían a pedirnos si no les hacíamos el favor de llevarlos de un lado a otro y le cobrábamos, entonces cuando vimos la brecha la gente como nos conocía nos pedían que yo le lleve los chicos al colegio fijo y empecé a llevarlo yo los chicos en el auto y él estaba en la fábrica. Después decidimos comprar la primera combi y arrancar formalmente con lo que era el transporte.”

Entrevistador: “Bien, más relacionado a lo que es el liderazgo, ¿Cuál crees que son las aptitudes a la hora de ser un buen líder? En la gestión digamos”

Entrevistada: “En cuanto a la gente que trabaja con nosotros?”

Entrevistador: “Más que todo lo que vos crees de un líder, para poder manejarlo y que se pueda llevar a cabo en diferentes actividades? ¿Crees que hay diferentes aptitudes que se necesiten?”

Entrevistada: “Sí, totalmente. El diálogo antes todo, involucrarse con ello absolutamente y el respeto porque si no te involucras y no tenes un poco de respeto hacia ellos nunca vas a saber el trasfondo de todas las cosas y de lo mínimo de trabajo. No participar de afuera con una teoría, sino involucrarte.”

Entrevistador: “Bien, y con respecto al hecho de ser mujer, ¿En algún momento sentiste algo de discriminación o prejuicio o alguna vibra distinta por estar metida como mujer en la empresa?”

Entrevistada: “Totalmente, hasta hace un rato. En cuanto a lo que es la parte de transporte tengo muchísimo mejor vínculo yo con los padres por ser mujer pero en cuanto a los choferes, les cuesta. A pesar que yo de chica ya tenía cuando mi papa tenía remis y yo los tenía a cargo, que tenía seis choferes a los hombres les costaba demasiado tener que recibir ordenes, hombres de 45, osea, de mi edad ahora y yo en ese momento tenía 25 26 recibir órdenes de parte mía, les molestaba terriblemente en ese rubro. En este con los choferes cuesta el vínculo, pero por supuesto que ellos tienen en algunos aspectos más feeling con javier, pero otros conmigo y la otra parte del trabajo que es los viajes si son lugares como del gobierno o cultura que hacemos muchos viajes que está todo más formalizado, en ellos no hay problema de tratar conmigo, de hecho, con ellos puedo tratar bien. Pero en otras partes de lo que es viajes directamente no quieren tratar conmigo, directamente no. Por ejemplo, tratan conmigo porque soy la mujer del que ellos conocen como dueño, ¿entendes? Por respeto de ser la mujer de él, pero no porque crean que tenga la capacidad de organizar o que yo pueda mandar y dirigir la tráfico y hacer las cosas.”

Entrevistador: “Si, de diez. En el caso....”

Entrevistada: “Siguen siendo muy machistas, por ejemplo, en el grupo que llevamos, los que se dicen manager o manager tours quieren tratar con un hombre, osea, me llaman a mi porque ahora no pueden hablar con él pero como la mujer de, no porque yo lo pueda manejar igual que él, ¿entendes?”

Entrevistador: “Claro, es porque estas ahí.”

Entrevistada: “He manejado siempre, pero de atrás”

Entrevistador: “¿Pensaste alguna vez en caso de suceder la empresa? Si bien ya me comentaste que los chicos están metidos ahí, ¿Vos estás con ganas que la empresa siga en manos de la familia o existe la posibilidad de que algún externo entre a manejar todo esto? En caso de que ellos no quieran.”

Entrevistada: “No, en cuanto a alguien externo solamente sería en cuestión de alguien encargado de la parte de vehículos si estuviésemos funcionando al 100%. Osea, que se ocupe del mantenimiento de vehículos pero en cuanto a lo que es papelería, nunca fue mi intención delegarle a más nadie que a los chicos si están interesados en involucrarse.”

Entrevistador: “Bien bien, se entiende. Y en este tipo de liderazgo que decías vos respecto a algunos clientes se hace un liderazgo, con otros otro por parte de Javier, ¿Que tipo de liderazgo crees que existe? Es algo más piramidal, horizontal, más participativo entre ustedes dos? ¿Se charlan todo o es algo más autoritario en lo que hay que hacer en las actividades?”

Entrevistada: “Eh, no. En cuanto a lo que es netamente machista por ahí te hace falta solamente la imagen del hombre.”

Entrevistador: “Bien”



Entrevistada: “No que ejecute, pero si, siempre en estos casos se necesitaba la imagen más allá de cuánta autoridad tuviese o no. El respeto tenían más que todo los choferes conmigo y ciertos clientes que yo sabía que se querían manejar con hombres directamente no me conocen o me conocían como la mujer de, me explico?”

Entrevistador: “Si si, totalmente”

Entrevistada: “Pero si, acá se charlaba o yo sabía cómo se hacían las cosas, pero la imagen no era la mía con toda esa gente con la que trabajabamos.”

Entrevistador: “Claro, era la de Javier ahí.”

Entrevistada: “Claro, más allá que yo dijese “bueno, sale no sale, está la habilitación, está el seguro, está todo, traía la plata, cuanto cobramos” al precio lo ponía él, pero la que administraba y recibía era yo. O yo hablaba con él y le decía “che mira hay un viaje aca y aca porque no mandas este alla, porque no mandas este aca, ... “

Entrevistador: “Se entiende, respecto a lo que seria tu opinion en general en lo que es el liderazgo de la mujer en puestos directivos. ¿Crees que hay una diferencia en las formas de llevar el liderazgo? En tanto el hombre y la mujer, ¿Crees que algo más de lo que cree el resto? Si hay diferencias en cómo gestiona uno y cómo gestiona otro o es algo que ven los demás?”

Entrevistada: “Yo creo que si hay diferencia, osea, por supuesto que depende de qué tipo de empresa sea, de qué rubro sea, cierto? Pero si creo que las mujeres generalmente como tienen una presión extra son un poco más no se si estructuradas pero un poco más ordenadas un poco más prolijas, llevan procedimientos adelante, más allá que sean o no sean escuchadas tratan de ser más organizadas porque existe sobre nosotras la doble presión y no sentir el fracaso.”

Entrevistador: “Bien, y relacionado a esto. ¿Vos crees que hay obstáculos para que la mujer pueda llegar a un nivel más jerárquico o directivo?”

Entrevistada: “Si si, sigue habiendo porque sigue habiendo una mentalidad machista encubierta. Unas empresas que están más adelantadas o que ejercen otro tipo de técnicas en cuanto a lo que es recursos humanos puede ser, pero hay muchos rubros que no, que todavía cuesta horrores que la mujer pueda ejercer el liderazgo y hasta como que.. en el nuestro por ejemplo, como te digo en el transporte escolar en sí y eso no, pero todo lo que es la parte de viajes y turismo si si totalmente porque es un lugar bastante de hombres y cuesta integrar a las mujeres. Por más que vean la capacidad, siguen teniendo el prejuicio de que ante algo que no les gusta “ah porque esta no se va a lavar platos en vez de querer opinar o mandar a” entender?”

Entrevistador: “Bien, y de tu experiencia profesional, ¿Cuáles crees que son los desafíos o acciones a seguir para una equidad de género? ¿O crees que es simplemente tiempo y que se va a corregir en algún momento? O hace falta algo para poder llegar a un equilibrio?”

Entrevistada: “No, todavía no, osea, cosas que se están escuchando hasta por cierto temor las están respetando pero solo por temor, no porque asuman porque debe ser, me explico? Por temor a que, bueno, las empresas que son estructurales por temor a las denuncias de género, te respetan pero no porque lo asuman como algo que es igual al hombre. Osea, no lo aceptan naturalmente, es decir, es como una imposición, ¿entendes?”

Entrevistador: “Claro, lo acatan porque viene así.”

Entrevistada: “Exactamente, porque saben que debe ser pero quizá manifiestan una cosa con la boca y después pensándolo en su cabeza de otra manera, entonces falta. Lo hacen porque deben no porque lo sienten, ¿entiendes?”

Entrevistador: “Si si, bueno. Con estas preguntas para mi ya es suficiente, muchas gracias!”

