

# Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito Científico

Carrera: Licenciatura en Administración

Recambio generacional en el liderazgo

“El rol de la mujer en el liderazgo de las empresas familiares de  
Córdoba”

“The role of women in the leadership of Cordoba's family  
businesses”

Autora: López Agustina

Legajo: ADM05259

Dni: 42.640.259

Tutor: Barron, Patricia Alejandra

Córdoba, Argentina

Julio 2021

# Índice

Índice .....	1
Agradecimientos .....	2
Resumen .....	3
Abstract.....	4
Introducción .....	5
Método.....	16
Diseño .....	16
<i>Participantes</i> .....	17
<i>Instrumentos de recolección</i> .....	18
<i>Análisis de datos</i> .....	19
Resultados.....	20
Discusión .....	24
Bibliografía .....	31
Anexo .....	38
<i>Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas</i> .....	38
<i>Consentimientos informados firmados por los participantes.....</i>	39
<i>Modelos de entrevistas.....</i>	44
<i>Entrevistas realizadas.....</i>	47

## **Agradecimientos**

A la universidad y mis docentes por acompañarme en mi trayectoria.

A mis padres por brindarme la posibilidad de realizarme.

A mis amigas por el aliento y el sostén para no rendirme.

A mi novio por la compañía y el incentivo hacia mis logros.

A toda la gente que forma o formo parte del camino, lo volvió perfecto.

Pero me gustaría agradecer a una persona en particular que, sin su presencia, su conocimiento, su paciencia, su amor, dedicación no hubiera sido posible, mi tía. Gracias Pao, un gran ejemplo en mi vida.

## Resumen

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. Una empresa familiar es la que pertenece, esta dirigida o gobernada o ambas cosas a la vez por una familia. La construcción social del género, o proceso de socialización genérica, se origina en la familia. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo comprender la realidad de las empresas familiares de Córdoba, su liderazgo y el rol de la mujer. Un de los objetivos específicos fue determinar las barreras que existen y el interés que tenían las mujeres por ocupar estos puestos. La metodología consistió en la realización de entrevistas de tipo cualitativas a líderes, de ambos géneros, de empresas familiares de Córdoba. Luego la información y los datos recopilados fueron analizados. Los resultados obtenidos evidencian la trayectoria de cada empresa, las sucesiones de puestos de liderazgo través del tiempo, el género, las barreras y los factores que determinaron la elección del líder. Se concluyó que la elección del líder sucesor no depende del género, que son cada vez mas los liderazgos donde esta presente una mujer destacándose que la mayoría son compartidos ya sea con un esposo o con hermanos. Igualmente, se coincidió entre los participantes que la inequidad de genero en las empresas familiares de Córdoba continua presente; pero se esta trabajando cada vez en un diseño de liderazgo mas integrador e inclusivo.

Palabras claves: Empresa familiar, Mujer Líder, Genero, Sucesión de Liderazgo, Córdoba.

## **Abstract**

Leadership "is defined as influence, that is, the art or process of influencing people in such a way that they voluntarily and enthusiastically strive to achieve the goals of their groups. A family business is one that is owned, managed, governed or both at the same time by a family. The social construction of gender, or generic socialization process, originates in the family. The objective of this research was to understand the reality of family businesses in Córdoba, their leadership and the role of women. One of the specific objectives was to determine the barriers that exist and the interest that women have in occupying these positions. The methodology consisted of conducting qualitative interviews with leaders, of both genders, of family businesses in Córdoba. The information and data collected were then analyzed. The results obtained show the trajectory of each company, the succession of leadership positions over time, gender, barriers and factors that determined the choice of leader. It was concluded that the choice of the successor leader does not depend on gender, that there are more and more leadership positions where a woman is present, highlighting that most of them are shared either with a spouse or with siblings. Likewise, it was agreed among the participants that gender inequality in family businesses in Córdoba is still present; but they are working on a more integrative and inclusive leadership design.e

Key words: Family business, Woman Leader, Gender, Leadership Succession, Córdoba.

## Introducción

“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 liderazgo excepcional se solía asociar con el estereotipo de liderazgo masculino con propiedades como control, autoridad, toma de decisiones firmes y rasgos instrumentales/ agenticos (Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F., 2004). El liderazgo femenino para Fisher son las capacidades innatas de la mujer que se resumen en: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente e impulso maternal (Fisher, 2000). Según Hofstede (1994), en Farías Nazel (2007), los valores como asertividad, desempeño, éxito y competencia están asociados al rol masculino y es por ello que sostiene que una sociedad con un alto nivel de masculinidad estará más orientada al logro, la riqueza y la ambición. En contraposición a estos valores, se encuentran aquellos asociados al rol femenino, que giran en torno al servicio, la solidaridad, la calidad de vida y la valoración de las personas por sobre los objetivos. La capacidad de incorporar una perspectiva de género que promuevan las características femeninas podrían asegurar el éxito del liderazgo en una organización, dependiendo que se fomente el liderazgo a través de prácticas empresariales, no sólo por temas de justicia social sino porque le otorga a la organización una

diversidad en el uso de estilos de liderazgo con los cuales podría beneficiarse (Gartzia, L. & Van Engen, M., 2012).

“El género determina qué se espera, qué se permite y qué se valora en una mujer o en un hombre en un contexto determinado. En la mayoría de las sociedades hay diferencias y desigualdades en cuanto a las responsabilidades asignadas, las actividades realizadas, el acceso y el control de los recursos, así como las oportunidades de adopción de decisiones. El género es parte de un contexto sociocultural más amplio, como lo son otros criterios importantes de análisis sociocultural, incluida la clase, raza, nivel de pobreza, grupo étnico, orientación sexual, edad, etc.” (UN Women, 2001). “La construcción social del género, o proceso de socialización genérica, se origina en la familia. Este núcleo de pertenencia es el primer espacio que produce y reproduce los roles y estereotipos de género. A medida que cada persona crece, la educación se encarga de fijar estos roles y estereotipos, tanto en espacios de educación formal (la escuela) como a través de la educación informal (es casual, espontánea, se da en la cotidianeidad)”.

(INAP-Ley Micaela, 2020)

Podemos así diferenciar el sexo que es una categoría biológica, con el concepto de género que hace referencia a la construcción social del hecho de ser hombre o mujer, las expectativas y valores, la interrelación entre hombres y mujeres y las diferentes relaciones de poder y subordinación existentes entre ellos en una sociedad determinada (Arellano, M. E., 2003). “Nuestro entorno nos enseña a cumplir determinados roles y lo hace aprobando o sancionando nuestra conducta según se adecue, o no, a lo que se espera de nosotras/os. La manera de comportarse como varones y como mujeres es algo en lo que la sociedad nos educa apenas nacemos.” (INAP-Ley Micaela, 2020)

Los estereotipos se describen como conjuntos de creencias que existen y se consideran apropiadas y certeras en una sociedad (Magally 2011). Los estereotipos de género son modelos que se imponen de conducta social. En algunas culturas o ámbitos sociales, estos estereotipos de género tienden a presentarse como únicos, lo que podría restringir y limitar la posibilidad de expresión de la diversidad y dejar por fuera aspectos inherentes a la complejidad y heterogeneidad de las personas. En ciertos casos, las pautas transmitidas reproducen las estructuras de poder y opresión entre las personas. Los estereotipos rígidos e inflexibles generan una presión y un mandato social para que se cumpla con lo que establecen (INAP-Ley Micaela, 2020). “Cuando hablamos de la división del trabajo por género nos referimos a cómo se reparte el trabajo en la sociedad en función del género, es decir, quién hace qué. Por ejemplo, en una división tradicional del trabajo por género, las mujeres se dedican a tareas de cuidado en el espacio privado (el hogar), mientras que los varones ejercen el rol de proveedores del hogar y realizan sus tareas en el espacio público. Los roles y los estereotipos de género tienen una íntima relación con la división del trabajo basada en el género. Ejemplo: mujer-madre. La división del trabajo por género actúa como una barrera invisible que determina lugares, roles y posiciones diferenciadas, según el género de las personas. Una de las consecuencias más notables de esta división del trabajo por género se encuentra en el tipo de ocupaciones a las que se dedican las mujeres cuando se insertan en el mercado laboral. Suelen ser extensiones de su rol doméstico, con menor reconocimiento social y económico que las ocupaciones de los varones” (INAP-Ley Micaela, 2020). Martin (2015) incorpora que la masculinidad asociada al rol del líder, representa una traba para la mujer, quien interiorizará esa relación líder - masculino y adoptará la creencia que no alcanzara el éxito en su liderazgo porque no posee esos rasgos estereotipados masculinos. Entonces se enfrentará a una doble barrera: a) para ser seleccionada como líder tendrá que

adoptar comportamientos calificados como masculinos, b) los rasgos masculinos considerados eficaces para el liderazgo no son bien vistos cuando quien los presenta es una mujer (Martin, J., 2015).

En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino. De esa manera las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino. Ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros (Rosener, J. B., 1990). Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo, existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Actualmente, se sigue relacionando al liderazgo con atributos masculinos a pesar que ha disminuido la asociación entre líderes y masculinidad de las conductas (Fritz, C. & Daan, V. K., 2018).

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. Schein (1973) propuso sobre el techo de cristal el concepto de “*think manager think male*” haciendo hincapié en el estereotipo persistente que asocia a las actividades directivas con cualidades estereotípicamente masculinas. En consecuencia, para obtener éxito en puestos directivos se consideran necesarios los rasgos, valores o comportamientos vinculados con la masculinidad. Generando una consecuencia en la selección, promoción y ocupación de puestos de responsabilidad por parte de las mujeres (Schein, V. E., 2001). Otra manera de expresar las limitaciones del liderazgo de la mujer es la metáfora del “El laberinto” la cual expone que las mujeres deben recorrer con mayor dificultad el camino para poder llegar a los puestos mas altos, sin embargo, no hay barreras imposibles de traspasar para poder alcanzar estos (Eagle ,A. H. & Carli, L. L., 2007). Del mismo modo, otro concepto conocido es el del “techo de cemento” haciendo referencia al aspecto duro del material difícil de demoler que propone como a las mujeres se le torna dificultoso exponer sus capacidades a la hora de pedir un ascenso (Chinchilla, N. & Jiménez, E., 2016). Otra dificultad para acceder a los puestos de liderazgo es el fenómeno denominado “trampa cultural”, por el cual las mujeres son consideradas de segunda clase gracias a los roles y actitudes que se les han enseñado a internalizar (Appelbaum, S. H., Audet, L. & Miller, J. C., 2003).

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 el año 2019 se entrevistó a mujeres argentinas tratando de obtener las respuestas al interrogante de cuáles eran las barreras que las frenaban a la hora de perseguir ser exitosas en sus roles de trabajo y el 44% de ellas objetó que debían encontrar tiempo extra fuera de las responsabilidades que ya tenían haciendo referencia a las domésticas (Grant Thornton, 2019).

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 más 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). Un trabajo del 2020 reportó un incremento del 27% de CEOs mujeres en la Argentina y del 25% al 33% en América Latina (Grant Thornton, 2021).

Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca (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. Otros factores que contribuyen a esta brecha son el supuesto que hombres y mujeres tienen un estilo distinto de liderazgo, las prácticas discriminatorias de selección, el desequilibrio entre las responsabilidades familiares y el trabajo, entre otras (Wong, A., McKe, C. & Baxter, P., 2018). Si bien la mujer aún sigue teniendo mayores responsabilidades familiares y

domésticas un gran cambio que se viene presentando en las empresas, es la toma de medidas de conciliación entre el ámbito laboral con las responsabilidades domésticas, permitiendo un impacto positivo en las aspiraciones de liderazgo de la mujer y, por ende, ayuda a reducir la brecha de género en el liderazgo (Fritz, C. & Daan, V. K., 2018).

Casillas define empresa familiar como “una familia la posee o la gobierna siguiendo un esquema de principios y de valores concretos que permite diferenciarla de una empresa no familiar” (Casillas, 2014). Por tanto, una empresa familiar es la que pertenece, está dirigida o gobernada, o ambas cosas a la vez, por una familia (Corona, J., 2017). Otra definición es la siguiente: “La continuidad generacional, como objetivo estratégico, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia es lo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar.” (Instituto de la Empresa familiar, 2008).

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbres y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes.

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). “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, G. y Olaz Capitán, J., 2014). Junto a lo anterior, se asiste a un reconocimiento de la conveniencia de la incorporación de ciertas características asociadas a las mujeres para el funcionamiento de las organizaciones, destacándose el tema del liderazgo. Se ha señalado que hoy las organizaciones necesitan transformar sus estructuras altamente jerarquizadas por otras horizontales, flexibles y multiculturales, y adoptar estilos de *liderazgos trans-formativos* (Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1994; Bass, B. M. et al., 2003; Eagly, A. H. & Carli, L. L., 2007; Sarrio, M., Ramos, A. & Candela, C., 2004). Investigaciones en psicología social califican este estilo de liderazgo como

más femenino, caracterizado como más conectivo e interactivo, dirigido a generar redes, nutrir relaciones y dar poder a las personas. Tres meta-análisis sobre investigaciones psicosociales acerca de liderazgo y género realizadas hasta la década del noventa concluyen que a la hora de dirigir, las mujeres son más "democráticas" que los hombres y que ellos son más "autocráticos" (Eagly, A. H. & Karau, S. J., 1991; Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G., 1995; Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G., 1992). Más recientemente, otros estudios confirman que, si bien hombres y mujeres asumen conductas de diferentes tipos de liderazgos, las mujeres líderes tienden a adoptar un estilo más transformacional, el cual sería más efectivo para los actuales contextos organizacionales (Eagly, A. H. & Carli, L. L., 2004; Eagly, A. H. & Carli, L. L., 2007; García-Retamero, R. & López-Zafra, E., 2006).

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 hay sido corroborados científicamente, pero que si 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.

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.

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 la realidad de las empresas familiares de Córdoba, su liderazgo y el rol de la mujer.

#### Objetivos específicos

- Caracterizar las empresas familiares de Córdoba y su tipo de liderazgo.
- Conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares con relación al género.

- Conocer como accedieron al liderazgo y el tipo de formación que contaban las mujeres con cargo el líder en las empresas familiares de Córdoba.
- Determinar si existieron barreras o cuestionamientos al liderazgo ejercido por una mujer en empresas familiares de Córdoba.
- Determinar si existe diferencias entre liderazgos masculinos y femeninos en las empresas familiares de Córdoba.

## **Método**

### *Diseño*

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

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en el Gran Córdoba y limitado a las empresas de tipo familiares. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

Para los objetivos que requieren fuentes primarias, se busca analizar las características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales respecto a los predecesores femeninos. De esta manera se conocerán las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos hacia las mujeres.

### *Participantes*

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares de Córdoba, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de 10 empresas, las cuales abarcan minería, verdulería, marroquinería, importación y exportación, software, gastronomía, casa de cambio, estudio de arquitectura, y sector agropecuario.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que están pasando, pasaron o pasaran por procesos de sucesión dentro de la familia.

Los entrevistados deberán seguir una línea de congruencia para poder tomar decisiones al final del trabajo, siendo un directivo o gerente hombre y una directiva o intermedia mujer.

El requisito esencial debe ser que estos participantes formen parte de la familia y que formen parte o la hayan formado dentro de la empresa. Los gerentes generales o directivos podrán considerar que en el momento del traspaso generacional de su empresa decidieron por hijos varones o quienes tomaron la decisión de suceder el mando compartido entre los hijos o familiares. Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como a posibles futuras o actuales líderes de estas empresas familiares. 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 semis-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.**

En relación a la caracterización de las empresas familiares relevadas en Córdoba, la mayoría fueron fundadas por hombres y solo en 4 están involucradas una mujer en relación matrimonial. Por lo tanto, ninguna de las empresas tuvo como fundadora a una mujer sola. Cabe destacar que las empresas que involucran a una mujer fundadora, corresponden a años de fundaciones desde 1991 hasta la actualidad. Mientras que en el rango desde 1950 a 1994, los fundadores correspondieron a hombres (tabla 1).

Las empresas seleccionadas para el análisis abarcaron diferentes rubros y el rango de empleados de las empresas fundadas por hombres va desde 9 a 150, mientras que el número de empleados de las empresas en las cuales una mujer fue cofundadora (que comparten el liderazgo con un hombre) va desde 1 a 38 empleados (tabla 1).