Entrevistada: “Cualquier duda que tengas me consultas, pero mi rubro es difícil para la mujer. Antes me costaba mucho más con los remis entonces siempre tenía que recurrir a la imagen de javier, más allá que eso era de mi papá tenía que recurrir a él, lo tengo atrás como si fuese guardaespaldas porque a mi no me prestaban atención y todo eso, más allá que conmigo no hacían chistes y ni ese tipo de cosas porque yo no les daba la confianza pero a veces necesitaba recurrir a la imagen de el nada mas.”

Entrevistador: “Que esté ahí presente nomas, acompañando.”

Entrevistada: “Por más que aportará o no aportará, era solo la imagen de él. No debería ser así, pero todavía cuesta un montón.”

Entrevistador: “Bueno de diez, con eso es suficiente.”

Ignacio Moyano

Entrevistador: “La pregunta uno dice, ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador? ¿Cómo estaba compuesta y cómo está compuesta ahora? ¿Fue algo solamente tuyo o con alguien más?”

Entrevistado: “Fue el año 98-99, fue con Marce, todavía está igual, es de Marcela y mia..

Primero fue una SRL mitad y mitad yo trabajo y ella no, acompaña pero no trabaja”

Entrevistador: “Bien, y vos siempre quisiste tener, bueno, ya me habías comentado que querías ser líder, tener tu propio emprendimiento. Después, a la hora de ser líder digamos, ¿Qué aptitudes crees que son necesarias para ser un buen líder?”

Entrevistado: “Organizacional decis? o líder...”

Entrevistador: “Eh..”

Entrevistado: “Lider en qué sentido?”

Entrevistador: “Si, organizacional, para poder llevarlo a cabo”

Entrevistado: “Lo primero es constancia y lo segundo en relaciones humanas es empatía, hay que tener empatía en tres niveles , no?”

Entrevistador: “Bien, en caso de la sucesión de la empresa, ¿Por qué crees que existen las...?

¿Crees que el liderazgo puede ser distinto en relación a lo que hace una mujer que en lo que hace un hombre? ¿Crees que el liderazgo puede ser distinto? O es igual el liderazgo que se ejerce?”

Entrevistado: “El liderazgo es distinto en función de las personas, no en función de género. Cada líder tiene su particularidad, su estilo. En ese estilo están los modos, pero para el liderazgo de la mujer hay prejuicios sociales pero no hay hechos subjetivos salvo la capacidad de empatía, la mujer tiene punto uno, mejor empatía que los hombres en general pero en general, tienen más capacidad de fluir sobre el estado, osea, interpretar el estado anímico e influir sobre el estado anímico de personas y de grupos.”

Entrevistador: “Bien, eso como mujer ellas?”

Entrevistado: “La mujer tiene dos asuntos distintos, uno es que el cerebro de amplio espectro, es más multitask, no es que sean iguales hombre o mujer. La conformación fisiológica del cerebro digamos. La mujer tiene algunas ventajas en esto del multitask y después tiene algunas desventajas en el tema del foco, pero bueno, la capacidad de enfoque y concentración Entonces de golpe en las organizaciones puede ser una ventaja el multitasking y la empatía. La verdad es que yo no vería ninguna diferencia entre el hombre y la mujer”

Entrevistador: “Y esto en relación a cuando se hace el traslado generacional, ¿Crees que puede tener problemas el hecho de que... tener una hija o un hombre o una mujer se elija por el hombre? ¿Lo notas más en tu trabajo?”

Entrevistado: “El traspaso generacional, digamos no todas las organizaciones quieren traspasar, en la mía por ejemplo no quiero que traspase”

Entrevistador: “Bien, pero porque?”

Entrevistado: “Porque no es un mandato ni una conveniencia que las empresas sean familiares. Las organizaciones tienen la capacidad ósea, tienen una expectativa de vida mayor a la de un ser humano, la organización vence al tiempo en ese aspecto en general. ¿Pero por qué una empresa tiene que seguir siendo de la familia? ¿Dónde dice? ¿Quién manda? ¿Dónde está el mandamiento que dice que mis hijos me tienen que suceder? En todo caso si eso es así, es un acto de egoísmo digamos. Entonces yo no tengo pensado en ninguna de las organizaciones como empresa de familia y la verdad no me interesa después que cuando yo me muera desaparezca, quisiera que no pero no importa qué pase después cuando yo no esté. Es una cosa la organización digamos, cuando vos te moris dejas la ropa en el ropero y la organización es lo mismo”

Entrevistador: “Bien, y en relación a los puestos jerárquicos en las mujeres, ¿Crees que hay obstáculos a la hora que las mujeres accedan a puestos directivos de alto rango? ¿Por algo de la sociedad?”

Entrevistado: “Creo que actualmente ya no, la verdad que por lo menos... En algunos sectores si hay prejuicios, a nivel social si hay, pero es una creencia, la verdad que habría que medirlo, no se. Pasa que en la vida real la mujer sigue teniendo más cosas que hacer que el hombre en términos de distraerse, entonces su capacidad de foco que hablábamos recién no es la misma, una mujer es madre en general y ese es el principal mandato biológico y la organización puede quedar en la mayoría de los casos en segundo plano. Un hombre en cambio, deja la familia y si tiene que laburar se va. Pero no se si es un prejuicio o un estereotipo, la verdad habría que ver, no lo se.”

Entrevistador: “Esta bien, bueno eso era.”

Entrevistado: “Puedo hablar yo desde el prejuicio”

Entrevistador: “Si si, esta bien, se entiende. Eso era lo que quería preguntarte.”



Daniela Alejandra Zago

Entrevistador: "Para empezar gracias"

Entrevistada: "No no te preocupes nada que agradecer, dime"

Entrevistador: "Bueno básicamente era hacerte unas 10 preguntas estoy haciendo la tesis y el tema es el traspaso generacional y el liderazgo de mujer, Y bueno yo quería saber qué mirada tenías respecto a esto, Si bien las preguntas son 10 quieres saber qué podías comentar vos para poder agregar a todo esto"

Entrevistada: "Bueno, vamos primero por las preguntas?"

Entrevistador: "Dale si"

Entrevistador: "En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador, como arranco todo esto?"

Entrevistada: "Mira Blackpool libros, em... yo arranqué a trabajar en el 79 u 80 Marta Abril que es una profesora de inglés, daba clases y después empezó a importar libros para su instituto.

Bueno después entonces las librerías le fueron pidiendo libros para otros clientes y bueno desde entonces comenzó a importar el libro para otros clientes que no eran numerosos.

Y abrió su propia librería que era muy chiquitita en la calle Dean Funes 133

Después ella se casa con un contador y compran otro local chiquito donde estamos ahora en Deán Funes 395. Es ahí donde en octubre del 84 yo tengo mi primera entrevista, y entro a trabajar en la parte contable con el contador. Yo estaba en el último año de ciencias económicas, trabajaba cuatro horas y estaba en la parte administrativa. Y después en la temporada escolar es como que todas las empleadas nos dedicábamos, inclusive el contador a vender. Es una empresa que se centra 80% de ventas en dos, tres meses marzo abril y mayo”

Entrevistador: “Bien”

Entrevistada: ”Así empieza no recuerdo bien la fecha pero 79 80 la marca, fue una empresa unipersonal después de convirtió en Blackpool SRL. Hasta acá, no sé si me querés seguir haciendo preguntas o te sigo contando”

Entrevistador: “No no no Esta de diez, contame contame..”

Entrevistada: ”Hasta que en el 90, 89 90 alquilan un lugar en la galería precedo para cubrir la zona norte.”

Entrevistador: “Bien”

Entrevistada: ”Y es ahí donde me mandan como encargada de esa sucursal del cerro y estuve ahí hasta el 2006 que por una cuestión...bueno ahí se abrieron los shoppings. En realidad de la precedo pasamos a un local enorme que tenía salón de venta y salón de conferencia porque se

hacían en esa época muchos seminarios de profesores de inglés y bueno era un local gigantesco y muy difícil de mantener. Con la apertura de los shoppings cambió la parte comercial y ya no se podía mantener semejante estructura.

Entonces ahí se achica, quisieron vender la sucursal del cerro y en 2006 vuelvo al centro porque se vende el cerro. Y seguí siendo empleada hasta el 2009 que con 2 compañeras mis nos lanzamos y dijimos podemos comprar como para seguir en el centro y así fue como en diciembre de 2008 nos indemnizaron y nosotros invertimos nuestras indemnizaciones en la compra de la librería.”