A pesar de que las mujeres no fueron las fundadoras en su mayoría, de las 10 empresas entrevistadas, se pudo observar que actualmente el genero de los lideres son: 3 empresas con líder mujer, 5 empresas en la cual la mujer comparte el liderazgo con un hombre y 2 empresas lideradas por hombres (tabla 1).

Del análisis de la sucesión de las 10 empresas seleccionadas, se evidencio que en solo 4 existían sucesión de liderazgo, en las cuales 2 se sucedieron a hijas mujeres y 2 a hijos compartiendo el liderazgo entre hermanos de distinto género. (hombre y mujer) (tabla 1).

A pesar de que la mayoría de las empresas familiares hoy tienen algún líder con parentesco con los fundadores o son fundadores, no consideran importante la sucesión de liderazgo a un familiar para la continuidad de la empresa (tabla 1).

Empresas	Año que se fundó	Fundador	Parentesco del líder	Inicio	Número de miembros de la familia que trabajan	Parentesco de los que trabajan	Número de empleados	Género del líder actual	Parentesco en relación al fundador	Importancia de la sucesión de liderazgo familiar
Barujel	1950	Jose barujel	Padre	Ferretería- Casa de cambio	2	hijos	15	Mujer	hija del fundador	negocio
Cardaymomo	2019	Ana y Martin	Matrimonio	Dietética	2	matrimonio fundador	1	Mujer	fundadora	no importa
Tanus Jalil	1983	Tanus Jalil	Abuelo	Verdulería	10	hijos, nietos y bisnietos	115	varón varon mujer	hijos	muy importante
Via verde	1991	Gustavo Abdon y Patricia Morel	Matrimonio	Local de gastronomía	3	matrimonio fundador e hijas	38	varón-mujer	fundadores	no importa
Ayi y asociados	1989	Carlos Ayi	Padre	Software	3	fundador e hijas	150	Varón	fundador	no
Fimda Sa	2014	Fernanda y Gaston	Matrimonio	Containers	2	matrimonio fundador	10	Varón- mujer	fundadores	no
Palmero- Vucovich	1994	Ángel	Padre	Estudio de arquitectura	3	padre fundador e hijos	9	Varón	Fundador	si
Dumensnil	1984	Ruben	Padre	Cantera	4	padre fundador, hijos, hermano del fundador	100	Mujer	Hija del fundador	no
Level six	2018	Analia y Oscar	Matrimonio	Marroquinería	5	matrimonio fundador e hijas	7	Varón - mujer	Fundadores	si
Sildaria	1990	Padre	Padre	Agropecuaria	4	Hijos del fundador	22	Varón-varón- mujer	hijos del fundador	si

Tabla 1. Datos de las empresas familiares relevadas en Córdoba.

En la tabla 2 se puede observar que la mayoría de las líderes mujeres de empresas familiares de Córdoba accedieron al liderazgo sin algún tipo de selección curricular y sin formación para el tipo de líder de acuerdo al rubro de la empresa que dirigen. De las líderes mujeres solo 3 aspiraron al puesto de líder. Se evidenció que en las empresas familiares no hubo ninguna mujer en la familia que no pudo acceder al cargo, ni tampoco que tuvo la opción y decidió no tomarla. Por lo tanto, el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de Córdoba el factor predominante determinado fue o ser la cofundadora o heredar el cargo.

Se observó que las barreras y cuestionamientos al liderazgo ejercido por una mujer en las empresas fue ambientes machistas, formación, barreras personales en relación a la inseguridad a desempeñar el rol ejecutivo. Del análisis de las entrevistas se desprende que todas las líderes mujeres enfrentaron distintas barreras y todas expresaron la superación que les suponía las mismas, evidenciando una gran capacidad de resiliencia.

Se observaron 2 tipos de liderazgos muy marcados de los cuales el primero, hacía referencia a liderazgos de trabajo en equipo, comunicación entre pares, junto con motivación y empatía. Mientras que en el segundo fue un liderazgo directivo, vertical y piramidal.

Una de las empresas se distinguió por presentar un liderazgo participativo, aunque su líder es un hombre el cual expresó su valoración a la mujer como materia en las empresas.

Del análisis de las entrevistas no se evidenciaron diferencias de género a la hora de considerar el traspaso del liderazgo.

La respuesta en cuanto si existen diferencias entre liderazgo femenino y masculino en la empresa familiar fue muy variada, la mayoría no reportó diferencias en absoluto entre estos, aunque se destacaron cualidades de la líder mujer como mayor sensibilidad, fidelidad y compromiso. Una de las empresas aportó que la mujer a la hora de dirigir tiene que ser mas imponente.

Además, enunciaron que a la hora de la búsqueda de un líder ninguno informo una predisposición al genero, remarcando que lo que buscan son cualidades como escucha activa, saber delegar, trabajo en equipo, empatía, entre otras.

En cuanto a conciliar la vida laborar y los tiempos y las responsabilidades fuera del trabajo (tareas domesticas y niños) se obtuvieron respuestas similares, haciendo hincapié en compartir los roles dentro del hogar para que las mujeres no tengan una carga mayor al llegar a su hogar. También hubo aportes sobre aprender a delegar y dividir los tiempos y responsabilidades de las mujeres.

Para concluir se le preguntó a los entrevistados si deseaban hacer algún aporte a la investigación. Una empresa hizo hincapié en lo difícil que es emprender hoy en Argentina, pero que emprender es lo mas lindo que hay porque te da la libertad de hacer lo que quieras, que es una innovación constante y poder hacer cosas que te gusta, pero que no niega que es desafiante y agotador.

Otra empresa quiso cerrar la entrevista con una opinión sobre las capacidades entre los sexos y muy convencido esta de que son iguales, que lo importante no es el género, sino el equilibrio y respeto. Que todo se aprende y de todo se aprende.

Una mujer hija de empresa familiar, objetó lo difícil que es el vínculo en las empresas familiares, pero que al final te preparan para otras cuestiones de la vida. Que hay que seguir luchando para afrontar barreras de género, ya que aporta que su rubro es “muy machista” y es difícil encontrar comodidad y ganarse el respeto de los demás.

Empresas	Inicio	Género del líder actual	Tipo de selección.	Aspiro al puesto?	Formación para el liderazgo	Que liderazgo se persigue en la empresa	Barreras y cuestionamientos por ser directivo
Barujel	Ferretería- Casa de cambio	Mujer	no-heredada	si	no- abogada	no respondio	No
Cardaymomo	Dietética	Mujer	No- fundadores	no	no- Cine	Motivar, trabajo en equipo	si- personales
Tanus Jaill	Verdulería	varón varon mujer	no- heredada	si	no- relaciones internacionales	Amplio	si - ambiente machista
Via verde	Local de gastronomía	varón- mujer	no- fundadores	no	no- Ingeniera industrial	poscan habilidades en RRHH y un buen perfil comercial.	no
Ayi y asociados	Software	Varón	no- fundador	no	si- ingeniería en sistemas	trabajo en equipo, sin un líder con rol de jefe	Actualmente no, años atrás si porque las mujeres no estudiaban esta carreras
Fimda Sa	Containers	Varón- mujer	no- fundador	no	No	piramidal	si. Rubro donde el 95% son hombres
Palmero- Vucovich	Estudio de arquitectura	Varón	no- fundador	no	si- arquitecto	no respondio	no
Dumensnil	Cantera	Mujer	no-heredada	si	si	muy marcado	si barrera personal
Level six	Marroquinería	Varón - mujer	no- fundador	no	si	Buena comunicación, feed back	no
Sildaría	Agropecuaria	Varón- varón- mujer	no- heredada	si	si	no respondio	Pocas mujeres en mandos medios y hay una selección en contra por dedicación a la familia

Tabla 2. Datos en relación a liderazgo en empresas familiares relevadas en Córdoba.

## Discusión

El objetivo general que plantea este trabajo de investigación consiste en comprender la realidad de las empresas familiares de Córdoba, su liderazgo y el rol de la mujer. Se centró en como se llegó al rol de líderes, si fueron fundadoras o si fueron sucesoras y si en el traspaso generacional las mujeres fueron elegidas o no para desempeñar el cargo. Analizando la caracterización de las empresas familiares y algunos factores como barreras limitantes, obstáculos, y diferencias de oportunidades debido al género.

En Córdoba se encontró que el 30% de las empresas familiares de diferentes rubros están lideradas por hombres, el 20 % por mujeres y el 50% por liderazgo compartido. Un análisis de empresas familiares agropecuarias de Mendoza determinó que el 89% de los líderes eran de género masculino y el 11 % género femenino (Apiz, P, G. 2020). Estos resultados exponen un mayor porcentaje de líderes mujeres en Córdoba en comparación con Mendoza. Además, se observó que el 50% de las empresas poseían un liderazgo compartido dentro de un matrimonio. Esta observación nos aportó datos sobre una nueva opción que es la fundación y liderazgo compartido en empresas familiares de Córdoba.

En nuestra provincia los resultados relevados demuestran una situación de liderazgo con valores igualitarios entre mujeres y hombres. Situación que a nivel mundial parecería que todavía no fue alcanzada. Datos preocupantes de la ONU señalan que en 2019 las mujeres ocupaban solo el 28% de los puestos gerenciales a nivel mundial, casi la misma proporción que en 1995, y solo en 18% de las empresas encuestadas tenían una directora ejecutiva en el 2020 (Business Magazine, 2021). Además, un informe denominado “Haciendo visible lo invisible” indica que en el mundo empresarial solo 1 de cada 4 directivos es mujer y que las mujeres dirigen menos del 6% de las 3.000 mayores compañías de Estados Unidos (Oliver Wyman 2021).

La relación encontrada de 8 mujeres líderes ya sea solas o con liderazgo compartido de las 10 empresas familiares de Córdoba entrevistadas es elevado. Esto podría deberse a que en el entorno de una empresa familiar las mujeres tendrían mayores oportunidades de acceder a puestos de liderazgo en comparación a otro tipo de empresa, en donde la competencia de estos cargos está marcada curricularmente.

Pudimos constatar que 4 de las 8 mujeres líderes en empresas familiares de Córdoba fueron cofundadoras y obtuvieron el puesto de líder por ello. Las restantes 4 mujeres líderes alcanzaron el puesto por sucesión familiar, de las cuales 3 aspiraron a él y al principio no contaban con capacitación en relación al rubro del negocio. Sin embargo, todas tenían algún tipo de formación y en el proceso adquirieron las capacitaciones y conocimientos necesarios para poder desempeñar su puesto.

De las empresas familiares entrevistadas en Córdoba se pueden destacar Barujel con más de 71 años en el mercado, Tanus Jalil e hijos con más de 38 años, Dumesnil con 37 años, Sildaria con 31 años, Palmero Vucovich con 27 años, Vía Verde con 30 años, Ayi y asociados con 32 años entre las más antiguas. Estas empresas cordobesas han desafiado el cálculo estimado de 25 años de supervivencia de las empresas familiares (Lansberg 1983 y Poza 1999). De las empresas más antiguas Barujel, Tanus Jalil, Dumesnil y Sildaria ya transfirieron la sucesión a la primera generación de hijos. Sin embargo, de las respuestas obtenidas en la gran mayoría de las entrevistas se destaca que no consideraron importante la sucesión de liderazgo a un familiar para la continuidad de la empresa. En relación a la sucesión de liderazgo de empresas familiares de Córdoba, se observó que el 40% de las empresas relevadas fueron sucesión de primera generación y que en todas estuvieron involucradas hijas. Llamativamente siempre estuvo involucrada una mujer en el liderazgo ya sea de manera individual o compartiendo el liderazgo

con su hermano. Estos resultados contrastan con estudios relevados en España que hacen mención al criterio de primogenitura, el cual establece que el hijo mayor varón es visto como el único candidato viable a la sucesión, siendo este el factor más importante para determinar al sucesor (Keating y Little, 1997) (Dumas, 1989; Cole, 1997; Curimbaba, 2002; Heck, 2004; Vera y Dean, 2005 y Haberman y Danes, 2007). Es importante destacar que la sucesión es uno de los temas más importantes dentro del ciclo de vida de una empresa familiar, puesto que sólo el 30% de las empresas familiares en España pasan a la segunda generación (Birley, 1986; Kets De Vries, 1993; Upton y Heck, 1997; De Aguiar, 1998; Amat, 2003). En una entrevista realizada al director del Instituto de la Empresa Familiar, Santiago Doderó, informó que “el 70% de las empresas familiares que son gobernadas por los hijos del fundador desaparecen al fallecer el mismo. Es cierto que no sucede de modo inmediato, sino mientras los hermanos y socios toman el control y, posteriormente, entran los hijos. Pocas empresas familiares llegan a transferir la propiedad a la tercera generación. Las empresas tienden a desaparecer antes” (Santiago Doderó, junio 2015). Lo anterior expone lo importante de tener un plan de sucesión para el traspaso generacional en una empresa familiar, por lo que se según Gallo (1998) existen las siguientes posibles situaciones para el traspaso generacional: La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y por tanto a traspasar sus poderes al sucesor, no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario. Las tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquéllos que no sean designados como sucesores. Y por último, las tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor. En el marco del presente trabajo 1 de las 10 empresas, Tanus Jalil, se encuentra transitando la sucesión a la tercera generación y

manifestó que la segunda generación esta capacitando a la misma para que se de una sucesión exitosa, enfatizando la importancia de que el liderazgo permanezca dentro de la familia.

En los datos relevados de empresas familiares en Córdoba, se observaron dos tipos de liderazgo, uno mas autocrático y otro mas flexible y participativo, los cuales no estuvieron relacionados con el genero del líder. Dunker (2002) afirma que los hombres y las mujeres tienen estilos diferentes de liderazgo: las mujeres tienden a ser mas participativas y democráticas, y buscan el bienestar grupal. En cambio, los hombres tienden a usar un estilo mas directivo, de control, poder y centrado en la competencia, teniendo en cuenta que confían en su potestad como base para ejercer su influencia. Además, se ha valorado el enfoque de liderazgo masculino sobre el femenino debido a un modelo de rendimiento denominado “en cualquier momento y en cualquier lugar” el cual es irreconciliable con la doble carga de las mujeres (McKinsey 2007). Este modelo indica que para las mujeres es difícil adoptar una posición de disponibilidad total y absoluta, debido a que separar su responsabilidad laboral y domestica no es un trabajo sencillo. (Serrano Ramírez, J. A., & Gutiérrez Rojas, C. N. 2018). Estos prejuicios hacia el papel de la mujer en la empresa entre su rol de genero y su rol líder ha sido nombrado en las entrevistas realizadas en el presente trabajo aportando un pensamiento de inclusión del hombre en las tareas domesticas y de no quita de oportunidad a las mujeres por el prejuicio de falta de tiempo y sobre exigencia resultante de desarrollar múltiples tareas.

Las barreras para acceder al liderazgo de las empresas familiares de Córdoba identificadas en este trabajo fueron las siguientes: falta de capacitación y formación, economía cambiante e impredecible de Argentina, barreras personales relacionadas con la inseguridad y falta de confianza, falta de respeto e incomodidad al rol de la mujer en el ambiente de trabajo. El informe

“Haciendo visible lo invisible” identificó 3 aspectos claves que se convierten en barreras sistemáticas para que más mujeres puedan ocupar su lugar como directoras ejecutivas (Oliver Wyman 2021). La primera barrera que expone el estudio es la resistencia de un nuevo liderazgo asociado a las características del liderazgo femenino. Si bien no se puede generalizar en este punto, los hombres destacan como sus principales valores como líderes, el ser directos, la decisión y la confianza, mientras que las mujeres tienen preferencia por generar empoderamiento en sus equipos, la confianza y la colaboración. El liderazgo tradicional, aún muy arraigado en las sociedades de todo el mundo, produce que un líder que genera demasiada confianza o promueve la participación de los miembros no está del todo bien visto (Oliver Wyman 2021). En segundo lugar surge un aspecto muy distintivo. Mientras que las mujeres centran sus fuerzas en la obtención de resultados, los hombres se enfocan en cuidar más sus relaciones y crear una fuerte red de contactos. Esto inevitablemente produce que los hombres puedan acceder a mejores puestos que suele estar motivado por la confianza y la afinidad que han logrado con sus superiores (Oliver Wyman 2021). En tercer lugar, se encuentran los prejuicios de género que, aunque parezca poco creíble, todavía las mujeres se ven expuestas a comentarios poco constructivos y a una valoración negativa vinculada directamente a su género (Oliver Wyman 2021). Con respecto a esta última barrera una de las empresas que participó en las entrevistas realizadas confirmó la presencia de la misma exponiendo que el prejuicio hacia la mujer se torna dificultoso la labor de líder y genera un ambiente laboral no óptimo. Además, la líder señaló que varios rubros que siguen girando alrededor de la superioridad del hombre. Se puede admirar de las líderes cordobesas reportadas en este trabajo que todas enfrentaron distintas barreras logrando una aptitud de superación en poder enfrentarlas evidenciando una gran capacidad de resiliencia.