Entrevistador: “Ah mira, de diez de diez! Bueno esa pregunta me la te contestaste y la segunda también así que quería saber si por parte de las otras socias tienen parte de la familia trabajando también “

Entrevistada: ”Si, bueno vos sabes que también Emi (hijo) trabajo en el negocio y bueno si. Los hijos de mis dos socias trabajaron. En la actualidad no pero todos trabajaron.”

Entrevistador: “Bien, todos pasaron por ahí. Espectacular!

La siguiente pregunta trata sobre si en algún momento pensabas ser líder, ¿te veías ahí?

¿Pensabas tener tu propia librería en su momento? ¿O se dio?”

Entrevistada: ” No, la verdad que no. Se dio porque justamente en 2008 cuando querían venderla no encontraban compradores y bueno viste mis socias son muy amigas, y nos juntábamos a

tomar café a la mañana y pensábamos¿porque no? Entonces nosotros le planteamos a ellos. Primero saber cuánto valía y bueno lanzarnos en seguir haciendo lo que nosotros hacíamos. Después empezamos a manejar la parte financiera que lo hacía el contador, bueno en ese momento después en el 2008 acepto que compráramos, en ese momento él estaba enfermo y fallece antes de que nosotros firmáramos la compra de la librería”

Entrevistador: “Aaaaah bien bien”

Entrevistada: ”Pero no, nunca nunca pensé en llegar a tener la librería, aunque siempre me encanto la parte comercial.

Entrevistador: “Claro, ya venías estudiando eso..

Entrevistada: ”Me gusta todo lo que es el comercio en sí. Soy contadora pero odio todo lo que son impuestos así que todo lo comercial si me gusta.”

Entrevistador: “Claro claro, después lo otro que te quería preguntar era qué aptitudes crees que son necesarias a la hora de manejar una empresa, de ser líder o estar en ese puesto”.

Entrevistada: ”Ante todo responsabilidad, es muy importante también conocer el rubro y el material que vendes. Que te puedo decir, me gusta lo que hago y es como que conocíamos todo el movimiento del libro. Y sobretodo también saber manejar y tratar de delegar el resto de las actividades, no sólo ser líder sino delegar también que a veces cuesta mucho porque uno cree que

... la única que puedes hacer determinadas cosas. Si bien somos tres socias y tenemos bien marcadas las actividades que hacemos, tratamos de saber todo o medianamente todo lo que hace cada una.”

Entrevistador: “Están bien divididas las áreas en ese sentido.”

Entrevistada: ”Claro claro”

Entrevistador: “Con respecto a la pregunta que sigue, en algún momento tuvieron algún tipo de presión o algo raro por el hecho de ser todas mujeres?”

Entrevistada: ”No, generalmente siempre me hicieron esa pregunta porque las sociedades son medias complicadas. Sin embargo no. Desde el 2009 estamos juntas y si bien se han presentado inconvenientes se han hablado y se ha tratado de solucionarlos con el diálogo. Somos tres y cuando tenemos que tomar una decisión si dos deciden tal cosa la tercera acata.”

Entrevistador: “Ah bien, esa es la forma más o menos de charlar las cosas”

Entrevistada: ”Exacto”

Entrevistador: “Pensaron en algún momento que pasaría después con la empresa? En caso de seguir venderla? Que alguien de la familia se quede?”

Entrevistada: "Por el momento. Una de las socias se jubiló y sigue con la librería y este año si bien nos jubilamos pensamos en seguir. No hemos pensado en algún futuro delegarlo en otras personas porque seguimos.. me veo trabajando unos 10 años más. Jaja si dios me da vida y salud ."

Entrevistador: "Jaja esta bien que bueno"

Entrevistada: "La verdad es que lo hemos hablado y siempre decimos que nos vemos dentro de 10 años en el mismo lugar si es que se puede."

Entrevistador: "Claro claro si obvio..Después una pregunta que en cierta forma ya me la respondiste. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce? ¿Uno más participativo? ¿Democrático Autoritario? Me comentaste que lo charlaban entre las 3 socias y lo resolvían"

Entrevistada: "Sisi, y participamos, es un negocio en el cual tratamos de estar siempre por más que tengamos a los chicos que están en el mostrador y venden, tratamos de supervisar absolutamente todo como para que se siga brindando el servicio que estamos acostumbradas para que no se cambie o suponete que si uno ve algún empleado contestar de una manera que no es la adecuada reorientation a como nosotros queremos."

Entrevistador: "a como les gusta el trato"

Entrevistada: "Y ofrecer el servicio que ofrecemos. Acordate que es una librería que ofrecemos textos de idioma, mis socias son profesoras de inglés entonces brindamos asesoramiento a profesores entonces es un servicio que siempre hemos tenido."

Entrevistador: "Claro"

Entrevistada: "Con la pandemia también viste que todas las empresas han ofrecido todo lo que es delivery y esas cosas también hemos cambiado y tratar de intensificarlo."

Entrevistador: "Bien bien, la siguiente pregunta dice ¿cuál es tu opinión respecto al liderazgo de las mujeres en puestos directivos en general, en cualquier empresa?. Si crees que existen diferencias entre el hombre y la mujer y la forma de llevar el liderazgo."

Entrevistada: "Yo creo sin ser feminista creo que el hombre y la mujer son capaces de dirigir una empresa. Lo que pasa es que generalmente el hombre siempre gana más que la mujer en el aspecto económico, en los mismos puestos. Pero creo que ambos están capacitados para ser cualquier directivo."

Entrevistador: "En ese caso básicamente ¿la mujer tiene una traba más? ¿crees que hay obstáculos?"

Entrevistada: "Nose si trabas pero viste que hay muchos casos y comentarios de mujeres que llegan a puestos jerárquicos y en una de esas si hay un hombre que está en el mismo puesto gana más que la mujer. Nose si lo puedo generalizar pero siempre se fomento lo mismo."

Entrevistador: “Desde tu experiencia esto que me estás diciendo ¿cuál crees que es el desafío que hay para una equidad?. Entrevistada: ”O simplemente crees que es algo natural del hombre y la mujer?”

Entrevistada: ”No, en una de esas se cree que la mujer puede ser delicada, más, nose si responsable porque los hombres también. Pero viste que nos dicen multitasking estamos en todos lados..Que se yo, podemos llegar a tener distintas características que pueden hacer las diferencia con respecto al trabajo del hombre. Creo que en cuanto a capacidad estamos a la misma altura.”

Entrevistador: “Bien y esto qué me decís de características ¿a qué te referís puntualmente que lo hacen distinto?”

Entrevistada: “Y puede ser en la parte organizativa más metódicas que se yo, se me ocurre ahora, nose la dedicación. En cuanto a la organización capas que nosotras tomemos varios puntos a la vez.. nose, A veces dicen “las mujeres son más organizadas” eso no quita que el hombre no lo sea pero capas que tengamos nosotras esa cualidad de poder hacerlo.”

Entrevistador: “¡Totalmente! Bueno con eso ami me sobra, nose si quieres agregar algo más..”

Entrevistada: “No no con respecto lo que nos pasó a nosotras que lo hemos hablado muchas veces con mis socias la verdad que somos unas agradecidas porque estamos haciendo lo que nos gusta, mira que son muchos años. Nos gusta trabajar, nos gusta lo que vendemos y hacemos



realmente lo que nos da placer. Y por otro lado vivimos de eso. Entonces creo que es un círculo que cierra y aparte que tantos años y una sociedad en la cual te llevas bien es mucho.

Entrevistador: “Sí por su puesto si si si”

Entrevistada: “Así que eso nada más”

Entrevistador: “Bueno bueno de diez, a mi me sirve todo esto y te doy mil gracias por darme este tiempo.”

Entrevistada: “¡No por favor, Mucha suerte!

Ana Rosa Varela

Entrevistador: “La primer pregunta es ¿En qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador? ¿Como estaba compuesta la empresa y como está compuesta ahora?”

Entrevistada: “La empresa en realidad se funda porque mi marido se jubila, para no quedarse en la casa sale como un emprendimiento chiquito familiar donde él iba a atender en un turno. Yo soy docente y atendía en el otro turno. Sale la panadería a nombre de mi esposo, es decir, como una salida laboral para no quedarse inactivo.”

Entrevistador: “Bien, y en qué momento asume usted meterse, introducirse ahí a hacer diferentes actividades? Me comentó Tefi (hija) que ya dejó de ser parte de la panadería en sí.”

Entrevistada: “En realidad todas las cosas, nosotros...Mi marido es militar, no es el primer emprendimiento que hacemos. Siempre hemos tenido algo en comercio, él es militar y siempre tuvo otra actividad y yo soy docente y siempre tuve otra actividad. Es decir, los dos, siempre tuvimos una tercera actividad como familia. Nunca fue de un solo lado, siempre fue hablado entre los dos, consensuado entre los dos y ahí la que más audaz podríamos decir soy yo, la que más estoy con cosas nuevas, buscando determinadas cosas y tengo a mi marido que apoya y acepta las ideas. Cuando la empresa empieza a crecer y al empezar a crecer empiezan a incorporarse empleados, al empezar a incorporarse empleados, mi marido decide abrirse porque le cuesta mucho el trato con la gente y ahí quedó totalmente la panadería a cargo mio. Solamente con empleados”

Entrevistador: “Claro, únicamente con empleados. ¿En ese momento había gente de la familia trabajando en la panadería o solo empleados externos?”

Entrevistada: “No, tenía tres empleados externos y bueno yo iba permanentemente, daba las órdenes tipo whatsapp, mensaje, pero de la familia no había nadie”

Entrevistador: “Y vos con respecto a lo tuyo, ¿Deseas tener tu emprendimiento? ¿Lo habías pensado anteriormente? además de tu trabajo o se dio?”

Entrevistada: “Sí siempre, siempre fue una actividad. Es decir, no es la primera vez, en corrientes teníamos una retacería, siempre hicimos como familia, siempre hubo una tercera opción”.

Entrevistador: “Bien, con respecto a lo que es el liderazgo. ¿Qué aptitudes crees que son necesarias para ser un buen líder? ¿Para manejar empleados? Bueno, recién me comentabas que tu esposo era un poco más duro con la gente”

Entrevistada: “Primero Juan, yo soy docente. Fui directora de escuela, privada y considero que uno para ser líder, nace líder, no es una condición que vos decis “voy a ser líder” y bueno, yo siempre digo, tanto en la docencia como en la panadería o cualquier emprendimiento que uno hace la gente tiene que estar bien. Yo me pongo del lado de la gente, que me gustaría a mí y sobre esa base, sin salir de lo estrictamente necesario para que un negocio funcione creo que hay que darle la suficiente comodidad a la gente para que este cómoda. Y segundo, estar en los

detalles, es decir, un buen líder tiene que conocer, personalmente pienso eso, no? A cada uno y darle, yo siempre en la educación hablé mucho de esto, no es igualdad es equidad, darle a cada uno lo que necesita, no darle a todos por iguales, si no, ver que necesita cada uno.”

Entrevistador: “Esta perfecto. Con respecto al hecho de ser mujer, ¿En algún momento sentiste algún tipo de discriminacion, prejuicio o algo de eso relacionado al rubro?”

Entrevistada: “No, soy totalmente estereotipada. En la docencia incorpore varones como líderes, que la docencia es un lugar para las mujeres y en cualquier trabajo considero que no me marquen por mujer ni que me marquen por hombre, no quiero cupos de mujeres ni cupos de hombres. Considero que es la persona lo que vale y de acuerdo a la persona se la debe evaluar. En casa tenemos muy claro esos roles, no es que el varón tiene roles de varón y la mujer roles de mujer, acá somos un equipo y en equipo funciona”

Entrevistador: “De diez, en esto de lo que es el negocio familiar, ¿Se habló algo de lo que sería la sucesión de este negocio?”

Entrevistada: “La sucesión se dio por hechos de la vida, tengo un hijo mayor que quedó fuera del sistema laboral entonces el empezó a incorporarse a la panadería y despues me di cuenta que yo tenía que abrirme para que el tome el liderazgo y cuando yo me abrí, porque nunca puede haber dos líder, siempre tiene que haber uno, entiendes? Entonces la idea no es contraponerse ni oponerse entonces al hacer un paso al costado yo el pudo ser un líder y tomar el liderazgo de la panadería.”

Entrevistador: “Claro, y en lo que era el liderazgo de la empresa que se ejercía, ¿Usted noto un cambio o algo? El tipo de liderazgo fue cambiando cuando estuvo usted y ahora con su hijo? ¿Cambio en algo? ¿Es un liderazgo más piramidal, más horizontal, más participativo entre la gente, se discuten las cosas en la familia?”

Entrevistada: “En la familia se discute. El liderazgo cambio porque es otra persona y hay que respetar a cada uno sus objetivo. Mis objetivos no son los mismos que los de él. El acepta sugerencias, él acepta mi voz y lo que yo propongo pero tampoco puedo decir que es malo o bueno, es su liderazgo y en muchas cosas es más positivo que yo, es decir, sus fortalezas por ahí fueron mis debilidades y como yo puedo marcar sus debilidades, no quedan como debilidades.”

Entrevistador: “Si, se van compensando un poco. Una pregunta un poco más abierta digamos, ¿Cuál es tu pensamiento en lo que sería el liderazgo de las mujeres? No en cuanto a tu negocio sino en algo más general. Esto que decías, debilidades y todo eso. ¿Crees que existen distintos liderazgos en la forma que ejerce un hombre o que ejerce una mujer? Se ejercen de forma distinta?”

Entrevistada: “No no, pienso que es la formación de la persona”

Entrevistador: “de la persona”

Entrevistada: “Claro, la persona que es chismosa va a ser chismosa, no importa el sexo y la persona que sea trabajadora va a ser trabajadora, no importa el sexo. Eso depende de la formación que te dieron. Si creo que el hombre es más frío en muchas cosas, lo veo en la docencia, por ejemplo, las mujeres por ahí hacen un mundo de alguna boludes, en cambio el hombre es como “haber, para”, es más frío, lo ven desde otro lado. Pero no quiere decir que no haya hombres chismosos, hay hombres super chismosos, es decir, no hablamos de género, es de persona.”

Entrevistador: “Es por la persona en sí digamos. En lo que es la sociedad en general ¿Crees que existen obstáculos para que la mujer pueda acceder a puestos jerárquicos? Más arriba?”

Entrevistada: “Sí, creo que hay cosas insertadas en la sociedad de hace mil años y hoy está mucho más modernizado. Pero creo que la misma sociedad, la misma formación. Si vos por ejemplo, nosotros que viajamos por todo el país, vos te vas al norte y tenes una sociedad distinta muchísimo mas machista que aca en cordoba y si te vas al sur, es mucho más igualitaria, no machista sino igualitaria, los mismos roles los podemos ocupar los dos, no es que hay roles de hombres o roles de mujer.”

Entrevistador: “Bien. Desde tu experiencia ¿Cuáles crees que serían los desafíos para avanzar con esta equidad en el ámbito laboral que me comentabas vos hace un rato? ¿Crees que es cuestión de tiempo? ¿Crees que es algo más bien legal?”

Entrevistada: “No, es generacional, es de tiempo. Hay que darle tiempo al tiempo. Para que la sociedad evolucione hay que darle tiempo. No creo que haya otra cura ni feminista ni machista ni esto ni aquello, no voy con eso. Creo que si con un discurso y mostrar que pueden ser tabú que las mujeres manejan peor que el hombre y vemos estadísticamente que los accidentes son al revés. Entonces el tiempo va demostrando que cada uno es persona y punto.”

Entrevistador: “Bien, depende todo de la persona. Con estas preguntas ya me respondió todo. ¡Le agradezco el tiempo!”

Entrevistada: “¡Suerte Juan!”

Juan Agustin Perez

Entrevistador: “La primer pregunta es en qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador, como esta compuesta la empresa y si existe otro miembro de la familia trabajando ahí”

Entrevistado: “La empresa se fundó, no recuerdo bien la fecha, pero hace 15 años”

Entrevistador: “Bien”

Entrevistado: “Previamente tenía otra, yo soy el presidente de la empresa

Está compuesta por una área de programadores y una área técnica. Mi socio y yo que estamos en la parte, digamos, de gerencia general, la área de desarrolladores que hacen todo, porque nuestra empresa hace desarrollo de software, es una empresa tecnológica y tenemos una área técnica que hace la parte de soporte, osea, el postventa de cuando vendemos software, le damos al cliente servicio de soporte técnico.”