Por último, me gustaría destacar el aporte que mas me gusto de este trabajo, mencionado por un líder hombre “todas las empresas deberían empoderar lideres, fomentar el trabajo en equipo y no hacer sentir a nadie que tiene mas sabiduría que otro, propuso el ejemplo de que el los sentaría en ronda para todos trabajen mancomunadamente y se nutran entre si”. Este aporte se decora con la recomendación realizada en el informe “Hacer visible lo invisible” que para cerrar la brecha del liderazgo de las mujeres hay que cambiar de un enfoque I&D 1.0. a un I&D 2.0. (Oliver Wyman 2021). Juntos, debemos cambiar de I&D 1.0. que se centra en tácticas de iniciativas dirigido a abordar los síntomas del problema por ejemplo la introducción de una cuota de cargos femeninos a una mentalidad I&D 2.0 donde llegamos a la raíz de los desafíos (Oliver Wyman 2021). Con el enfoque I&D 2.0 que propone un cambio más sistémico y un progreso más rápido, centrado en la comprensión de los desajustes fundamentales como base para actuar colectivamente y crear una nueva normalidad. Este enfoque requiere mucha más intencionalidad y esta orientado al negocio para impulsar el cambio dentro de la organización. (Oliver Wyman 2021). Un aporte que demuestra el comienzo de una actuación colectiva en la comunidad de mujeres lideres de Córdoba es el MET (Mujeres en Tecnología) mencionado en las entrevistas, el cual fue creado en la provincia. El MET es una asociación civil sin fines de lucro que impulsa la participación de las mujeres y géneros no binarios en diversas áreas de tecnología, promoviendo un ecosistema diverso e inclusivo. Asociaciones como estas aportan a resolver un problema multicausal como es el desbalance de género (MET, Mujeres en Tecnología). Las mujeres siempre han tenido un rol muy importante en las empresas familiares, sea como fundadora, como la sombra del fundador, como quien mantiene la cohesión familiar o como rol activo en el negocio (I, N, Caparros. Women Evolution). Este trabajo de investigación sobre liderazgo aportó una mirada alentadora en relación al la inclusión y participación de las mujeres en el liderazgo en

empresas familiares cordobesas. Acompañado de un contexto donde la igualdad de género es un tema crucial apoyado por la ONU con uno de sus objetivos de desarrollo sostenible 2030, y con plan nacional de igualdad en la diversidad 2021-2023 en Argentina, fomenta el avance de la inclusión de las mujeres como líderes en Córdoba. Una frase empoderadora de una entrevista antes mencionada que quise destacar fue la de Mary Shelley: *“No deseo que las mujeres tengan más poder que los hombres, sino que tengan más poder sobre sí mismas”* (Oliver Wyman 2021)

## Bibliografía

- Amat, J. (2003): “La renovación estratégica en la empresa familiar”. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 39, p. 43-59.
- Apiz, P, G. (2020). “Recambio Generacional en el liderazgo” (Trabajo final de grado. Manuscrito Científico). Universidad Siglo 21, Mendoza, Argentina.
- Appelbaum, S. H., Audet, L. & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/226922259?accountid=43860> [
- Arellano, J. C. (2003).
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Business Magazine (2021). Liderazgo desigual: ¿Por qué sólo 1 de cada 4 directivos es mujer? Recuperado de <https://www.aden.org/business-magazine/liderazgo-desigual/>
- Casillas (2014) Visto en: Corona, J. (2017) *Empresa Familiar: análisis estratégico*, Barcelona, Ediciones Deusto.
- Ceja, L. (2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.
- Chinchilla, N. & Jimenez, E. (2016). *Cómo romper los techos de cemento y de cristal*. IESE Insight (Spanish Edition), p. 51. Recuperado de <https://eds-b->

ebscohostcom.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=42615278-fc77-442c-bda9-4a2d682d8965%40sessionmgr103.

Cole, P.M. (1997). Women in family business. *Family Business Review* 10 (4): 353-371.

Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Rev. de Psicol. Gral. y Aplic.*, 57 (2), 181-192.

Curimbaba, F. (2002). The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review* 15 (3): 239-252.

De Aguiar, E. (1998): Beneficios Fiscales en la Empresa Familiar: Patrimonio y Sucesiones. Colección de Estudios e Informes n.º 13, Servicios de Estudios de La Caixa

Dodero, J. (2015) *Business Magazine*. El 70% de las Empresas Familiares desaparecen al morir el fundador. Recuperado de <https://www.aden.org/business-magazine/el-70-de-las-empresas-familiares-desaparecen-al-morir-el-fundador/>

Dumas, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family owned business. *Family Business Review* 2 (1): 31- 46

Dunker, L. (2002). *Iguales y diferentes. Un estudio sobre género, matrimonio y familia*. Argentina: El Cid.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. E. J. Antonakis, A. T Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leaderships* (pp. 279-301). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, September, 62-71.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality & Social Psychology*, 60, 685-710.

Eagly, A. H., Karau S. J. & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.

Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.

Farias Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. En: *Opción* (Maracaibo). Jan 2007 23(52):85-103. Maracaibo: Universidad de Zulia.

Fisher, H. (2000). *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*. España. Editorial Taurus.

Fritz, C. & Daan, V. K. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 855-868. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21875>

Gallo, M. A.; Garcia Pont, C. (1998): "La proyección internacional de la Empresa Familiar". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 11, p. 41-45

García-Retamero, R. & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55, 51-61.

Gartzia, L., & Van Engen, M. L. (2012). Are (male) leaders "feminine" enough? *Gender in Management*, 27(5), 292-310. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/17542411211252624>

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

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

Grant Thornton. (2021) Recuperado de <https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/women-in-business-2021/>

Haberman, H. Y Danes, S.M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application. Family Business Review 20 (2): 163-184.

Heck, R.K.Z. (2004). A commentary on "entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture". Entrepreneurship, Theory and Practice 28 (4): 383-389.

I, N, Caparros (Women Evolution). Recuperado de <https://womenevolution.es/liderazgo-y-el-rol-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar/>

INAP. (2020). Ley Micaela: Capacitación en la temática de genero y violencia contra las mujeres (Programa Federal)

Instituto de la Empresa Familiar. (2008) recuperado de <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

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.

Keating, N.C. Y Little, H.M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review* 10 (2): 157-171.

Lansberg, I. (1983): “Managing human resources in family firms: problem of institutional overlap”. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, n.º 1, p. 39-46.

Magally, S. (2011). Cerca de 5 millones de hogares mexicanos jefaturados por una mujer: Conapo/Cimacnoticias (México, D. F.). Recuperado de <http://www.cimac.org.mx/noticias/01may/01051402.html>

Martin, J. (2015). Transformational and Transactional Leadership: An Exploration of Gender, Experience, and Institution Type. *Portal: Libraries & the Academy*, 15 (2), 331–351. Recuperado de <https://doi.org/10.1353/pla.2015.0015>

McKinsey & Company (2007). Women matter: gender diversity, a corporate performance driver. Recuperado de [https://www.mckinsey.de/files/Women\\_Matter\\_1\\_brochure.pdf](https://www.mckinsey.de/files/Women_Matter_1_brochure.pdf)

MET ( Mujeres en tecnología ) Recuperado de <https://mujeresentecnologia.org/>

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.

Oliver Wyman (2021). *Making the Invisible Visible. What’s really preventing breakthrough progress on women in leadership?*. Women In Leadership Report.

Ortiz García G y Olaz Capitán, J. (2014) *La mujer en la empresa familiar española*. *Política y Sociedad* 2014, 51, Núm. 2: 481-506 500. ISSN: 1130-8001. 2014, 51,

Poza, E. (1999a): “Factores de éxito en la sucesión de la empresa familiar”. II Congreso Nacional de la Empresa Familiar, Doc. 099, Febrero, p. 8-30.

Poza, E. (1999b): “La regeneración de la Empresa Familiar. Elementos de una estrategia de revitalización”. Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar, n.º 17, jul/ago, p. 28-31.

Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/JHOM-02-2018-0061>

Recuperado de <https://www.aden.org/business-magazine/el-70-de-las-empresas-familiares-desaparecen-al-morir-el-fundador/>

Recuperado de <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2021/jan/Oliver-Wyman-Women-in-Leadership-Making-the-Invisible-Visible.pdf>

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

Salamanca. C. (2017). Senior manager – marketing, communications and business development | Latin America and the Caribbean. Grant - Thornton. Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas. Recuperado de <http://www.granthornton.es/globalassets/spain/insights/womenin-business-2017.pdf>

Sarrio, M., Ramos, A. & Candela, C. (2004). Género, trabajo y poder. En E. Barbera, I. Martínez & A. Bonilla (Coord.), Psicología y género (pp. 193-216). Madrid: Pearson Educación.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristic. Journal of Applied Psychology, 57, 95-100

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women’ s progress in management. Journal of Social Issues, 57 (4), 675-688.

Serrano Ramírez, J. A., & Gutiérrez Rojas, C. N. (2018). Participación de la mujer y estilos de liderazgo por género en las empresas de familia. Una muestra de empresas familiares en el sector ferretero del centro de Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/689](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/689)

UN Women-OSAGI (2001). Gender Mainstreaming-Concepts and definitions. Recuperado de <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>)

Upton, N.; Heck, R. K. (1997): “The Family Business Dimension of Entrepreneurship”. En Sexton, D.L. y Smilor, R. W. (1997): Entrepreneurship 2000, Upstart Publishing Company, United States.

Vera, C.F. Y Dean, M.A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. Family Business Review 18 (4): 321-345

Wong, A., McKey, C., & Baxter, P. (2018). What's the fuss? gender and academic leadership. Journal of Health Organization and Management, 32(6), 779-792.

## Anexo.

*Modelo de consentimiento informado para el ejecución de entrevistas.*

### **Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .**

*Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.*



Córdoba \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio (“Recambio generacional en empresas familiares”). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informara con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportando información valiosa y sumamente relevante.

|

\_\_\_\_\_  
Firma.

Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.



Córdoba 18 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio ("Recambio generacional en empresas familiares"). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informará con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo AAA de 41 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportan información valiosa y sumamente relevante.

Firma.

Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.



Córdoba 17 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio ("Recambio generacional en empresas familiares"). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informará con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Georgina Barrios de 57 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportan información valiosa y sumamente relevante.

Firma.

Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.



Córdoba 12 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio ("Recambio generacional en empresas familiares"). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informará con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Martin Olson de 49 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportan información valiosa y sumamente relevante.

Firma.



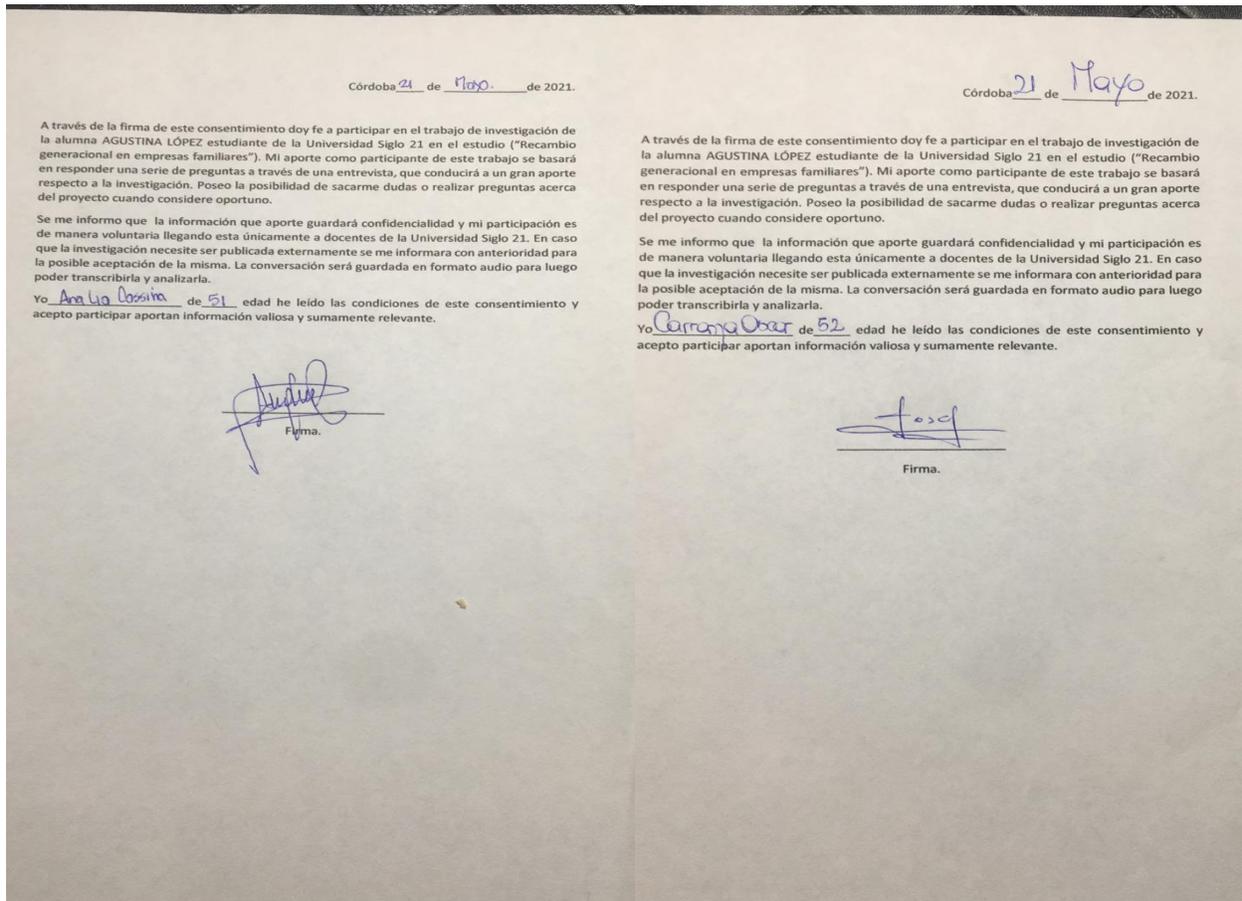
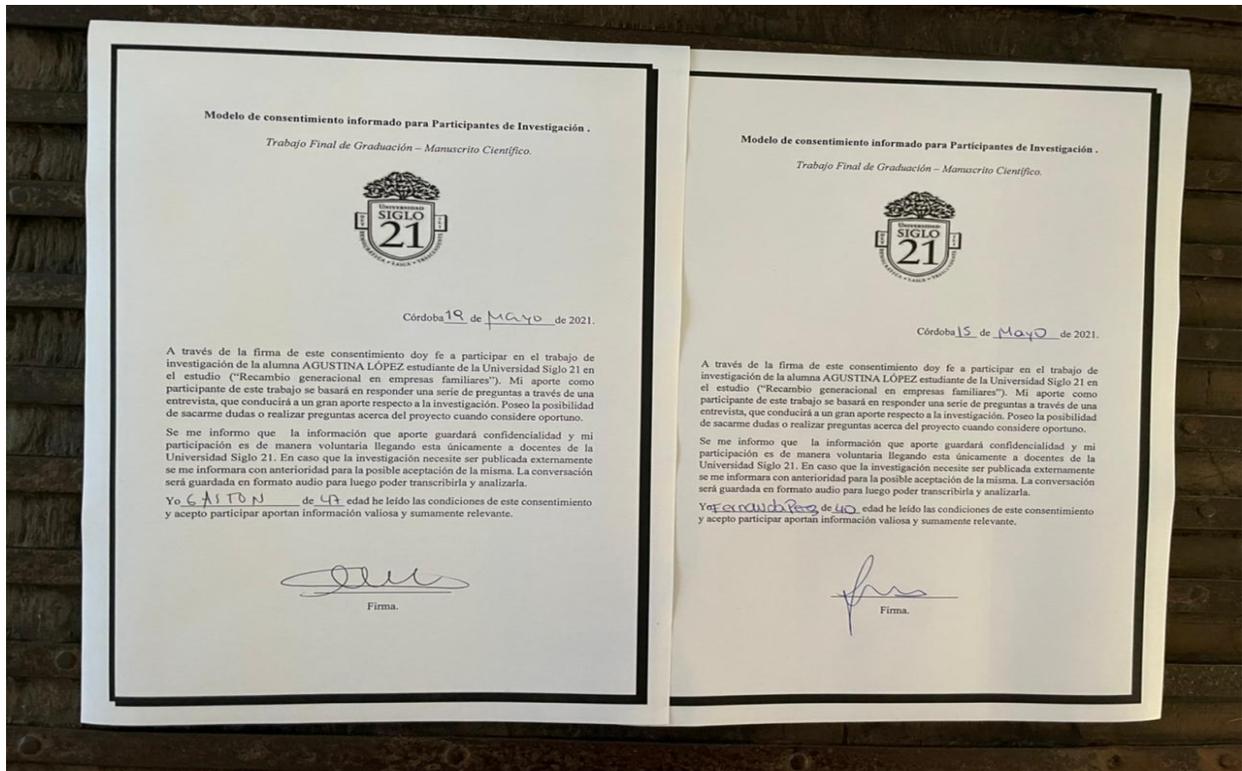
Córdoba 17 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio ("Recambio generacional en empresas familiares"). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informará con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Larisa Pelaez de 57 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportan información valiosa y sumamente relevante.