Entrevistador: “Bien, de diez. De parte de su socio, ¿hay algún familiar trabajando? ¿O son solamente ustedes?”

Entrevistado: “No no, por ahora no, la idea es de a poco, por lo menos mía es, insertar a mis hijas con el tiempo, dependiendo de ellas, primero: si desean hacerlo, segundo: es un poco complicado la parte comercial de una empresa tecnológica de software, no es fácil. Además los programas que vendemos nosotros son bastantes densos, no son una solución sencilla.”



Entrevistador: “Y con respecto, antes te dedicabas a otra cosa, vos deseabas ser líder?”

Convertirte en líder con tu empresa o como llegaste a asumir esto”

Entrevistado: “No, lo de liderazgo se va dando con el tiempo, experiencia, lo fui asumiendo con el tiempo. Mi intención era trabajar de forma particular, osea, no trabajar en relación de dependencia, así empecé y bueno de a poco, me fui haciendo muy conocido en el mercado, fui haciendo los contactos, entendes? Para poder crecer en forma general en mi empresa. Y lo de líder, se va haciendo de a poco, es conocimiento, es calle, en el estudio, el carácter”

Entrevistador: “¿Qué aptitudes crees que se necesitan en este sentido? “

Entrevistado: “Y se necesita, sobre todo, mucha personalidad, y no parar con la mejora continua porque los chicos aprenden, uno aprende de las enseñanzas y no de que los retes, no lo haces por la fuerza, sino enseñando. Y bueno, el carácter de cada uno, viste que cada uno tiene más carisma que otro y así. La parte comercial también es importante. El que asuma el liderazgo realmente es el que asume la parte comercial, tiene el trato con los clientes, el trato con los clientes es muy importante ya que con el tiempo la gente te toma confianza y después a lo largo los negocios empiezan a hacerse mucho más sencillos. Hasta lograr eso, cuesta bastante. Osea va a depender también, de la calidad de desarrollos que haces, del soporte técnico que brindas, y de la confianza que tienes con el cliente, eso va aumentando la confianza y el trato hacia el cliente”

Entrevistador: “Bien, bien. Y bueno, recién me comentabas, ¿pensaste en algún momento o estás pensando lo que sería el futuro de la empresa, en caso de sucederle, venderla, dejarla a alguien más?”

Entrevistado: “No, venderla no. He tenido ofertas de compras y por ahora no. Por lo menos en cinco años más y empezar de a poco, ver si mis hijas quieren heredar todo lo que yo arme, pasa que ellas, la que más es Agostina (hija) que estudió marketing es la que más cerca está. Porque a veces, a agostina le falta experiencia entonces hay que ir insertandolas de a poco, porque como te dije, no es fácil el software, entonces, la idea es, no tirar en vano todo lo que hice y que alguna de ellas o ambas se hagan cargo de la empresa, ya verá mi socio, ya veremos cómo haremos”

Entrevistador: “Claro, pero tu idea es que si quede en manos, que se vayan insertando de a poco, que vayan aprendiendo”

Entrevistado: “Si, aparte mi idea es armar otra área, una sociedad con prisma, Prisma es visa de la argentina y bueno, es una área de medios de pagos muy importante que ahora se está usando mucho todo lo que es el pago con tarjeta de crédito código qr, osea que es el boom digamos, nosotros tenemos mucha experiencia en esa área y bueno, a lo mejor eso me va a dar el motivo para armar una nueva empresa relacionada con la que tengo ahora y ahí se puede insertar alguna de mis hijas, entiendes?”

Entrevistador: “Bien”

Entrevistado: “Hay que ir pensándolo”

Entrevistador: “Claro, y ver si a ellas les va interesando también, por eso te quería preguntar...”

Entrevistado: “A Juli (hija) le gusta mucho la arquitectura, tiene mucha autoridad, mucho carácter como el mío pero le gusta arquitectura. Agustina es más buenita pero ella si estaría más cerca, estudió marketing, entiendes? Bueno, a lo mejor son las dos, yo no lo sé. Vamos a ver con el tiempo”

Entrevistador: “Se va a ir dando, exacto”

Entrevistado: “Y que no se peleen, que se yo, yo las quiero tanto y trabajé toda mi vida por ellas”

Entrevistador: “Ah está bien. Respecto a lo que es el liderazgo dentro de la empresa, ¿qué tipo de liderazgo se ejerce? ¿Es más piramidal, es autoritario, algo más participativo con las áreas?”

Entrevistado: “Es muy participativo, no es autoritario para nada, participativo, le das lugares a tus colaboradores de que opinen y una solución va pasando por varias etapas dentro de ellas, esta la opinión de ellos la recomendación y la homologación de un documento que es intervenir en la parte técnica, la parte comercial el área de desarrollo, todos tienen mucho experiencia entonces hasta lograr el mejor alcance posible.”

Entrevistador: “Claro. claro”

Entrevistado: “Justamente colaborativo, es una empresa muy horizontal, no es vertical en donde yo tomo las decisiones y son solamente mías, no. Es muy horizontal el manejo de la empresa. “

Entrevistador: “Bien. Con respecto a lo que es el liderazgo de las mujeres, esta pregunta es más personal. ¿Vos crees que existe alguna diferencia en lo que sería el liderazgo de una mujer que el de un hombre? La forma de llevar el liderazgo dentro de la empresa?”

Entrevistado: “Y depende que área, de a poco, pienso que las mujeres se van a ir insertando, son muy inteligentes. Yo tengo una sola persona en la parte administrativa y anda muy bien, su función es muy buena pero por ejemplo no quiere comercializar software, es depende lo que a cada persona le gusta. “

Entrevistador: “Bien”

Entrevistado: “Y de a poco las mujeres se van insertando tanto en la programación, bueno, la parte administrativa siempre estuvo pero en la programación es donde se tienen que insertar”

Entrevistador: “Claro claro”

Entrevistado: “Chocan con gente que es media machista”

Entrevistador: “Por eso, por eso te preguntaba”

Entrevistado: “Pero va cambiando todo eso, de a poco va cambiando. “

Entrevistador: “Ahora vos crees que tienen más obstáculos las mujeres a la hora de acceder a un puesto, hoy en día? En lo que es programación.”

Entrevistado: “Sí, por ahora sí, pero a veces por una propia decisión de las mujeres de no seguir esa carrera, osea hay pocos recursos femeninos. La mayoría que hay es en la parte de sistemas, no en programación en sí, sino de análisis, ahí sí conozco varias.”

Entrevistador: “Bien”

Entrevistado: “Y de comercialización de software conozco pocas, por ejemplo, tuve oportunidad de conversar con una que sí conozca bastante, pero no llegamos a un arreglo económico pero era la única persona que yo pensaba que me podía suceder en la parte comercial, pero bueno esperemos aparezca otra .“

Entrevistador: “Está bien. En este sentido, ¿qué crees que se necesita para llegar a una equidad de género? ¿Crees que es tiempo nomas? A que vayan cambiando las cosas”

Entrevistado: “Sí, fijate que las grandes empresas hoy en día, que venden tecnologías visitan a los clientes de parejas, la chica comercial y el ingeniero que sabe de tecnología, entendes?”

Entonces bueno, en las empresas grandes este formato funciona pero en la mía, no da para pagar dos empleados que vayan a visitar al mismo tiempo. Pero creo que es una cuestión de tiempo, va a haber muchas mujeres, son muy capaces. Pasa que justamente, depende de la ruta que caigan, como sean los líderes del proyecto todas esas cosas, ¿no? “

Entrevistador: “Totalmente si, si”

Entrevistado: “No tengo experiencia en proyectos. En otras empresas sí, he tratado con líderes, más en la parte de análisis que en la de desarrollo, no he tratado con programadoras, la verdad nunca. “

Entrevistador: “Bueno, esas son las preguntas que más o menos le quería hacer relacionadas con el liderazgo hacia la mujer, hacia sus hijas. No sé si quería agregar algo más.”