Firma.



Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.



Córdoba 16 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio ("Recambio generacional en empresas familiares"). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informará con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Hilarios de 23 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportando información valiosa y sumamente relevante.

Firma.

Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.



Córdoba 23 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio ("Recambio generacional en empresas familiares"). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informará con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Jabela de 33 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportando información valiosa y sumamente relevante.

Firma.

Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.



Córdoba 17 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio ("Recambio generacional en empresas familiares"). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informará con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo AGUSTIN de 24 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportando información valiosa y sumamente relevante.

  
Firma.  
AGUSTIN JAIL

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio ("Recambio generacional en empresas familiares"). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informará con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Carlos Ayl de 56 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportando información valiosa y sumamente relevante.

Firma.

**Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .**

*Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.*



Córdoba 17 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio (“Recambio generacional en empresas familiares”). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informo que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informara con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Gustavo Abdon de 61 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportan información valiosa y sumamente relevante.

Firma.

**Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .**

*Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.*



Córdoba 17 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio (“Recambio generacional en empresas familiares”). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informo que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informara con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Belen Abdon de 27 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportan información valiosa y sumamente relevante.

Firma.

**Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .**

*Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.*



Córdoba 17 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio (“Recambio generacional en empresas familiares”). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informo que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informara con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Melisa Ayi de 26 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportan información valiosa y sumamente relevante.

Firma.

**Modelo de consentimiento informado para Participantes de Investigación .**

*Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.*



Córdoba 23 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio (“Recambio generacional en empresas familiares”). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informo que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informara con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo LUCÍA de 23 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportan información valiosa y sumamente relevante.

Firma.

**Modelo de consentimiento informado para  
Participantes de Investigación .**

*Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico.*



Córdoba 23 de Mayo de 2021.

A través de la firma de este consentimiento doy fe a participar en el trabajo de investigación de la alumna AGUSTINA LÓPEZ estudiante de la Universidad Siglo 21 en el estudio ("Recambio generacional en empresas familiares"). Mi aporte como participante de este trabajo se basará en responder una serie de preguntas a través de una entrevista, que conducirá a un gran aporte respecto a la investigación. Poseo la posibilidad de sacarme dudas o realizar preguntas acerca del proyecto cuando considere oportuno.

Se me informó que la información que aporte guardará confidencialidad y mi participación es de manera voluntaria llegando esta únicamente a docentes de la Universidad Siglo 21. En caso que la investigación necesite ser publicada externamente se me informará con anterioridad para la posible aceptación de la misma. La conversación será guardada en formato audio para luego poder transcribirla y analizarla.

Yo Gustavo de 54 edad he leído las condiciones de este consentimiento y acepto participar aportando información valiosa y sumamente relevante.

  
Firma.

### *Modelo de entrevistas*

Para líder hombre de su empresa familiar:

¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Cómo inició?

(Si usted no fue el fundador) ¿Cómo llegó a obtener el puesto de directivo? ¿Aspiró a obtener el puesto de director? ¿Por qué cree que fue elegido?

¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente? ¿Cómo se relacionan los cargos jerárquicos frente a sus empleados?

¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la sociedad? ¿Actualmente la participación accionaria de la compañía sigue perteneciendo únicamente a la familia?

¿Considera una diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino?

¿A la hora de ceder el puesto, consideraría la opción de traspasarlo a una mujer antes que a un hombre? ¿O el género le es indiferente? ¿Al seleccionar personal para la compañía considera que toman preferencia por un género en particular?

¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

¿Al seleccionar personal qué cualidades o aptitudes busca en un líder?

¿Encuentra diferentes estas en mujeres y en hombres?

¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Para líder mujer de su empresa familiar:

¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Cómo inició?

(Si usted no fue la fundadora). ¿Cómo llegó a obtener el puesto de directiva?

¿En algún momento dudo en tomar el puesto de directiva, o siempre aspiro a serlo?

¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

¿Qué cualidades o aptitudes considera necesarias a la hora de la búsqueda de un líder?

¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

¿Se siente cómoda en el puesto? ¿Si tuviera que motivar a mujeres a aspirar a puestos directivos qué aptitudes cree que serían necesarias para formar parte de este?

¿Para usted existen diferencias entre el liderazgo masculino y femenino en la empresa?

¿Cómo encuentra conciliar la vida laboral y los tiempos y responsabilidades fuera del horario de trabajo (tareas domesticas, niños, etc)?

¿Alguna vez tomaron en cuenta su situación familiar o personal al momento de ofrecerle el puesto que ocupa ?

¿Alguna vez se puso en cuestionamiento sus habilidades para este cargo?

¿Existieron barreras en su desarrollo para llegar a ser directiva?

¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Para Mando medio mujer de su empresa familiar:

¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador? ¿Cómo inició la compañía?

¿El fundador de esta sociedad actualmente desempeña el rol de socio mayoritario?

¿Siempre estuvo en el mismo puesto? ¿Le gustaría tener algún cargo diferente?

¿Actualmente cuántos miembros de la familia trabajan, qué cargos ejercen?

¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa?

¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente?

¿Aspira a obtener el puesto de directiva general en algún momento?

¿Encuentra diferencias en el liderazgo de una mujer con el de un hombre? ¿Existen barreras en su desarrollo para llegar a ser directiva?

¿Alguna vez tomaron en cuenta su situación familiar o personal al momento de ofrecerle el puesto que ocupa?

Alguna vez se puso en cuestionamiento sus habilidades para este cargo?

¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

## *Entrevistas realizadas*

Barujel S.A, Agencia de cambio y viajes.

Entrevista a Georgina Barujel , líder e hija del fundador.

Entrevistador:¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quien fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: Ay me mataste, ay... para tengo que ver ,creo que era en 1950, mi papa, el señor José Barujel, ¿como inicio? Bueno lo que pasa es que el se inicio, la verdad fue un autodidacta muy importante, la verdad que fuera de serie ,porque ni siquiera llego hasta segundo grado y sin embargo fue un gran triunfador en su vida , con una visión del futuro este.. que pocas personas tienen y también una visión comercial nata, empezó teniendo una ferretería muy muy humilde y a su vez fue creciendo cada vez mas , después comenzó a intervenir en el negocio de la lotería hasta que después se trasformo en una casa de cambio y bueno poco poco a fue creciendo hasta ser la numero uno te diría del interior del país.

Entrevistador: (Si usted no fue la fundadora). ¿Cómo llegó a obtener el puesto de directiva?

Entrevistado: No yo una vez que me recibí de abogada , comencé a trabajar en la empresa nosotros teníamos varios rubros , dentro de los cuales había también turismo, comencé por ese lado con turismo lo cual trabaje prácticamente 20 años, así que fue como una profesión nueva para mí, una profesión mas porque no ejercía la mía originalmente que era de abogada, pero esta, que es sumamente complicada, compleja, hermosa, porque uno vende ilusiones acá, mas allá de viajes y bueno era muy chiquita y gracias bueno no solamente a mí a un equipo de trabajo, que fue aumentando gradualmente año tras año logramos también ser una de las empresas de turismo

mas importantes. Así trabaje durante casi 20 años, después dado la situación económica del país, sumado a la gran oferta que había por internet y bueno otras causas mas, tuvimos que lamentablemente cerrarla por decisión propia, porque bueno, lamentablemente era como que ya es un rubro en extinción la agencia de viajes, la gente ya compra mas que todo online, entonces lamentablemente el asesoramiento del agente de viajes que es tan importante se dejo un poco de lado así que digamos me mude por así decirlo a otra de las empresas que bueno que era cambio fundamentalmente, hace 4 años que estoy al frente de cambio , de Barujel cambio, con idas y vueltas porque bueno así esta la situación del país y bueno un poco diría que si mi gran maestro fue mi padre pero también la misma calle, la misma actividad en si y hasta el día de hoy uno todos los días uno aprende algo.

Entrevistador: ¿En algún momento dudo en tomar el puesto de directiva, o siempre aspiro a serlo?

Entrevistado: No, no, nunca dude, nunca dude, no, no, la verdad que nunca dude, aparte es una empresa familiar por la cual, digamos tengo si o si la obligación de continuarla y de cuidarla así que mucha opción no tuve.

Entrevistador:¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: Bueno en estos momentos no somos muchos ,tenemos unos 15 mas o menos, ha habido momentos en la vida de nuestra empresa que hemos sido hasta 100 te diría, si, lo que pasa es que bueno nos fuimos achicando dada la situación del país, actualmente de la familia somos 2.. mi hermano en la caja y yo.

Entrevistador: ¿Qué cualidades o aptitudes considera necesarias a la hora de la búsqueda de un líder?

Entrevistado: Bueno que tenga como principal, creo que lo mas importante acá, es ser cuidadoso en los pasos que uno da, mas cuando se trata de una empresa que esta enfocada al área comercial fundamentalmente ,nunca ir mas allá de lo que uno patrimonialmente puede, económicamente puede, porque eso es meterse a lo mejor en un camino con mucho riesgo entonces hay que cuidar mucho eso, ir con cautela, cualquier transacción que se haga con mucha prudencia y siempre teniendo en cuenta que uno no solamente responde en este caso a la empresa en si sino también a una familia.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: Yo respeto mucho la decisión de mis hijos en cuanto a su futuro y no creo que el camino de ellos o el pensamiento de ellos este dirigido a la empresa familiar. Creo que van a buscar otros rumbos en su vida pero, si así lo decidieran no me opondría. Si, si, me interesaría siempre y cuando sea redituable y no sea un dolor de cabeza, sino es preferible que no.

Entrevistador:¿Se siente cómoda en el puesto?¿Si tuviera que motivar a mujeres a aspirar a puestos directivos qué aptitudes cree que serían necesarias para formar parte de este?

Entrevistado: La mismas que tienen los hombres, sin diferencia alguna , mucho trabajo , mucha.. como te dije mucha cautela, mucha prudencia, mucho roce social, creo que cualquier mujer esta a la altura de cualquier CEO hombre de empresa en el mundo.

Entrevistador: ¿Para usted existen diferencias entre el liderazgo masculino y femenino en la empresa?

Entrevistado: No , en absoluto, para nada. Al contrario creo que la mujer tiene una mujer tiene una sensibilidad superior al respecto.

Entrevistador: ¿Cómo encuentra conciliar la vida laboral y los tiempos y responsabilidades fuera del horario de trabajo (tareas domesticas, niños, etc)?

Entrevistado: Entiendo ,si, si, comprendo perfectamente, y eso debe haber sido la traba que siempre, usualmente se primo cuando en una empresa han tenido que contratar a un hombre o a mujer en igual condiciones ¿no cierto? Indudablemente la mujer por el hecho de ser madre tiene mayores responsabilidades que las que tiene un hombre por una cuestión natural, en mi caso particular cuando yo trabajaba tenia una mama que siempre me ayudo y también tenia una ayuda externa de niñera que me daban una mano con los chicos, no obstante, eso lo pude hacer sin problema y actualmente bueno ya tengo mis hijos grandes asique, mi día consiste digamos, la mitad del día me dedico a trabajar y la otra mitad a mis quehaceres personales que como cualquier hombre digamos así ¿no? en ese sentido .

Entrevistador: ¿Existieron barreras en su desarrollo para llegar a ser directiva?

Entrevistado: No , no , no , todo lo contrario , para nada al contrario , no , no , en absoluto.

Entrevistador: Alguna vez se puso en cuestionamiento sus habilidades para este cargo?

Entrevistado: Quizás, yo no me di por enterada, pero quizás si, creo yo siempre demostré al menos hacer las cosas con buena actitud, aunque a veces salen y a veces no salen y tratando siempre de salvaguardar la empresa y la familia ¿no? , al menos eso fue lo que siempre intente.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: El mensaje que podía decir base a mi experiencia, es que hay que ponerle mucha garra y tener un objetivo claro y con honestidad y perseverancia tratar de llegar. No importa si uno se demora un poquito mas o un poquito menos , pero tener el objetivo claro y

darle para adelante , y de esa forma se puede, se puede construir, se puede sostener y se puede prosperar.

Carda&Momo Almacén Saludable.

Entrevista a Ana Pecot, líder fundadora de la empresa familiar.

Entrevistador: En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: Carda y Momo en el 2019, en el 19 la abrimos con Martin, ¿Quién fue el fundador? Bueno yo y Martin fuimos los fundadores. Inicio básicamente de la nada, a mí me gusta la alimentación saludable hace un montón y siempre consumía este tipo de cosas hacía mucho tiempo , investigaba y demás y la verdad es que muy autodidacta porque no aprendí en ningún lugar, no soy nutricionista ni nada, simplemente que la vida me llevo a querer buscar comer mas sano y entre en un viaje y la verdad es que me gusta mucho la cocina entonces ahí empecer a hacer un montón de cursos de cocina saludable, vegetariana. Fui vegetariana como 3 años eso también me me hizo como interesarme por un montón de cosas que hasta el momento no sabía. Entonces entre en las dietéticas y empecé a conocer un montón de productos, ingredientes y a probar y a investigar y ahí un poco surgió muchos años antes de Carda y Momo. Entonces en el 2019 un año antes yo había dejado un trabajo fijo que tenía, de hecho que yo era la que había armado, arme el CAU de Carlos Paz el centro de aprendizaje universitario de la Siglo 21 lo armé yo en Carlos paz ,pero tampoco me yo me recibí de nada de empresas ,yo soy licenciada en cine que me recibí en la nacional, trabajé de eso pero nunca me gustó la parte de laboral entonces lo deje y después no sé, es como que la vida me fue llevando a este camino de la alimentación sana y los ingredientes y la cocina que a mí me encanta, entonces cuando estaba en búsqueda de ver qué podía hacer y emprender vimos una un lugar había un local en alquiler y le

dije a Martín “Uy qué bueno sería tener una dietética acá” porque yo que consumo todas cosas dietéticas, al lado hay una verdulería y no me acuerdo que mas había, entonces era como que faltaba la dietética.. entonces así fue cómo se nos ocurrió decir bueno ¿Y por qué no armamos una? Y así fue, así fue armándose. Me asesoré con una amiga que tiene dietética Carlos paz y ella me ayudó a pensar y básicamente aprendimos en la marcha en el día a día.

Entrevistador: ¿En algún momento dudo en tomar el puesto de directiva, o siempre aspiro a serlo?

Entrevistado: No la verdad es que nunca aspire a ser la dueña de un local o de una dietética. Nunca me imaginé que yo podía ser nada... ser capaz de armar y emprender un negocio de cero sobre todo con las dificultades qué significa tener un negocio en Argentina. Porque te digo Agus pasamos las mil y unas en Carda y Momo desde que abrimos siempre estuvimos en crisis a nivel económico en Argentina, entonces fue como todo el tiempo cuesta arriba en el sentido desde el entorno socioeconómico. Así que nunca me había imaginado eso, armar un negocio y ser dueña. Hoy en día prácticamente estoy yo encargada de todo porque yo hago todos los pedidos de todos los productos, bueno ahora estoy haciendo las redes y Martín está cada vez más afuera porque se dedica a otra cosa y su plan es que ya esta enfocado en lo de el.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: Actualmente uno solo que es la Ine y en un momento llegamos a tener 2 empleadas.

Entrevistador: ¿Qué cualidades o aptitudes considera necesarias a la hora de la búsqueda de un líder?

Entrevistado: Y básicamente considero necesario como, a la hora de un líder me parece lo más importante es la empatía, el tener empatía con tu cliente, con tus empleados y también con los que forman el equipo de trabajo. La empatía para mí significa saber escuchar, saber escuchar la necesidad del otro, ponerse en el lugar del otro y saber que también en mi caso, lo más que lo que más me costó fue aprender a delegar, y qué y cómo, bueno soltar el control de que todo se tienen que hacer como yo creo ¿no? y que hay una única forma, eso es lo que creo más importante de ser un líder y el carisma ¿no? obviamente.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: Esto se dio en nuestro caso de algo muy natural como que en realidad Martín y yo los dos somos muy distintos trabajando pero Martín tiene una cualidad quizás más de ir a la acción y directiva y bueno como algo bien dirigido ¿no? masculino y yo tengo como otra capacidad más en el detalle, la sensibilidad ,buscar cositas nuevas y demás como que eso hasta que se haya dado como una conjunción que está buena y eso de que la sucesión permanezca dentro de la familia, no, no lo consiguió importante, para nada. Consideró que está bueno que pueda seguir si Carda y Momo de repente sigue o se expande o lo que sea para mí está todo bien y no nos hace falta que sea gente de la familia.

Entrevistador: ¿Se siente cómoda en el puesto? ¿Si tuviera que motivar a mujeres a aspirar a puestos directivos qué aptitudes cree que serían necesarias para formar parte de este?

Entrevistado: La verdad que, si ,100 % justo ayer o antes de ayer le decía a Martín que me siento muy feliz trabajando y mi forma de trabajar y cómoda y cada vez más eficiente, como que tuve que aprender básicamente de cero y haciendo y eso me parece que la practica, la experiencia lo es todo así que, me siento muy cómoda. Para motivar a mujeres no creo que, eso

es ser constante, aprender, aprender en la marcha, me parece que está buenísimo y eso significa cómo aceptar las frustraciones, aceptar que no todo siempre es como una quiere, entonces también es aceptar a soltar el control, afuera pueden pasar un montón de cosas entonces hay que ir como tranquila, con la mente en qué en la confianza en una para, nada, para poder proponerse resolver cuando haya que resolver y disfrutar cuando haya que disfrutar. Eso me parece que está bueno. Motivar a las mujeres me parece eso, confianza plena, pura, eso, como que si haces lo que te gusta nada puede salir mal.

Entrevistador: ¿Para usted existen diferencias entre el liderazgo masculino y femenino en la empresa?

Entrevistado: Absolutamente, porque creo que tiene que ver con las energías y eso está bueno también para mí que haya energías distintas siempre, un poco energía masculina cuando hay muchas mujeres está buenísimo o cuando hay mucha energía masculina en el lugar una mujer me parece que siempre es algo hermoso que complementa y que para mí está bueno que cada uno aporte desde ese lugar.

Entrevistador: ¿Cómo encuentra conciliar la vida laboral y los tiempos y responsabilidades fuera del horario de trabajo (tareas domesticas, niños, etc)?

Entrevistado: Bueno, lo considero súper desafiante, pero hermoso. Yo por lo menos lo disfruto, disfruto mucho de mi vida y mi tiempo fuera de Carda y Momo y también disfruto mucho mi tiempo acá en Carda y Momo pero si es desafiante, es a veces agotador pero yo lo disfruto un montón.

Entrevistador: ¿Alguna vez se puso en cuestionamiento sus habilidades para este cargo?

Entrevistado: ¿Si yo me las puse o si alguien me las puso? Bueno si yo me la puse, sí constantemente, ahora ya me siento mucho más segura y confiada y tranquila, pero en algunas

cosas siento que puedo mejorar un montonazo o que me cuestan un montón. ¿Si alguien me las cuestiono? Me imagino que sí, Martín un montón de veces y capaz que montón de gente de afuera también claro, las empleadas, quien sea ¿no? Clientes, pero bueno está okay con eso también.

Entrevistador: ¿Existieron barreras en su desarrollo para llegar a ser directiva?

Entrevistado: Creo que las barreras son más que nada las personales de que las creencias que uno no puede o no es capaz, yo pienso que no sé, no estudié nada referido a tener un negocio entonces puedo creer que, que no lo voy a lograr o qué y hasta el día de hoy me pasa ¿no?, me pasa con el tema de las redes o con ampliarme o con hacer la página, que me pasa que no tengo tiempo y no tengo gente, ni plata para pagarle a alguien para que arme la tienda online que ya está prácticamente armada. Esa creo es que es la barrera y después también hay cosas externas ¿no? como lo que te digo, no sé una pandemia o no se, la economía del país va siempre para peor, entonces también la gente ahorra mas y bueno todas estas cuestiones que directa o indirectamente te afectan.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: Si tuviera que aportarte algo es, la verdad que emprender hoy en Argentina creo que es una de las cosas más locas que uno pueda hacer, difíciles ,pero hermosas por qué emprender significa que vos podes hacer lo que quieras, poder tener la libertad constante para innovar y hacer cosas que te gustan pero qué es, desafiante, agotador y que también está bueno que no lo dije antes poder poner el freno cuando uno llega a su casa o los horarios que no está trabajando y no estás cumpliendo un horario poder desconectar absolutamente y dedicarte a la nada o a lo que tengas ganas pero eso también es desafiante ¿no? Cuando sos emprendedora.

Entrevista a Martin Olsen, fundador y líder de la empresa familiar.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: En 2019, entre Aní y yo, empezó como la búsqueda de establecernos en una ciudad nueva haciendo algo que nos guste.

Entrevistador: (Si usted no fue el fundador) Como llego a obtener el puesto de directivo? ¿Aspiro a obtener el puesto de director? ¿Por qué cree que fue elegido?

Entrevistado: Si, fui fundador.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente? ¿Cómo se relacionan los cargos jerárquicos frente a sus empleados?

Entrevistado: Dirigí el primer tiempo de forma natural por mi experiencia manejando comercios, luego de forma natural a los 6 meses aproximadamente agarro la posta Aní. Nos gusta que el liderazgo sea por motivación, empoderando al equipo, remarcando sus virtudes y calidades personales, manteniendo como valores fundamentales la buena atención y la pro actividad. La forma de vinculo es cuidadosa, manteniendo en intimidad lo que vaya sucediendo y buscando acuerdos al momento de la comunicación, siendo abiertos también al feedback.

Entrevistador: ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la sociedad? ¿actualmente la participación accionaria de la compañía sigue perteneciendo únicamente a la familia?

Entrevistado: Somos 2 miembros, marido y mujer. Si únicamente a la familia.

Entrevistador: ¿Considera una diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino?

Entrevistado: Me parece que el liderazgo masculino y femenino son iguales, lo que creo es que sea hombre o mujer tiene que ser una persona integrada en cuanto a sus energías. Ejemplo, si como hombre tengo determinadas cualidades, pero no conecto con una parte mas sensible estaría

desintegrado, y si dirige mi mujer, pero no hace frente a la dirección basada en constante sensibilidad estaría desintegrado.

Entrevistador: ¿A la hora de ceder el puesto, consideraría la opción de traspasarlo a una mujer antes que a un hombre? ¿O el género le es indiferente? ¿Al seleccionar personal para la compañía considera que toman preferencia por un género en particular?

Entrevistado: El genero me es indistinto, evaluó la capacidad y preparación para asumir ese puesto.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: En este caso que es un negocio familiar y pequeño, creo que si. En el caso que suceda crecimiento podría pensar en ofrecer el liderazgo a un tercero.

Entrevistador ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: Actualmente tenemos una empleada, pero en general funcionamos con dos empleadas.

Entrevistador: ¿Al seleccionar personal qué cualidades o aptitudes busca en un líder? ¿Encuentra diferentes estas en mujeres y en hombres?

Entrevistado: Cuando selecciono busco que muestre, honestidad, proactividad, ganas de aprender y calidez humana, para llevar los valores que nos convocaron a realizar este proyecto. Me es indistinto el genero mientras encuentre en la persona lo que haga falta cubrir en el negocio.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: Como aporte es que las capacidades y cualidades del hombre y mujer son iguales, que el equilibrio y respeto son fundamentales y que todo se aprende. También de todo se aprende.

Entrevista a Tanus Jalil e Hijos S.R.L

Entrevista a Milagros Jalil, nieta del fundador.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador? ¿Cómo inicio la compañía?

Entrevistado: La empresa se fundó en 1983 por mi Abuelo, Tanus Jalil. La compañía inicia en el mercado de abasto viejo, en donde la empresa se dedicaba exclusivamente a la venta de tomates. A partir de su crecimiento, incorporo nuevos productos como manzanas, peras, duraznos, etc. Hasta el día de hoy, donde se manejan más de 250 variedades.

Entrevistador:¿El fundador de esta sociedad actualmente desempeña el rol de socio mayoritario?

Entrevistado: No, lamentablemente fallece a los 54 años por cáncer de pulmón.

Entrevistador:¿Siempre estuvo en el mismo puesto? ¿Le gustaría tener algún cargo diferente?

Entrevistado: Nuestro abuelo mantuvo el mismo puesto hasta su defunción.

Entrevistador:¿Actualmente cuántos miembros de la familia trabajan, qué cargos ejercen?

Entrevistado: En la empresa trabajan 10 familiares. En la primera cúspide gerencial, se encuentran los hijos de Tanus;

- José Luis Jalil & Antonio Jalil, socios mayoritarios de la empresa.
- Victoria Jalil, socia minoritaria de la empresa.

En los mandos medios, se encuentra la 3ra generación de la empresa, los hijos de los socios; Gastón Jalil, Agustín Jalil, Nicolás Jalil y Milagros Jalil, hijos de José. Rodrigo Jalil, hijo de Antonio. En los mandos bajos, también se encuentra la tercera generación de la empresa, pero con responsabilidades reducidas; Mateo Fait y Francisco Fait, Hijos de Victoria.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa?

Entrevistado: Esta depende de años trabajados, trayectoria universitaria y dedicación y compromiso con la organización. En lo general, todos los miembros lideran, pero con responsabilidades diferentes, según experiencia, edad y rol en la empresa.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente?

Entrevistado: Tanus Jalil, no tiene un liderazgo muy marcado, todo el tiempo se toman decisiones. Si tenemos que hablar de planificación o estrategias comerciales, ahí si mantiene un liderazgo centralizado y burocrático. Por lo general, las decisiones más transformacionales son tomadas por ambos socios mayoritarios. En sumatoria, la mayoría de las decisiones siempre son dirigidas por un miembro familiar, escasamente se les permiten a los colaboradores dar directivas sin consentimiento previo.

Entrevistador: ¿Aspira a obtener el puesto de directiva general en algún momento?

Entrevistado: En algún momento, si, espero lograr un puesto en la dirección.

Entrevistador: ¿Encuentra diferencias en el liderazgo de una mujer con el de un hombre?

¿Existen barreras en su desarrollo para llegar a ser directiva?

Entrevistado: Encuentro muchas diferencias. Por lo general, a la hora de dirigir, los modos en las mujeres tienen que ser más imponentes.

Entrevistador: ¿Alguna vez tomaron en cuenta su situación familiar o personal al momento de ofrecerle el puesto que ocupa?

Entrevistado: No. Desde nuestras crianzas nuestro padre nos preparó, para tomar un cargo en la empresa. A partir de los 15, 16 años, comenzamos todos a trabajar vacaciones de verán, invierno y feriados. A partir de los 18, ingresábamos fijo 8 horas y acompañándolo de alguna carrera universitaria. Una vez finalizada la carrera, se te da un incentivo ya que sin estudios, podes aspirar a mandos medios. Desde muy chicos se nos enseñó a poder diferenciar las relaciones familiares, de las personales. Aunque eso sea en la práctica, muy difícil de manejar, desde nuestra adolescencia ya incorporamos no tomarnos personales las cuestiones laborales y así, preservar la familia.

Entrevistador: ¿Alguna vez se puso en cuestionamiento sus habilidades para este cargo?

Entrevistado: Muchas veces. En su mayoría, me lo cuestione por dos motivos. En primera instancia por el simple hecho de ser mujer. El rubro no es de lo más ameno para las mujeres ya que en su mayoría son hombres. A veces los subordinados te ven inofensiva, te faltan el respeto o te subestiman, por esto y muchas cuestiones más, me cuestionaba a mí misma, si iba a poder llegar lejos en mi cargo, sabiendo que no tenía el respeto absoluto de mis colegas. Como segundo, ser la hija del dueño. Si bien siempre hemos trabajado a la par todos (tanto dueños como colaboradores) es inevitable no escuchar los prejuicios de tener mi trabajo “por estar acomodada” o de llegar ahí por mi apellido. Esto, a veces te pone a prueba, ya que entras en un cuestionamiento interno en el que te sientas no apto para las tareas que desempeñas.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: Las empresas familiares, en si son muy difíciles de llevar, pero te preparan para afrontar cuestiones de la vida real en todos los ámbitos y sobre todo, a aprender en todas las áreas del trabajo. En cuanto al género, hoy en día se está luchando para afrontar las barreras laborales y creo que los avances son de suma notoriedad. Sin embargo, en rubros como estos

donde los miembros que lo componen no han tenido la educación completa, los recursos necesarios y/o mantengan un ideal machista, se hace más difícil desenvolverse y crear un ameno ambiente laboral. En estos espacios, todo gira alrededor de la superioridad del hombre, dejando la labor de la mujer, menospreciada, y ojo, no estoy desmereciendo mi puesto de trabajo, pero es necesario aclarar que a nosotras las mujeres, nos guste o no, en rubros complicados es difícil encontrar comodidad y ganarse el respeto de los demás.

Entrevista a Agustín Jalil, nieto del fundador.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: La empresa la funda el Sr. Tanus Jalil en el año 1983. Comenzó en el mercado de abasto alquilando medio puesto para comercializar frutas, a medida que crecía en ventas logro alquilar un puesto entero y finalmente consiguió comprarlo para así dar comienzo a esta empresa.

Entrevistador: ¿Si usted no fue el fundador, como llego a obtener el puesto de directivo?

Entrevistado: Soy hijo de uno de los fundadores y se me ofreció el puesto para cubrir una vacante.

Entrevistador: ¿Aspiro a obtener el puesto de director? ¿Por qué cree que fue elegido?

Entrevistado: No. Pero estimo que por mi capacidad para gestionar el área financiera.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente? ¿Cómo se relacionan los cargos jerárquicos frente a sus empleados?

Entrevistado: No tenemos un tipo de liderazgo totalmente explícito y son tantas las variantes de decisiones que se aplica de todo un poco. En algunas cuestiones son liderazgos totalmente directivos en los cuales se baja línea de que hay que hacer y no hay lugar a la opinión. A su vez

cuando son áreas que no estamos los directivos es mas democrático porque se consulta todo para poder llegar a la mejor solución. En cuando a la relación de directivos y colaboradores, hay de todo pero en gran medida son relaciones relajadas. Se da por entendido que a la hora de trabajar hay una línea muy marcada de jerarquía jefe-colaborador, pero igualmente se buscan espacios de relax o recreación como almuerzos/futbol, etc. que rompen un poco con la estructura estricta de lo laboral.

Entrevistador: ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la sociedad? ¿actualmente la participación accionaria de la compañía sigue perteneciendo únicamente a la familia?

Entrevistado: Somos 10 en total, la participación accionaria es únicamente de la familia.

Entrevistador: ¿Considera una diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino?

Entrevistado: No creo que haya diferencias.

Entrevistador: ¿A la hora de ceder el puesto, consideraría la opción de traspasarlo a una mujer antes que a un hombre? ¿O el género le es indiferente? ¿Al seleccionar personal para la compañía considera que toman preferencia por un género en particular?

Entrevistado: A mi modo de ver, es indistinto, no traspasaría a uno ni a otro por su género, solo lo haría por sus cualidades, aptitudes y desempeño. No tomamos preferencia por el genero es mas una cuestión de físico. Nuestros colaboradores de planta son hombres porque constantemente se esta trabajando ejerciendo fuerza (para alzar y trasladar los cajones de mercadería).

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: La sucesión escalonada hacia abajo por descendencia familiar. La consideramos sumamente importante ya que es un rubro que funciona solo si nosotros estamos presentes y eso no se puede negociar.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: En total somos 57 empleados, 48 colaboradores y 10 familiares.