Entrevistado: “Te dije resumiendo todo lo que es”

Entrevistador: “Totalmente, yo le quería hacer una pregunta más, en relación a las chicas. ¿Usted en algún momento dejó que eligieran por sí solas o estaba al pendiente de hacerlas ser parte de la empresa? “

Entrevistado: “Me hubiera gustado que alguna de ellas siguiera lo mismo, pero ellas decidieron cada una lo de ellas. Nunca les exigí nada, les deje la libertad de que tengan su propio pensamiento. Me hubiera gustado si, tener una persona que me sucediera, que estudiaran lo que

yo estudie, pero bueno. Se pueden insertar de otra manera con el tiempo, no hace falta saber programación para gerenciar, entiendes? Se gerencia de otra manera y conseguir un ladero que sepa de programación y hacer un tamet, no hacer lo que hago yo, todo en uno. Soy una especie de gerente general, comercial, tecnológico, administrativo. Eso a veces es muy vertical, porque falta una de esas personas y la empresa anda media renga, pero bueno. De mis hijas, espero que algún día alguna, primero para que hereden lo que tanto me costó armar porque es muchísimo trabajo atras, pero bueno. Si ellas no quieren mantener la empresa, que vamos a hacer. “

Entrevistador: “Jaja, me habías comentado que por los próximos años no lo tienen en mente, ni nada por el estilo.”

Entrevistado: “No, al menos en cinco años más no. Aparte, me encanta lo que hago, me gusta mucho lo que hago, no puedo vivir sin trabajar. No solo porque me gusta, también por lo económico. La empresa está bien, es sustentable, pero todavía le falta trabajo para ser una empresa que no necesite tanto gerenciamiento ... hay que estar encima de ella para mantenerla, la empresa ya se tiene que empezar a encaminar sola para delegarla a otra persona que no sea yo, es mi idea”

Entrevistador: “Obvio, totalmente. Era esto las preguntas que buscaba, así que le agradezco el tiempo de vuelta.”

Entrevistado: “No, cuando necesites!!”

Stefania Canevaro

Entrevistador: “Hola tefi como va? Mira la primera pregunta que te quería hacer era hace cuanto tiempo se fundó la empresa? el negocio y quien fue el fundador”

Entrevistada: “Bien, eso fue hace diez años más o menos, mis viejos quisieron fundar porque mi papá ya estaba retirado y nada, para hacer algo él lo armaron y empezaron a trabajar ellos dos digamos.”

Entrevistador: “Bien ¿ellos dos con quien? ¿con tu mama?.”

Entrevistada: “si mi mama y mi papa.”

Entrevistador: “y cómo está compuesta la empresa ahora? Existen otros miembros de la familia aparte de ellos dos o son ellos dos y los empleados?”

Entrevistada: “No ellos a lo largo del tiempo, mi papá se empezó a desprender, empezaron a haber empleadas mi mama dejo de trabajar también y pasó a ser mi mama la que mandaba, la que decía que hacer y hoy en dia ya esta mi hermano como dueño de la panadería y yo también trabajo. Mi hermano tambien paso trabajando por periodos pero cortos digamos”

Entrevistador: “Bien y en el lapso que estuviste trabajando ¿cuál era tu actividad dentro de la empresa?”



Entrevistada: “Normalmente, al principio empeze tipo como cocinera, empecé atrás y a la larga fui haciendo cosas como la caja. no tanto atender porque no me gusta pero cuando tengo que hacerlo lo hago pero nada eso.”

Entrevistador: “Cuando vos eras chica ¿pensabas ser parte? ¿te gustaba así aspirar a ser parte y estar metida o estabas completamente en otra digamos?, ¿querías hacer otra cosa por fuera del negocio familiar?”

Entrevistada: “Nunca, cuando era mas chica y veía la panadería nunca pensé que iba a trabajar hasta que bueno llego la oportunidad y dije bueno puede ser. Ayudar a mi familia también es plata para mí y nada, no me molesta trabajar y cuando empecé me sentí cómoda en el lugar en el que estaba.”

Entrevistador: “Bien, Bien. Con respecto a lo que es el liderazgo, te quería preguntar ¿qué aptitudes crees que son necesarias a la hora de ser un buen líder?”

Entrevistada: “y para mi tener mucha autoridad, saber como se maneja bien la empresa, tener en cuenta un montón de cosas del contexto, no solo del mercado de esa empresa sino también de lo que pasa tanto como los feriados en nuestro caso, las fiestas o cosas así que son importantes para este tipo de rubros que es donde se vende más. También tener iniciativa, arriesgarse, tomar riesgos ¿no? buscar oportunidades y todo eso.”

Entrevistador: “Está de diez de diez, ¿y en lo que es la empresa familiar en si, en algún momento se llegó a hablar esto vos me decias de que se fundó por tu mamá y papá, después pasó solo tu mamá, después tu hermano. ¿Esto se habló en algún momento a la hora de suceder la empresa? ¿tu mama está metida actualmente o lo maneja todo tu hermano? ¿piensas en algún momento tomar las riendas en cierta forma junto con tu hermano o quedaría solamente para él?”

Entrevistada: “no, yo creo que a la larga va a quedar solo en manos de mi hermano, pero si considero que soy una de las personas de la familia como mi hermana que es temporal mi trabajo. Mi mama hoy si actualmente decide o le aconseja hacer un montón de cosas porque a mi hermano como que le cuesta tomar el liderazgo o arriesgarse, como te decía antes que tanto a mi mama no o como que tiene en cuentas cosas que mi hermano no y bueno nada, mi papa dejo de mandar, pasó a ser mi mama, y a mi mama le costó soltarlo. pero a la larga mi hermano va tomando el mando.”

Entrevistador: “Claro bien, ¿y qué tipo de liderazgo es el que se ejerce? ¿algo más participativo, más autoritario por parte de él? ¿algo más democrático? ¿Cómo se gestionan las decisiones dentro del negocio?”

Entrevistada: “y no, lo vamos charlando, pasó a ser mi mama la que dice hagan esto y nosotros bueno lo hacemos. Mi hermano plantea la situación, busca cómo conseguir lo que se necesite y de ahí se va charlando. Cosas que se tienen que decidir entre todos, hasta yo inclusive. Me meten en la conversación, me preguntan que pienso desde lo que yo veo afuera y cosas así más participativas.

Entrevistador: “Claro si, lo van charlando, esta re bueno eso.

Y en lo que es tu opinión en el liderazgo de las mujeres en puestos directivos, ya algo más general. ¿Crees que existen diferencias en lo que es el tipo de liderazgo que puede ejercer un hombre con el de una mujer? La forma de darse este liderazgo.”

Entrevistada: “Yo por lo que vive mi mama, no creo que haya diferencia, pero si se nota a nivel sociedad que hay una diferencia entre el hombre y la mujer que dirija que está más marcado el hombre, pero yo siento que la mujer le da otros valores a la empresa que capas los hombres no le dan o tienen en cuenta ciertas atenciones tanto a los clientes como a los empleados, los hombres son más fríos, no digo que este mal uno o el otro sino que simplemente son distintos aspectos para llevar las cosas, uno más frío que el otro y muchas veces puede jugar en contra y muchas veces jugar a favor.

Entrevistador: “Si si, algo así era la pregunta. Eso era lo que quería preguntar en cuanto a la forma de llevarlo y en cuanto a lo que sería el acceso a un trabajo para la mujer, osea, puestos directivos o superiores por así decir, ¿crees que la mujer en la sociedad tiene obstáculos para llegar a un puesto así? A un nivel jerárquico o crees que en este momento es lo mismo un hombre y una mujer?”

Entrevistada: “No, yo creo que si hay obstáculos, cuales no sabría decirte porque no lo vivo, pero si se que es muy marcado, como que tiran más para el lado de los hombres desde su punto.

Entrevistador: “Y porque crees que es esto? ¿Qué pensas vos? ¿Por qué crees que se puede generar esto?”

Entrevistada: “Yo creo que porque tienen más autoridad o no se, son más conscientes de ciertas cosas, toman el mando más fácil, les gusta, no se. Capas la mujer es mas despacio, mas viendo la situación, más tranquilo. No sabría cómo explicarte.”