Entrevistador: ¿Al seleccionar personal qué cualidades o aptitudes busca en un líder? ¿Encuentra diferentes estas en mujeres y en hombres?

Entrevistado: En general no apuntamos solo al liderazgo de la persona, se busca honestidad, sencillez a la hora de resolver problemas y por sobre todo responsabilidad. Siempre apuntamos a esas personas que son el ejemplo a seguir. No veo diferencias.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: No, gracias.

Entrevista a Vía Verde SRL.

Entrevista a Gustavo Abdón fundador de la empresa familiar.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: La empresa se fundó en el año 1991. La empresa fue fundada por mi, y mi mujer Patricia Morel. Iniciamos con un primer local de gastronomía saludable en el Nuevo Centro Shopping.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente?

Entrevistado: Se persigue que los líderes posean habilidades en RRHH y un buen perfil comercial.

Entrevistador: ¿Cómo se relacionan los cargos jerárquicos frente a sus empleados?

Entrevistado: A través de una comunicación vertical

Entrevistador: ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la sociedad? ¿actualmente la participación accionaria de la compañía sigue perteneciendo únicamente a la familia?

Entrevistado: Actualmente y siempre fuimos 2 , tenemos hoy en día el 50% cada uno.

Entrevistador: ¿Considera una diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino?

Entrevistado: No considero diferencia alguna.

Entrevistador: ¿A la hora de ceder el puesto, consideraría la opción de traspasarlo a una mujer antes que a un hombre? ¿O el género le es indiferente?

Entrevistado: Me es indiferente , buscamos aptitudes para poder cumplir las características del puesto que pueden desempeñarlas tanto hombres como mujeres.

Entrevistador: ¿Al seleccionar personal para la compañía considera que toman preferencia por un género en particular?

Entrevistado: No, es indiferente.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: Por merito. Para nosotros no es importante que permanezca dentro de la familia.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: La empresa cuenta con 38 empleados, 1 de ellos es familiar y 2 somos los fundadores.

Entrevistador: ¿Al seleccionar personal qué cualidades o aptitudes busca en un líder? ¿Encuentra diferentes estas en mujeres y en hombres?

Entrevistado: Buscamos , jerarquía de oficio, ética, buen trato.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: No, gracias.

Entrevista a Belén Abdón, hija de los fundadores.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: En 1991, mis padres la fundaron.

Entrevistador: (Si usted no fue la fundadora). ¿Cómo llegó a obtener el puesto de directiva?

Entrevistado: Siendo la hija empecé a aprender y formarme desde que comencé la universidad.

Entrevistador: ¿En algún momento dudo en tomar el puesto de directiva, o siempre aspiré a serlo?

Entrevistado: Siempre aspiré a serlo. Sabía que tenía la posibilidad.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: La conforman 38 empleados, yo y mis padres somos los únicos de la familia.

Entrevistador: ¿Qué cualidades o aptitudes considera necesarias a la hora de la búsqueda de un líder?

Entrevistado: La escucha activa, aprender a delegar, la generación de confianza para lograr equipos de alto desempeño.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa?

Entrevistado: En este caso siendo la hija no se discutió mucho.

Entrevistador: ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: No, nos parece importante.

Entrevistador: ¿Se siente cómoda en el puesto?

Entrevistado: Si.

Entrevistador: ¿Si tuviera que motivar a mujeres a aspirar a puestos directivos qué aptitudes cree que serían necesarias para formar parte de este?

Entrevistado: Autoconfianza para transmitir a otros. Competencias conversacionales efectivas .Y liderazgo 360 ( empezando por liderarse uno mismo luego hacia arriba luego a los costados para después liderar hacia abajo) en caso de ser empresas verticalistas.

Entrevistador: ¿Para usted existen diferencias entre el liderazgo masculino y femenino en la empresa?

Entrevistado: No

Entrevistador: ¿Cómo encuentra conciliar la vida laboral y los tiempos y responsabilidades fuera del horario de trabajo (tareas domesticas, niños, etc.)?

Entrevistado: En mi caso no tengo niños pero si considero que culturalmente la mujer por “obviedad” agarrar roles de multitasking y tareas que ni siquiera se ponen en discusión frente a hombres. Y eso genera desgaste energético y falta de foco.

Entrevistador: Alguna vez tomaron en cuenta su situación familiar o personal al momento de ofrecerle el puesto que ocupa ?

Entrevistado: No, en este caso fue diferente a otros procesos.

Entrevistador: Alguna vez se puso en cuestionamiento sus habilidades para este cargo?

Entrevistado: No

Entrevistador:¿Existieron barreras en su desarrollo para llegar a ser directiva?

Entrevistado: No

Entrevistador:¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: No, muchas gracias.

Entrevista a Ayi y Asociados.

Entrevista a Carlos Ayi fundador de la empresa familiar.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quien fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: En realidad mi profesión independiente comenzó en el año 89, yo trabajaba en el banco israelita y bueno y decidí armar mi propia empresa en una época donde no había tantas empresas de software. La funde yo Carlos Ayi ¿como un inicio? Bueno en realidad yo consideraba que, que podía armar algo propio, hacer algo que le puede agregar valor a los clientes y así empecé, así empecé, empecé tener mi primer cliente, después mi segundo cliente, eran todos clientes muy chiquitos, muchos clientes del área peatonal de Córdoba. Y bueno con el tiempo en el año 2000 se puede decir que se fundó una nueva empresa donde nosotros tomamos parte del partnership de Horacl y a partir de ahí la empresa empezó a ser empresa, en realidad antes era un estudio informático se puede decir porque éramos como cinco nomás. Bueno la idea

de cómo inició la segunda parte, esta parte del año 1999 en adelante, empezamos ,por qué bueno como dije nosotros atendíamos muchos negocios en el centro de Córdoba donde hacemos un sistema de facturación, de stock y demás y bueno y eso empezó a tener mucha competencia entonces yo empecé a buscar alguna compañía de talle internacional y que sea fuerte y que nos de mas fuerza y esa fue justamente Horacl que nosotros nos hacemos partners de Horacl en 1999, y a partir de ahí comenzó una nueva etapa donde inclusive ya no, ya no fueron mas los clientes de la peatonal sino que empezaron a ser cliente de la talla de Arcor, de Zúrich ,de Tarjeta Naranja y demás.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente? ¿Cómo se relacionan los cargos jerárquicos frente a sus empleados?

Entrevistado: Con respecto al liderazgo que se persigue en la empresa, en realidad hoy hay un trabajo muy mancomunado entre los lo que son los referentes, nosotros decimos los referentes, con su equipo de trabajo son realmente equipos muy unidos, no existe la idea de que uno es el jefe y el otro es el subordinado eso es la empresa nuestra no existe eso, la empresa nuestra si bien hay muchos jefes y hay gente que tiene equipo a cargo, tratamos de ser todo una gran familia y un equipo que empuje para el mismo lugar.

Entrevistador: ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la sociedad? ¿Actualmente la participación accionaria de la compañía sigue perteneciendo únicamente a la familia?

Entrevistado: Actualmente en la sociedad trabajan mis dos hijas Melisa la más grande y Carolina la más chica. Melisa esta en el área de recursos humanos y Carolina está el área de administración y finanzas. Sí, la composición societaria pertenece a la familia, pero ya hay socios externos ósea que la familia más socios, esos ya no son de la familia.

Entrevistador: ¿Considera una diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino?

Entrevistado: Absolutamente igual, exactamente igual, no, no hago una diferencia en el momento que, que tengo una, una persona de sexo masculino o femenino para mí es exactamente lo mismo, miró su capacidad y hacia ahí voy.

Entrevistador: ¿A la hora de ceder el puesto, consideraría la opción de traspasarlo a una mujer antes que a un hombre? ¿O el género le es indiferente? ¿Al seleccionar personal para la compañía considera que toman preferencia por un género en particular?

Entrevistado: Con respecto al tema del puesto que actualmente tengo yo, que es el puesto de CEO de la empresa, para mí es absolutamente indiferente si lo hago a un hombre o una mujer. Sinceramente no tengo ningún tipo de problema de darle mi puesto a una mujer, al contrario, soy de los que valora mucho a las mujeres en las empresas, considero que son más fieles, considero que realmente trabajan igual o mejor que el hombre así que, para mí eso nunca ha sido una limitante ni considerar que no pueda haber mujeres o qué las mujeres son inferiores o algo, absolutamente en mi caso nunca existió.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: Con respecto a la sucesión de liderazgo, no considero que sea dentro de la familia. La verdad que lo único que yo apunto es que la empresa sigue creciendo, que la empresa siga teniendo el mismo nivel de estrategia y de crecimiento que viene experimentando año tras año, lo cual éste... no considero que el liderazgo tengo que quedar dentro de la familia. Puede haber gente que sea fuera de la familia y que la pueda liderar sin ningún tipo de problema.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: La sociedad actualmente tiene 150 personas entre 150 y 160. Y tiene más o menos 30 externos ó sea rondan las 200 personas, actualmente son dos los miembros de la familia o sea mis dos hijas.

Entrevistador: ¿Al seleccionar personal qué cualidades o aptitudes busca en un líder?

Entrevistado: Las capacidades que buscó con respecto a las aptitudes de un líder principalmente los valores, eso es lo que más consideramos que es lo más importante, que sea una persona íntegra que sea una persona responsable, que sea una persona que piense el prójimo, en el en el compañero, en ayudarlo, en estar al lado de el, en animarlo, en alentarlo y demás, para nosotros los valores es lo más importante como aptitud para un líder, el resto se aprende porque es técnico. Pero los valores no se aprenden y las cualidades de una persona cuesta mucho aprenderlas en la calle, se puede aprender un lenguaje de programación, pero a ser una persona que no humille en público, que trata bien, que se preocupa por el compañero, eso no sé enseña en ningún lado, ni en la universidad, ni nada, eso es, esa son las cualidades de una persona y obviamente de un buen líder.

Entrevistador: ¿Encuentra diferentes estas en mujeres y en hombres?

Entrevistado: ¿Diferencia entre mujeres y hombres a nivel laboral y a nivel liderazgo? En nuestra empresa podría decir que los mandos gerenciales hay un 60% de hombres y un 40% mujeres y como dije antes valoro muchísimo la capacidad de las mujeres, el temperamento de las mujeres, las mujeres muchas veces son mas firmes, así que no, no encuentro diferencia entre hombre y mujer.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: Con respecto a agregar algo, la verdad que soy un convencido de que las empresas deben empoderar a los líderes, deben darle tranquilidad para que los líderes pueden

trabajar en equipo con la gente, no creo que exista el que más sabe y el que menos sabe. Por eso en mí concepto yo no siento una silla al que mas sabe y en otra silla atrás al que menos sabe y en otra silla mas atrás al que menos sabe. Yo los pongo en un círculo para que todos se miren la cara, para que nadie le dé la espalda nadie y para que todos trabajen mancomunadamente, eso es lo que a mi criterio es lo más importante que debe existir en cualquier empresa.

Entrevista a Melisa Ayí, hija del fundador.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quien fue el fundador? ¿Como inicio la compañía?

Entrevistado: La empresa la fundo mi papá Carlos Ayí hace más o menos 20, 25 años. Yo en ese momento no trabajaba en la empresa por lo tanto no, no fui parte de eso y años después se asoció con dos personas más, que son con quienes levantó la empresa y fue creciendo la empresa. Actualmente yo estoy como líder del área de recursos humanos creo que fui elegida por un lado por ser la hija de... pero por otro lado por mis estudios, capacidades y competencias que fui adquiriendo a lo largo de todos estos años de experiencia, ya llevo 8 años en la empresa y recién ahora estoy ocupando ese puesto. Para mí a un buen director lo caracteriza principalmente la capacidad de liderazgo y liderazgo quiere decir empatía, quiere decir ser un ejemplo, ayudar, humildad principalmente y formar equipo. Eso para mí es lo que caracteriza a un buen director y asocio esas características a estas cualidades que te acabo de decir que, que principalmente uno puede ser a los objetivos con un buen equipo y un equipo firme que esté por debajo y eso se construye con confianza y armar equipos basados en la confianza.

Entrevistador: ¿Actualmente cuántos miembros de la familia trabajan, qué cargos ejercen?

Entrevistado: Actualmente trabaja y bueno mi papá es CEO, mi hermana Carolina que está en la parte de administración y yo que estoy en la parte de recursos humanos. Solamente nosotros tres de la familia.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa?

Entrevistado: Nosotros no contamos con ningún protocolo ni política para la sucesión del liderazgo, realmente el que va teniendo las capacidades y las competencias técnicas y blandas va adquiriendo y llegando a esos puestos.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente?

Entrevistado: El estilo de Liderazgo, hoy es totalmente horizontal, cada vez más, trabajamos por equipos con las metodologías ágiles y creo que, creo que entre todos se van tomando las mejores decisiones. Hay una mesa chica en donde definen los objetivos estratégicos con los KPI y después se bajan a los equipos, pero dentro de los equipos todos pueden tomar decisiones y aportar a la idea de la causa.

Entrevistador: ¿Encuentra diferencias en el liderazgo de una mujer con el de un hombre?

Entrevistado: No existe ningún, ningún tipo de diferencia en el liderazgo entre mujeres y hombres ni respecto al sueldo, ni de roles, ni de clientes absolutamente nada. Actualmente tenemos muchas gerentas mujeres que están en la parte estratégica, en la parte de proyecto, administración, capital humano, hay muchas gerentas que son mujeres y bueno claramente no, no me preocupa que ocupe un cargo directivo creo que tienen la misma competencia que un hombre.

Entrevistador: ¿Existen barreras en su desarrollo para llegar a ser directiva?

Entrevistado: En el rubro actualmente no hay mayores barreras para las para las mujeres, años atrás sí. Era una profesión donde predominaban los hombres, muy operativo, muy técnico,

pero actualmente cada vez más mujeres van eligiendo esta carrera al punto de que se formó un... el "MET" que son las mujeres en tecnología dentro de Córdoba en donde son todas las mujeres que trabajan en este rubro.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: Mi pareja no trabaja en la empresa conmigo, él es médico, así que no está relacionado a la empresa. No, no, por ahora ya creo que di un mensaje bastante amplio sobre todo lo de la empresa. Muchas gracias.

Entrevista a Fimda S. A

Entrevista a Gastón Madero, líder fundador de la empresa familiar.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: En 2014, se inició por un proyecto que se visibilizó desde el exterior, como una tendencia que se proyectaba a nivel mundial y que ya estaba ocurriendo en otros países del primer mundo. Yo fui el fundador junto a mi mujer Fernanda Pérez.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente? ¿Cómo se relacionan los cargos jerárquicos frente a sus empleados?

Entrevistado: El liderazgo que se aplica es el piramidal con sus respectivas áreas funcionales.

Entrevistador: ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la sociedad? ¿Actualmente la participación accionaria de la compañía sigue perteneciendo únicamente a la familia?

Entrevistado: En la sociedad actualmente trabajan dos miembros de la familia, mi mujer y yo. La participación accionaria sigue perteneciendo únicamente a nosotros.

Entrevistador: ¿Considera una diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino?

Entrevistado: No hay diferencia de liderazgo entre la mujer y el hombre para mí, en algunos casos las mujeres son mucho más capaces que los hombres al momento de conducir una empresa.

Entrevistador: ¿A la hora de ceder el puesto, consideraría la opción de traspasarlo a una mujer antes que a un hombre? ¿O el género le es indiferente? ¿Al seleccionar personal para la compañía considera que toman preferencia por un género en particular?

Entrevistado: Se considera de acuerdo a las actitudes y aptitudes de cada puesto, no tiene que ver el sexo.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: No es necesaria la sucesión dentro de un miembro de la familia, se elegirá dependiendo de lo que sea mejor para la empresa.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: Posee 10 empleados de los cuales solo 2 son de la familia.

Entrevistador: ¿Al seleccionar personal qué cualidades o aptitudes busca en un líder?

Entrevistado: De un líder se busca que sea comprometido, que lidere con el ejemplo, que sea genuino, pro activo, dinámico frente al mercado y sus cambios, que se adapte rápidamente a los cambios y los sepa inculcar y liderar.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: No, gracias.

Entrevista a Fernanda Pérez, líder fundadora de la empresa familiar.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: La empresa se fundo en el año 2014, surgió a partir de una idea sustentable, aprovechando los desperdicios de materiales que ya no se utilizan. Yo fui la fundadora junto a mi marido, Gastón Madero.