Entrevistador: “No, no, si se entiende, está bien. Y qué es lo que crees vos que sería un desafío o que es lo que se necesita para poder llegar a un equilibrio en este sentido? Vos crees que tendrían que ser las cosas más iguales o crees que están bien así? Entre el hombre y la mujer digamos, en la equidad de lo que sería el género en el ámbito laboral. ¿Crees que hay algún desafío para poder crecer o equiparar esta situación? Crees que es cuestión de tiempo? Algo que se va a dar solo?”

Entrevistada: “Yo creo que es cuestión de tiempo, cuestión de que las mujeres salgan a pelear por esto y que los hombres den lugar también que en la sociedad se acepte otro tipo de pensamiento no sólo el hombre como gerente, director. Osea, dar lugar, abrir las mentes, abrirse a más posibilidades, a escuchar al otro, no necesariamente se tiene que reemplazar uno por el otro. Capas actuando en conjunto es mucho mejor.”

Entrevistador: “Bien, de diez. A mi con estas preguntas ya me ayudas un montón. ¡Te agradezco el tiempo Tefi!”

Entrevistada: “Gracias a vos!”



Valeria Marconetto

Entrevistador: “Bueno mira la primera pregunta habla más o menos en qué año se fundó la empresa y quien fue el fundador.. como arrancho y cómo está compuesta ahora”

Entrevistada: “Perfecto, la empresa se fundó en el 99 ósea hace 22 años , del 99 y la arranqué yo sola. Genere a partir de una necesidad de ver que habían empresas que comunicaban por medio del producto y que en Córdoba no había tanta oferta eh... yo venía de trabajar de otra empresa que no tienen nada que ver con esto, pero que ya veía que los regalos empresariales se empezaban a usar. Entonces la funde yo y en ese momento estaba sola, no tenía una oficina, una sede ni nada. Era algo así como un paquete de clientes o potenciales clientes y eh.. la idea y muchas ganas.. así arrancó en el 99. Con un catálogo, proveedores de Buenos Aires que estaba conociendo y productos que ofrecía a diferentes empresas. Así fue en el 99 que arrancamos.”

Entrevistador: “Bien, eh después te quería preguntar, digamos si tienes familiares trabajando dentro de la empresa y en qué momento y de qué forma se fueron insertando.”

Entrevistada: “Claro eh en aquella época como bueno empezamos, empecé muy de a poco, no había necesidad de ingresar más gente, en ese momento yo hacía tag ósea de visitar al cliente y no se hacía nada acá. No se producía. Si yo compraba el producto en proveedores, lo llevaba a grabar a diferentes proveedores de grabado. Ósea todo lo que hacía era tercerizar el servicio si”

Entrevistador: “Bien”

Entrevistada: “Y después lo que yo hacía era el contacto con el cliente que tenía la necesidad, el asesoramiento, después hacía la gestión de compra, grabado y las terminaciones del producto todo afuera porque como te digo no había ni una oficina nada era todo un maletín, un catálogo y diferentes reuniones. Y después se hacía la entrega, se pactaba. Ehh ¿cuando aparece un familiar? Que es Rodolfo mi pareja aparece por acá a ayudar en el como en el 2005 2006. El estaba trabajando en una empresa, en Renault, aprovecha poder retirarse y vienen para acá a ayudarme porque además de que le gustaba ya veía que era necesario de más. Antes que empezara Rodolfo, contraté en forma eventual un diseñador que me ayudaba con algunas tareas de diseño. Pero es el único familiar, después los demás son empleados que fueron ingresando como operadores de los equipos.”

Entrevistador: “Bien de diez. Después te quería preguntar digamos, vos en algún momento pensaste tener tu propia empresa? Ser líder? O se dio de forma por algo digamos?”

Entrevistada: “Yo en realidad cuando iba a los primeros años del secundario no se si pensaba pero si era como que sentía. era qué hay una diferencia entre pensar y sentir. Sentía este liderazgo, más que liderazgo yo lo tomo como algo de generar y poder descubrir el potencial de los otros y ser siempre como un impulso un motorcito si cuando iba al secundario pensé siempre que iba a hacer algo relacionado, no pensaba cual era el rubro pero sí relacionado a trabajar con un equipo de gente.”

Entrevistador: “Claro te gustaba eso y apareció digamos el rubro o el producto por así decir, vos la actividad ya te gustaba.”

Entrevistada: “Exacto, en realidad todo lo que fue diseño, dibujo siempre me gusto desde muy chica y esto tienen que ver con diseño porque nosotros no vendemos la copa lisa, siempre se vende la copa grabada con el packaging, que habla del producto, de quien lo regala. Siempre tiene, suma mucho el diseño como creativo como generador de la comunicación de lo que quiere decir o quiere mostrar.”

Entrevistador: “Si si, se entiende de diez! Y después en algún momento en esto cuando vos arrancaste sentiste algún tipo de discriminación por el hecho de ser mujer y presentarte como me decías vos con el maletín y el catálogo?”

Entrevistada: “Mmm no no, discriminación no. Si a lo mejor menos atención que un masculino que un varón, pero no nunca sentí discriminación eh de por sí también la mujer si sabe relacionarse o vincularse tiene mucha ventajas, que eso siempre creo que tiene más ventajas que desventajas una vez que vos rompes el hielo, mostrás quién sos, cual es el producto, a qué vas. Pero no nunca sentí discriminación, al contrario pienso que en ventas siempre es como que es complicado, pero No No jamás sentí.”

Entrevistador: “Bien, y bueno siguiendo con las preguntas dice en caso de suceder la empresa te gustaría que quede en manos de algún familiar o pensaste en dejar a alguien fuera de la familia. Si bien Bruno (hijo) es chico tu cabeza piensa en dejársela a él o buscar a alguien externo”



Entrevistada: “Mira, bueno. Que buena pregunta. Como esto se generó como un día yo empecé sola y hoy día somos 6 personas eh ahora también hace un tiempo nos está acompañando mi papá con todo lo que es gestiones en la calle de llevar traer, buscar cheques, ir a buscar mercadería. El es familiar pero no viene de este rubro, viene de otro, pero nos acompaña. Y eso también está bueno de trabajar con tu pareja y tu papá. Los dos son totalmente de otro rubro. Rodolfo es ingeniero, se hace cargo de la parte de administración y mi papá nada que ver, tenía otro oficio. Yo no pienso en todo esto de decir me gustaría que Bruno siga esto. Si alguna vez veo que el tiene una chispa para seguir este camino o este mismo por ahí bifurcarlo un poco y decir bueno con esta base hacer tal cosa, sería genial. Pero no pienso en que él u otra persona siga con esto. Si estoy segura que si se tiene que dar se va a dar pero no estoy haciendo hoy tampoco una proyección para decir bueno yo quiero que esto siga a pesar de que me da mucha satisfacción de que por una idea pueda llegar a crear y a formar algo más grande y que realmente sea conocido y que pueda vender a nivel país y que nuestros productos lleguen a un montón de lugares que es genial eso pero no no lo tengo a ese apego como que..”

Entrevistador: “Como que si o si tiene que estar”

Entrevistada: “Exacto, a mi me gusta mucho esto del movimiento y permanencia. Hoy es esto, a lo mejor esto mañana se convierte en otra cosa. Pero no porque esto no sea importante sino porque bueno todo se va modificando y también hay que adaptarse.”

Entrevistador: “Bien”

Entrevistada: “Por la pandemia nosotros nunca vendíamos a clientes finales, siempre le vendíamos a la empresa o a la institución que regalaba a sus clientes, a sus proveedores y a sus empleados.”

Entrevistador: “Ah mira”

Entrevistada: “Y hoy esta realidad nos ha hecho que como no podemos abrir las puertas en pandemia empezamos a vender por internet. Entonces llegamos a los lugares y con que llegamos? Con el juego, que se comparte porque estábamos todos encerrados y estuvo durísimo porque nosotros veníamos acostumbrados a facturar por ejemplo 500 mates, 1000 regalos para tarjeta naranja, y es mucha cantidad esto nos puso a vender de a uno en los hogares y más allá que los números no daban si estuvo buena la experiencia porque ahora sabemos que podemos cubrir empresas y también puedes cubrir todo lo que es la familia o la venta así independiente digamos. Así que no sé si respondí más o menos la pregunta.”

Entrevistador: “Sí, no no de diez de diez Sisi obvio! Y en esto que decían que eran varios en la empresa vos cómo consideras que es el tipo de liderazgo que ejerce vos digamos, eh más participativo democrático, un poco más autoritario.”

Entrevistada: “Ajá bueno. Al principio cuando llegamos a ser 7 nosotros ahora hay tres chicos en taller uno que está en la parte de ventas, todo lo que entra ya sea por las redes o entra acá al showroom, Rodolfo que está en administración y Luis (padre) que está haciendo gestiones y

tenemos una persona más que nos ayuda a medida que nos va haciendo falta. Al principio si yo notaba que era como más participativo, no se si autoritario pero sí como escalones de ir bueno chicos entró esto, hay que hacer esto y esto. En ese momento no teníamos las herramientas para que fuera de otra forma porque a lo mejor el sistema que nosotros teníamos no permitía que los chicos en taller que manejan máquinas pudieran abrir una orden de trabajo, entendes, entonces era todo verbal. Al ser verbal porque yo atendía al cliente o alguno de los chicos que me acompañaba en ventas era más difícil. Hace un tiempo que estamos con el sistema que todos somos parte del sistema informático entonces cuando ingresa una orden cada uno ya sabe que es lo que tiene que hacer, hacemos reuniones mensuales, siempre decimos que las vamos a hacer semanales pero nunca llegamos. Para que sea más participativo, para que todos también podamos sentirnos mejor y aportar lo mejor porque yo soy una convencida de que si vos estás bien en el trabajo te va a salir lo mejor, sin presiones, con responsabilidades de las que cada uno se tiene que hacer cargo de la parte que le toca no es cierto, y también el tema de la comunicación. Lo bueno es que yo trabajo con todos hombres y eso es bárbaro porque es como el hombre es muy claro, muy básico, sin vueltas y eso es muy productivo a la hora de que cada uno cumpla su rol”

Entrevistador: “Lo que cada uno tiene que hacer.”

Entrevistada: “Sí claro exacto. Entonces uno se controla a uno mismo. Siempre hay cosas por mejorar y seguro hay algunas estrategias que hacer para que todo este trabajo funcione cada vez mejor. Pero nosotros somos más de esto de ir adaptándonos a lo que se nos va dando y vamos sobre la marcha haciendo cambios en caso que se necesite. Así que al principio te diría que era como más autoritario y participativo y hoy he entregado algunas cosas porque también bueno me

dedico a hacer otras cosas. Empecé arte que es como más mi hobbie y en un tiempo muy lejano creo que vamos a incorporar eso que es tallado en mármol y esculturas. Vamos a hacer una simbiosis con la regalaría. Al principio será como un ya veremos como la gente lo va tomando”

Entrevistador: “Cómo le damos la vuelta”

Entrevistada: “Si es que se puede ingresar. Entonces no estoy mucho en Menfis (empresa), está Rodolfo con los chicos y están como cada uno haciendo su trabajo y bien. El liderazgo te podría decir que al principio si podría haber sido más autoritario con más cabeza de líder que decidía y que iba diciendo cada uno que hacer y después a medida que nos fuimos ayornando y bueno fue más participativo y cada uno también haga su labor y aporte opiniones para mejorar el proceso. Porque como ninguno viene de familias de empresas ni nada lo fuimos haciendo a medida que se fue dando. A veces prueba error y otras veces nos salió bien y seguimos con esa recetita por decirlo de alguna forma.”

Entrevistador: “Bien y con respecto a esto que me decías que te sentías cómoda estando sola con todos hombres. Vos crees que hay alguna diferencia en lo que es el liderazgo femenino que el masculino por así decir? En lo que es ser el líder digamos.”

Entrevistada: “Repetime porque se cortó un poco”

Entrevistador: “Se corto. Digamos, si crees que existen diferencias del liderazgo entre el hombre y la mujer. Vos decías que te sentías cómoda al hecho de estar todos con hombres y vos como líder crees que es distinto siendo hombre que mujer?”

Entrevistada: “No No yo lo veía más por el tema de la gestión de la producción. Pero siendo hombre o mujer el tema del liderazgo no no veo que haya así la balanza que vaya más para un lado que el otro. De hecho el chico que está en ventas el arriba es más líder porque es quien le comunica a los empleados que manejan los diferentes equipos que hacer. Y bien Osea también puedo subir yo y también comunicó, puede subir Rodolfo no no creo. Lo que pasa es que también en esta empresa en este grupo de trabajo no hay personalidades que impongan mucho el liderazgo y o que sean bien marcadas. De acá bueno hacemos esto. Cada uno va viste aportando lo suyo y si la idea es buena y si la probamos y anda bien estamos todos chochos porque es la forma de ponerse de acuerdo y que gire todo para el mismo lado.”

Entrevistador: “Bien bien bien espectacular, y después bueno te hago una pregunta más que más o menos ya me la contestaste. ¿Vos crees que existen obstáculos en lo que es un puesto directivo para una mujer? Ósea llegar a un puesto directivo para una mujer crees que tiene algún obstáculo alguna traba en cuanto a la sociedad o salir a buscar ese trabajo?”

Entrevistada: “No y de hecho te voy a comentar algo. Nosotros trabajamos con muchos organismos como ministerios como la policía de Córdoba, la municipalidad. Hoy la jefa de policía de Córdoba es mujer, es excelente, está haciendo una campaña muy buena y hace un tiempo había un hombre que nosotros teníamos también muy buena relación y hemos tenido

diferentes reuniones y todo y el equipo de trabajo tanto el anterior como este no hay cambios. Yo te vuelvo a repetir, soy una convencida de que nada tiene que ver con el género tampoco tiene que ver con una cuestión etaria, ósea de edad. Acá tiene que ver con lo que cada uno muestra y cómo trabaja y cómo se vincula con el otro. No pasa por hombre ni mujer ni edad y a veces tampoco pasa tanto por la cantidad de títulos que tiene cada uno. Si en cada persona se desarrolla y cumple la función y puede hacer lo mejor que esa persona está destinada a hacer me parece que no hay, no veo y no debería haber ninguna diferencia entre hombre y mujer”

Entrevistador: “Si Si Justo con esto me estás contestando la pregunta que sigue más o menos de que había que hacer o que pasos a seguir había para una equidad de género. Si crees que lo había o no y justamente me estás contestando.”

Entrevistada: “No No, y creo que cuando uno da lo mejor en todo, a nivel laboral a nivel personal, a nivel en el estudio, con los amigos y realmente sos quien vos sentís ser y te mostrás tal cual sos sin personajes y en el caso laboral trabajas en un buen ámbito tranquilo obviamente tiene que ver qué tu vocación sea la que vos pretendes y todo, no hay ningún tipo de diferencias. Esta es mi opinión.”

Entrevistador: “¡Si obvio totalmente!”

Entrevistada: “Es de acuerdo a lo vivido estos años, no solo acá sino con las diferentes empresas que son clientes, que nosotros tenemos muchos clientes y que son como te digo la policía que han ido cambiando entonces ves que la misma institución, un colegio, una empresa han tenido un

presidente hombre o mujer si se ve mucho más el rol de la mujer ahora que hace 15, 20 años atrás que cuando nosotros arrancamos como que había más hombres incluso en cargos jerárquicos que mujeres, pero siempre estuvo la mujer. En aquel momento yo la veía más ocupando puestos administrativos o si era la mujer por ahí era la mujer de la familia, la hija si era una empresa familiar. Hoy veo que está más instalada, más capacitada o ocupa esos cargos que antes yo no veía que ocupaban”

Entrevistador: “Bien, bien bien, espectacular! Yo con eso ya termine no se si vos quieres agregar algo más, me contaste todo así que..”

Entrevistada: “Jajaaj no por mi nada. Al contrario, agradecerte que me hayas llamado para sumar, para colaborar”

Entrevistador: “No a vos, por el tiempo”

Entrevistada: “Que esté bueno el trabajo y espero tener novedades y noticias. Contarme algo acá siempre va a sumar para nuestro equipo de trabajo. Y bueno además vos sabes que te apreciamos mucho así que me encanta que estés en esto y con esta garra.”

Entrevistador: “Bueno muchas gracias!”

Entrevistada: “Bueno lo mejor para vos!”

Link de Drive con Entrevistas y videos de los participantes:

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1qUSOUUf42rr5yjs86SMT6zcIt25ZKtJy>