Entrevistador: ¿En algún momento dudo en tomar el puesto de directiva, o siempre aspiro a serlo?

Entrevistado: En realidad yo ya había sido directiva en otro rubro que nada tiene que ver con este, ya tenia experiencia manejando muchos empleados, tenia también muchas responsabilidades que cumplir, yo trabajaba anteriormente en un call center. La idea de cambiar de rubro y ser directa fue un desafío para mi porque no conocía nada del mismo, ni de como llevar a cabo el manejo de el.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: La sociedad posee 10 empleados dentro de los cuales dos somos miembros de la familia.

Entrevistador: ¿Qué cualidades o aptitudes considera necesarias a la hora de la búsqueda de un líder?

Entrevistado: Busco responsabilidad, pro actividad, actitud, compromiso, ser resolutivo a la hora de presentarse algún inconveniente, a veces se necesita mucha agilidad al momento de dar respuesta a algún problema, tratar de superarse constantemente todos los días.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: Si bien me gustaría que la empresa le suceda a algún integrante de la familia, soy de la idea que cada uno tiene que hacer lo que le gusta y no sentirse presionado.

Entrevistador: ¿Se siente cómoda en el puesto? ¿Si tuviera que motivar a mujeres a aspirar a puestos directivos qué aptitudes cree que serían necesarias para formar parte de este?

Entrevistado: Si me siento muy cómoda en el rol que cumplo, yo creo que por ser mujeres no tenemos que ponernos ningún tipo de obstáculo y tratar de que nos respeten de igual a igual. Hoy en día creo que se busca mas cualidades como, la inteligencia, la predisposición, el interés que uno tenga, que nada se relaciona con el genero. Mira yo trabajo todo el tiempo con hombres y me tuve que acostumbrar a tratar con ellos y ellos a tratar conmigo, el 95% de la empresa y los clientes son hombres, es un rubro mas que nada masculino y es cuestión de acostumbrarse a tratar de igual a igual.

Entrevistador: ¿Para usted existen diferencias entre el liderazgo masculino y femenino en la empresa?

Entrevistado: No, en absoluto. Si una persona es capaz creo que nada tiene que ver su sexualidad, con proponerse lo que uno quiere hacer es suficiente.

Entrevistador: ¿Cómo encuentra conciliar la vida laboral y los tiempos y responsabilidades fuera del horario de trabajo (tareas domesticas, niños, etc)?

Entrevistado: Complicada la verdad, ya que en este momento que estamos transitando , me refiero a la pandemia, todo se mezcla ,ya que uno trabaja desde su casa y tiene que atender la casa, la familia, hijos, el colegio, el trabajo y se tienen que repartir y no dejar de prestar atención a ninguno de ellos.

Entrevistador: ¿Alguna vez tomaron en cuenta su situación familiar o personal al momento de ofrecerle el puesto que ocupa?

Entrevistado: No, no se tomo en cuenta en lo absoluto, no fue una traba ni nada por el estilo, todo lo contrario, yo creo que nos complementamos bastante bien, ya que cada uno atiende un sector diferente de la empresa.

Entrevistador: ¿Alguna vez se puso en cuestionamiento sus habilidades para este cargo?

Entrevistado: No. Si bien era totalmente nueva en este rubro y uno todos los días aprende algo nuevo, nunca fue un cuestionamiento no poder hacerlo, además el desafío a uno lo hace crecer ¿no?

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: No, gracias.

Entrevista al estudio familiar Palmero-Vucovich

Entrevista a Lucia Vucovich hija del fundador.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quien fue el fundador? ¿Como inicio la compañía?

Entrevistado: Hola soy Lucia Vucovich y trabajo en el estudio familiar Palmero-Vucovich. El estudio se fundó en el año 1994, los fundadores fueron Ángel Vucovich que es mi papá, junto con Marcelo Palmero, que iniciaron como compañeros de facultad y se asociaron cuando se recibieron para formar el estudio.

Entrevistador: ¿El fundador de esta sociedad actualmente desempeña el rol de socio mayoritario?

Entrevistado: Los fundadores de la sociedad si desempeñan el rol mayoritario actualmente siempre estuvieron en un cargo y es un cargo que el por el momento están cómodos.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Aspira a obtener el puesto de directiva general en algún momento?

Entrevistado: La sucesión de liderazgo bueno, yo actualmente estoy trabajando de dibujante en el estudio y en algún futuro cuando mi papá se jubile, me gustaría o creo que me gustaría poder, poder reemplazarlos.

Entrevistador: ¿Encuentra diferencias en el liderazgo de una mujer con el de un hombre?

Entrevistado: No encuentro muchas diferencias de liderazgo entre hombre y mujeres en la oficina, pero si quizás mas un poco en la obra, que se maneja mucho, se trabaja con albañiles y proveedores que bueno sí se siente un poco diferencia, no solamente por la edad sino también por, por ser mujer. Pero bueno nada que no se pueda manejar.

Entrevistador: ¿Alguna vez se puso en cuestionamiento sus habilidades para este cargo?

Entrevistado: Nunca hasta el momento, nunca se puso en cuestionamiento las habilidades para el cargo.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: No, gracias.

Entrevista a Ángel Vucovich fundador de la empresa familiar.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quien fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: Al ser una empresa pequeña digamos, en los primeros momentos nosotros hacíamos todo, hacíamos proyectos, hacíamos dirección técnica, administrábamos las obras. Y

de a poco fuimos nombrando personal que se ocupaba de distintos cargos. El puesto de director se fue dando por la sencilla razón que éramos dos personas que manejábamos toda la empresa.

Entrevistador: ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la sociedad? ¿Actualmente la participación accionaria de la compañía sigue perteneciendo únicamente a la familia?

Entrevistado: Hoy el estudio tiene un área de obras, tiene un área administrativa y un área de proyectos. Hoy en la empresa está trabajando en el área de proyectos Lucía Vucovich que es mi hija y Ignacio Vucovich que está haciendo una parte de marketing digital.

Entrevistador: ¿Considera una diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino?

Entrevistado: No creo que haya diferencias entre líderes femeninos y masculinos, hemos tenido permanentemente arquitecto y arquitecta con el mismo, con la misma vocación y las mismas ganas. La administración de empresas siempre tuvo a cargo de parte de femenina, la administrativa digamos.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: Somos una empresa joven por lo tanto todavía no tenemos la posibilidad de saber, ojalá que sí sea parte de la familia la continuidad de la empresa.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: Hoy la empresa tiene 2 administrativas, 3 arquitectos de obra, y 4 arquitectos proyectistas. Lucía forma parte de los arquitectos proyectistas.

Entrevistador: ¿Al seleccionar personal qué cualidades o aptitudes busca en un líder?

Entrevistado: Cuando seleccionamos personal buscamos gente que tenga ganas de trabajar y ganas de aprender y que tenga una vocación de servicio hacia los clientes.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: No, gracias.

Entrevista a Dumesnil SA

Entrevista a Nabila Lugon hija del fundador de la empresa familiar.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio? (Si usted no fue la fundadora). ¿Cómo llegó a obtener el puesto de directiva?

Entrevistado: Mira la empresa fue fundada en el año 84, esta empresa, que es la cantera digamos, actualmente nosotros tenemos el Gran Ombú, que es una cantera, esta empresa se fundó en el año 1984 que es la que dio origen a todo el negocio familiar y después tenemos cantera Dumesnil que se compró en el año 2011 que hacen como el conjunto de todo lo que es trituración y además de eso tenemos una arenera y depósito de piedra que está en la ciudad de Santa Fe, que es arenero Oveja Negra que eso se compró en el año 2009 y en conjunto con eso tenemos una planta, otra planta de trituración en Olavarría provincia de Buenos Aires con otro socio y esa planta se construyó en el año 2018 y está sin marchar todavía, pero esta nueva. Eso es la línea o el core de negocio de lo que hoy estoy por lo menos manejando más yo, está constituido por todo eso. Yo te voy a ir dando datos de todas las empresas más o menos, contando la historia. El Gran ombú fue fundado en el año 1984, esta fue empresa que mi abuelo, nosotros somos de Paraná, mi abuelo recibió digamos, como forma de pago por una deuda de la empresa constructora. Es de ahí donde se origina el negocio familiar que viene desde mi abuelo, ya tenían empresa constructora en Paraná y como forma de pago le dieron esta cantera que no estaba, no estaba activada, ósea no estaba trabajando. Y bueno ya en el año en el año 84 mi papá se vino para acá por decisión conjunta con mi abuelo a ponerla en marcha y bueno la empresa

inicio de la nada. Ósea se hizo desde cero y se fue haciendo de a poquito a todo lo que lo que tenemos hoy. Entonces el fundador original, si bien fue heredada por mi abuelo, fue mi padre. Esa empresa que se puso en marcha, está ubicada hoy como 5 km del lugar donde estaba, esta tenia apenas unas tres o cuatro máquinas, después la empresa fue, mi papá fue invirtiendo, la fue haciendo crecer a modo de lugar, básicamente, la empresa al principio podía hacer entre 5 y 10.000 toneladas por día y hoy el Gran Ombú tiene capacidad productiva para 200.000 toneladas. Además de tener un sector de mantenimiento interno, transporte, producción, calidad de medioambiente, perforación y voladura, administración y el área logística. Hoy se dividen todos esos departamentos. Con el correr de los años por supuesto que las inversiones y la venta y la inserción en el mercado de la piedra de Córdoba han echo que se pueda ir creciendo. En el año 2011 como te conté compramos cantera Dumesnil esa cantera está en Calera yacimiento es ex Minetti y de ahí se heredo a otra familia y de ahí se convocó y bueno la pusieron a la venta estaba bastante en la quiebra cuando nosotros la tomamos y también hemos invertido un montón de dinero de 2011 hasta la fecha. Actualmente en Cantera Dumesnil estamos construyendo lo que sería la segunda planta de trituración, la tercera para la provincia de Córdoba y bueno ya es una planta que tiene todo know-how de lo que es la planta Gran Ombú, la transformación de Dumesnil, la construcción de la planta nueva de Olavarría así que eso nos tiene ahí muy muy contentos porque como los 40 años que se tienen de experiencia en la actividad están puestos en esta, en esta planta, en esta planta nueva. Bueno yo desde lo personal digamos que tengo 33 años, mi formación es artista plástica eso es lo que estudie soy licenciada en artes visuales ,a la empresa voy desde que tengo uso de razón y memoria .Siempre quise trabajar en la empresa, siempre aspire a hacer eso, cuando tenía 16 años empecé a ir los viernes a la tarde entonces bueno mi papá me daba algunas tareas administrativas y yo estaba en el despacho y hacia la

descarga de los camiones, después me dieron el trabajo de hacer un poco las cuentas corrientes de todos los viernes para mandarle los vendedores, después empecé a trabajar algunos veranos y ya cuando termine el secundario empecé a trabajar medio día ,medio día estudiaba, medio día trabajaba, en ese entonces como yo estudiaba en el centro además de todo lo que son aparte de canteras tenemos las playas estacionamiento entonces, para empezar un poco a introducirme en el mundo empresarial de lleno empecé a trabajar en la playa, trabaja medio día en la playa y el otro medio día estudiaba. La playa de estacionamiento es un negocio digamos con un, con un círculo de apertura y cierre de todos los procesos administrativos mucho más corto, con vencimiento más corto entonces el aprender digamos un montón de conceptos de los contable, financiero, administrativo, impositivo, legal y todo lo que lo que requiere para llevar una empresa adelante era mucho más chiquito el circuito incluso la recaudación de la empresa y la constitución de la empresa, la cantidad de empleados era mucho más chico y además a mí me quedaba cómodo porque yo salía de la facultad y me iba a trabajar ahí, así que esa fue mi primera experiencia laboral hasta que termine la facu. Justo cuando yo mi recibo compramos cantera Dumesnil entonces yo terminé la facultad y empecé a trabajar como de lleno, ya lo que era digamos en el ámbito de la piedra. Así que bueno mis aspiraciones para para poder liderar este proyecto estuvieron siempre, siempre cuando empecé, siempre cada uno de los negocios que empecé a aprender, empecé desde abajo, en el caso de la playa empecé estacionando autos, cerrando el turno de caja, hasta después empecé a conocer el circuito administrativo. Cuando empecé a trabajar en la cantera empecé desde el despacho donde se descargan los camiones, después pasé por el área de facturación, de proveedores, de cuenta corriente, de comercial, de administrativo. Después me hice cargo un poco, estuve encargada de la parte administrativa, hice el manual de procedimientos y demás y después empecé a pasar a la parte de producción,

mantenimiento y todo lo que le sigue y cosas que hasta hoy sigo aprendiendo. Así que para mi bueno, siempre fue como que una aspiración, siempre trabaje al lado de mi papá, nunca tuve otro trabajo que no fuera eso y bueno y paralelamente con eso siempre fui tratando de hacer formaciones y capacitaciones por ahí mas específicas, hice un MBA y un DGG y demás que me fueran como dando un poco más de contenido y que me enseñaran un poco desde otro lado, porque al no tener una experiencia que no fuera, fuera de la empresa familiar hay un montón de cosas que así cómo se ganan, otras se pierden o nunca se saben porque bueno ,uno nunca es empleado o nunca está en una multinacional ,nunca esta en una empresa donde haya otra dinámica y es como que siempre terminas aprendiendo de la propia con un tipo de líder, con un tipo de dueño, entonces por ahí los contactos o este contacto por fuera la facultad me daba un poco esa riqueza de ver cómo funcionaban otras empresa.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: Bueno en el caso de entre cantera Dumesnil, La Arenera y el Gran Ombú son más o menos 100 empleados en total lo que tenemos hoy. En época de alta demanda lo máximo que hemos llegado a tener son 120, 125, empleados. Actualmente está mi papá que está como fundador y consultor, estoy yo la dirección de la empresa, el Rodri se esta incorporando desde el año pasado y bueno y después tenemos un tío que en realidad es un ex tío que antes era el jefe de compras acá en la parte triturados y ahora es el encargado de la arenera. Esos son todos los las composiciones familiares actual, no tenemos más familia trabajando dentro de la empresa.

Entrevistador: ¿Qué cualidades o aptitudes considera necesarias a la hora de la búsqueda de un líder?

Entrevistado: Mira yo pienso que es muy importante tener empatía y poder ser una persona digamos, que puede manejar la gente y gestionarla siempre sin perder de vista cuáles son por ahí los objetivos por los que uno va trabajando y peleando. Pero yo creo que un buen líder es una persona que busca el trabajo en equipo, que busca tener los mejores jugadores, digamos como para obtener sus resultados y que le sabe compartir y transmitir a ellos hacia donde uno va y qué es lo que se persigue y sobre todo lo que yo más valoró de los líderes, lo que más admiro y lo que me despierta mucha curiosidad, es la capacidad de hacerle sentir a todas las personas que te ayudan o que ayudan, hacer sentir los objetivos como propios ¿no? A mí en mi caso particular de una sucesión familiar, me toca dirigir una empresa que es mía, pero muchas veces hay líderes y hay gerentes y hay responsables, que lideran procesos y que tienen una gran capacidad para transmitir al resto del personal que esto es tan tuyo como mío. Entonces el poder entusiasmar al otro y el poder hacer que el otro entienda para dónde vamos y se contagie un poco, porque es muy fácil uno sentir la pasión y de alguna manera moverse por ese motus de uno que sabe hacia dónde va y es la empresa y es la familia y es el legado y es un montón de cosas las que cuida, pero la persona que está trabajando por un objetivo que es económico o porque en ese momento estaba en un buen momento de su carrera profesional, no siempre se logra que esté contagiada entonces yo creo las organizaciones que tienen gente que perdura y que tiene gente que se compromete y en la búsqueda de personal dentro de la empresa me fijo mucho en la historia personal de cada una de las personas que ven incorporando, no importa si es un operario que está manejando los conos de trituración o es el gerente, para mí es muy importante saber la gente, ¿De dónde viene? ¿Dónde nació? ¿Qué hacen sus padres? ¿Son personas de oficio? ¿Cuáles son los valores que defienden? ¿Cómo viven? ¿Dónde viven? ¿Cuanto contacto tienen con la familia? ¿Cómo es su composición familiar? ¿Que hacen en su Hobby? ¿Cuánto tiempo?

¿Cuánto valoran el tiempo con otros? El vínculo y poder detectar personas que tienen humildad que tienen ganas de crecer entonces como yo creo en las organizaciones que se hacen gracias a todos estos pequeños valores que tienen la gente. También creo que es muy importante que todos entiendan a dónde vamos y que se sumen al proyecto desde allí ¿no? Y no, no solamente por el sueldo que uno les paga.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: Nosotros en este momento respecto de la sucesión estamos en un momento que para mí es muy hermoso por el lugar que ocupó después de 12, casi 13 años, de permanecer digamos y de ir aprendiendo un montón de cosas en la estructura, la sucesión que se está dando hoy, fue muy empujada por, por la pandemia, el año pasado cuando, cuando volvimos a trabajar y se reactivó la actividad y bueno un poco volvimos al mando de alguna manera mi papá encontró en los meses de pandemia cierta tranquilidad mental, en poder tener aire para como fundador, como empresario, como el visionario que es, empezar a generar esos espacios de tranquilidad y correrse de la parte operativa y con eso puede generar nuevos y mejores negocios y en ese entender y en ese bienestar que él encontró también empezó a ceder un lugar para conmigo, que fue como muy automático o muy natural como yo lo sé en ti. Y entonces esta sucesión llegó de la mano de una preservación y de una intención de también haber llevado 40 y pico de años de trayectoria y de una carrera y empezar realmente a querer ver las cosas un poco más de arriba. Cuando papá estaba en la operativa de la empresa y yo trabajé con él, al lado, a la par muchísimos años, él no encontraba espacio para poder imaginar ciertas cosas, no se hacía lugar para relacionarse con otros profesionales, otros pares, otros colegas, y realmente siempre hay muchas oportunidades de negocio y el hecho de estar adentro de la parte operativa de la

empresa te limita mucho, por la carga horaria, por el core productivo que tenemos, un montón de cuestiones y a su vez dentro de este acompañamiento que yo tenía de él ,estando los dos en el mismo lugar ,haciendo lo mismo ,teniendo mismo apellido, teniendo tantos años de acompañarlo a el ,de ir respondiéndole operativamente, no me había permitido a mi hasta hace un tiempo empezar a hacer mi verdadera gestión ¿no? Y empezar a tomar algunas decisiones que hay cosas en las que somos diferentes, pensamos diferente y tenemos ideales diferentes. Entonces el hecho de que se corra de esta cuestión operativa y de alguna manera confiar en que yo iba a poder empezar a liderar ciertas cuestiones, hizo que realmente esta sucesión se vea muy tangible, vamos a decir. Como si hubiesen pasado 10 años que todo el mundo sabía que Nabila era la que iba a seguir con la empresa, es la que, es la que está con el padre, ¿no? La gente empieza como a comentar, ahora anda con la hija y te empiezan a ver en ciertas reuniones, y vos participas en ciertas cosas, pero hasta que no te dan ese empujoncito a decir bueno ahora este es tu equipo, ahora vos lideras este proyecto, no sucede. Entonces en el caso nuestro, de esta familia y con un líder como mi papá que tiene una personalidad muy fuerte, una persona muy controladora, muy jerárquica, tiene una voz de mando muy fuerte, esta sucesión hasta que no pasó esto, hasta físicamente te diría porque emocional y mentalmente el sigue ligado y participa y es convocado reuniones de directorio y tiene participaciones muy estratégicas y está muy pendiente y yo tengo mucho contacto con él, no está físicamente en la empresa. Eso me permitió a mi empezar con un proceso de desidentificación donde todavía estamos trabajando qué es, el tuvo que comunicar y tuvimos que hacer una reunión donde oficialmente le dijo; “Yo les cedí mis acciones a mis hijos”, que fue otra acción que hizo el año pasado, y a partir de ahora realmente ellos son los que van a liderar y yo voy a estar y lo voy a seguir respaldando, pero son ellos las caras que van a ver son ellos, las decisiones que se van a tomar van a ser a través de ellos. ¿Si considero que la

sucesión permanezca dentro de la familia? No, yo soy una persona que creo que cada uno, que cada espacio y que cada momento tanto en la vida de una organización, como una persona, lo vital es poder entender para mí en este proceso y poder darle a la empresa la vitalidad que yo quiero que tenga. Yo quiero para esta unidad de negocio, para este grupo de empresas, que puedan trascender, quiero que sean muchos más grande que yo y que perdure mucho más que esta familia y hoy es en manos mía y lo sé hacer y mañana no lo tiene que ser, también voy a estar orgullosa de haber construido el camino hasta el momento donde, si tiene que ser algo más grande, que pase alguien más grande, si tiene que ser en manos de alguien con más capacidad porque quiero que crezca, será con alguien con mas capacidad o con mas ambición para que se transforme en otra cosa.

Entrevistador: ¿Se siente cómoda en el puesto? ¿Si tuviera que motivar a mujeres a aspirar a puestos directivos qué aptitudes cree que serían necesarias para formar parte de este?

Entrevistado: Si me siento muy cómoda en mi puesto, muy cómoda estoy. A mí me gusta trabajar con hombres el 98% del rubro de la minería está liderado por hombres, salvo en el norte que hay otra cultura trabajo con mujeres al respecto de esto. Pero bueno yo estoy muy cómoda, me siento muy apoyada, muy acompañada, muy respetada en un montón de cosas y sobre todo siento que tengo mucho apoyo de todo el mundo que me que me rodea asique que estoy, estoy muy, muy como, dónde estoy muy feliz.

Entrevistador: ¿Para usted existen diferencias entre el liderazgo masculino y femenino en la empresa?

Entrevistado: Primero que nada, me parece importante, la validación propia, creo mucho en las mujeres digamos y en sus aptitudes ,pero lo más importante para que eso pueda suceder es que cada mujer que tenga este tipo de aspiraciones se las crea ¿no? Realmente se tenga la certeza

de poder, tenga la certeza de tener las capacidades y tenga las herramientas para, para no estar buscando una validación externa y tenga el suficiente amor propio para entender dónde está parada, para siempre tener los pies sobre la tierra y sobre todo para poder mantener la tranquilidad y la confianza que hay que tener en uno mismo para no recaer en los mandatos los prejuicios y las estructuras que hoy todavía están muy inmersas en el mundo laboral y empresarial respecto de las diferencias. Y el machismo que se sigue viendo en todo tipo de puesto no solamente el directivo en lo que es la cultura de trabajo al menos en Latinoamérica no conozco mucho más allá pero ,pero sí por lo que vivo, en el caso mío yo tengo una sucesión natural ,parte de mi personalidad es bastante fuerte digamos, en su carácter y me encuentro muy cómoda trabajando con hombres, sin embargo hay mujeres que no y que este camino lo tienen que construir y que un puesto no les viene dado y van creciendo ,entonces me parece que la importancia es uno saber internamente que la igualdad existe y que como individuos y seres somos lo mismo. Porque con lo único que podemos trabajar y desde lo único que nos podemos sostener es con lo que tenemos, no podemos hacer un camino mucho menos profesional esperando que el otro cambie o que la estructura de afuera sea distinta o qué otro te valide. Está autoconfianza y entender que la preparación que uno tiene, la inteligencia y la certeza dentro de uno, es lo que realmente te permite que tus pasos sean certeros.

Entrevistador: ¿Cómo encuentra conciliar la vida laboral y los tiempos y responsabilidades fuera del horario de trabajo (tareas domesticas, niños, etc)?

Entrevistado: La vida laboral y los niños es complicada. Bueno yo soy una persona muy organizada y a mí me gusta todo lo que hago, amo ser mamá, tengo un profundo respeto por los tiempos de mis hijos, que son muy chiquitos y a veces conciliar esos tiempos no, no son tan fáciles y esta pregunta viene junto con, como si alguna vez, como encuentro conciliar mi

situación familiar laboral, para este puesto no me pasa ,yo soy la hija de la persona que fundó y dentro de mis ideales digamos la compensación de tiempo y espacio laboral y personal es muy importante. He sido la primera en promoverlo y en mis maternidades he tenido mis espacios, como los pedí, los he exigido por mas hija que sea, a costa de incluso, muchos desentendimientos y desacuerdos, pero he podido siempre con este plus ¿no? De poder decidirlo, creo que sigue siendo todo una situación que las personas ,que las mujeres directivas y líderes de área ,sean mujeres, porque sabemos que la vida personal y sobre todo la maternidad complica esos tiempos que pueda dar menos disponibilidad, que puede ver más imprevistos y menos control sobre todo, entonces yo creo que el día de hoy sigue teniendo muchísimo peso si es mujer o hombre ,si tiene carga familiar o no. Eso lo vivo yo, lo siento, lo he transitado y es algo también en lo que trato de trabajar para ver cómo cómo se puede ir mejorando. Pero y también yo, digamos como mujer, lo que trato de hacer con las mujeres con las que trabajó, es de no cometer ese error ¿no? y ver cómo puedo considerarlo y cómo puedo solucionarlo. Como puedo manejarlo mejor ,para que no sea un impedimento y para que se puedan desenvolver y se puedan dar en las mismas condiciones.

Entrevistador: ¿Alguna vez se puso en cuestionamiento sus habilidades para este cargo?

Entrevistado: Mis habilidades para este cargo me las pongo en cuestionamiento casi a diario porque lidero con todo lo que hemos estado hablando en esta entrevista, porque tengo que avanzar un montón y realmente tengo mis dudas. No solamente con el liderazgo del personal, sino con todo lo que hace falta para liderar una empresa, toda la responsabilidad, qué significa y cómo cambiaron los tiempos, cómo cambia la gente, cómo cambia la propuesta de trabajo y bueno permanentemente estoy un poco en esta brecha entre el saber si realmente el lugar que tengo es, si lo voy a poder lograr, tengo mis días , hoy qué estoy segura que lo voy a poder lograr

y más que nada por como empecé esta entrevista ¿no? por la visión que yo tengo de lo que quiero lograr en esta empresa.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: No, gracias.

Entrevista a Level. Six.

Entrevista a Oscar Carranza, líder fundador.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio?

Entrevistado: La pyme, se llama LEVEL.SIX, se fundo en el año 2018, por Oscar Carranza y Ana Lia Cassina. Se inicio, como emprendimiento propio y familiar, con el fin de que cada uno pudiera desarrollar sus habilidades y conocimientos. Soy el director , junto a mi esposa. Los dos, tenemos tiempo y experiencia en el rubro del calzado y marroquineria.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo se persigue en la empresa actualmente? ¿Cómo se relacionan los cargos jerárquicos frente a sus empleados?

Entrevistado: La esencia de mi liderazgo se basa en mantener un feed back continuo con mis empleados, a través de una buena comunicación, dando lugar a la escucha de nuevas propuestas.

Entrevistador: ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la sociedad? ¿Actualmente la participación accionaria de la compañía sigue perteneciendo únicamente a la familia?

Entrevistado: Trabajamos cinco miembros de la familia. Somos los unicos accionarios.

Entrevistador: ¿Considera una diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino?

Entrevistado: No tengo preferencia, a la hora de elegir me fijo en la persona.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: La sucesión de liderazgo dentro de LEVEL.SIX. Mi esposa y yo como fundadores, directores, y mis hijas en diferentes áreas. Si consideramos importante que quede en la familia.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: En total somos 7 personas, 5 somos familia.

Entrevistador: ¿Al seleccionar personal qué cualidades o aptitudes busca en un líder?

Entrevistado: Al seleccionar personal, me enfoco en que sean: responsables, honestos, prolijos, que tengan capacidad en la resolución de problemas, sepan gestionar el tiempo, sean educados, amables y de relacionarse con respeto, sepan trabajar en equipo. Somos vendedores.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: No

Entrevista a Sildaria S. A.

Entrevista a Laura Peláez, hija del fundador.

Entrevistador: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador/a? ¿Como inicio?(Si usted no fue la fundadora). ¿Cómo llegó a obtener el puesto de directiva?

Entrevistado: Como esta empresa viene de una fusión de empresas, no me se el año de la fundación, pero vamos a poner el año 1990 u 89, fue una empresa, viene de una empresa, pero después de eso se podría decir de mi padre. La sociedad anónima es una sociedad anónima, que su historia viene de otra empresa anterior de un grupo empresario, digamos. Porque mi padre

cuando empieza a retirarse de a poco, delega en sus hijos, bueno la administración fue paulatina y fue en los tres hijos de distinta manera, dos de ellos empezamos juntos con el y el tercero se agrego después.

Entrevistador: ¿En algún momento dudo en tomar el puesto de directiva, o siempre aspiro a serlo?

Entrevistado: Siempre lo tuve, porque nuestro padre nunca ha tenido problema y siempre ha habido digamos de parte de el, el propósito de tratar con sus hijos. No hubo ningún miramiento ni porque yo fuera mujer, ni mis hermanos varones.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee la sociedad y cuántos de ellos son miembros de la familia?

Entrevistado: En la nomina somos 22, de la familia somos 4.

Entrevistador: ¿Qué cualidades o aptitudes considera necesarias a la hora de la búsqueda de un líder?

Entrevistado: Uno, la presencia física en los puestos de trabajo con cierta continuidad en el tiempo. Eso me parece clave de parte de los directivos, conocer de cerca como trabaja la gente, en mi área que estoy en la parte de recursos humanos es una cuestión de empatía, de planificación, conocimiento digamos, de las características de este rubro que es el rubro agrario, que es muy particular porque involucra no solamente el trabajador sino todo el combo familiar, nosotros tenemos trabajadores viviendo con sus familias en el campo. El rubro del agro tiene esa particularidad.

Entrevistador: ¿Cómo es la sucesión de liderazgo dentro de la empresa? ¿Consideran importante que la sucesión permanezca dentro de la familia?

Entrevistado: Bueno, eso es, este... es relativo, nosotros le estamos dando la gerencia de alguna manera ahora a la tercera generación, es la idea, pero estamos abiertos también a la posibilidad de que, si no hay algún interesado o si no se cumple los requisitos, pueda participar gente de afuera.

Entrevistador: ¿Para usted existen diferencias entre el liderazgo masculino y femenino en la empresa?

Entrevistado: Para mí existe diferencias en función de las particularidades que tiene una mujer y las particularidades que tiene un varón, me parece que las mujeres tienen una mirada mucho más amplia que el varón. Considero que las mujeres, planteo otra cosa, que para mí tienen una mirada más global. Mis hermanos se enfocan mucho en los números, yo estoy en el área de recursos humanos, miro más las necesidades. Ellos tienen una mirada técnica mucho más profesional que la mía, más formada eso, pero yo puedo ver más el bosque.

Entrevistador: ¿Cómo encuentra conciliar la vida laboral y los tiempos y responsabilidades fuera del horario de trabajo (tareas domésticas, niños, etc)?

Entrevistado: Eso es un problema que la mujer tiene que tratar de resolver más vale puertas adentro de su casa, tanto en la empresa como con la familia, digamos, que en las familias se compartan los roles, se compartan las tareas, que entre todos repartamos las actividades, cosas que para mi generación ha sido más difícil que para generaciones nuevas, calculo yo. Las generaciones nuevas no tienen tanto problema tienen claro que los platos los lavan todos. Las compras las hacen todos. Pero no es lo que me tocó vivir a mí, a mí me tocó vivir con las dos cosas.

Entrevistador: ¿Le gustaría hacer algún otro aporte, o ampliar sobre algún tema tratado?

Entrevistado: A mi me parece que a las mujeres que están en cargos medios ,importantes o altos, acompañarlas un poco, exigirles un poco mas, en materia de todo lo que tienen para dar y bueno acompañarlas en los procesos lo que no puedan, por una cuestión de tiempo pero para mi tienen, es lo que veo con la otra chica que trabaja acá con nosotros que a veces uno dice que le voy a pedir, que tiene los chicos, que tiene esto , que tiene lo otro , pero hay que pedirle porque tiene mucho para dar, me parece. Y a veces los que estamos arriba no pedimos, porque decís no que encima tiene la casa, yo estoy a veces condicionada por eso, en pedirle a otras mujeres, digo que no, que no van a poder, que tiene chicos chicos, yo que los tengo grandes me manejo con mucha mas independencia que la mujer que tiene 40 y tiene chicos en la primaria y eso. Le tengo muchas contemplaciones y tal vez no le hago un favor en ese sentido. Contemplaciones me refiero a poder pedirle mas, bueno si ella no puede me sabrá decir, pero al menos pedirle, al menos le pedís. Pero es toda una cuestión cultural que hay que hacerlo despacio, tampoco es tan fácil acostumbrar a los varones a repartir las tareas de la casa, no se trata de empuñar una lucha, no pasa por ahí, es un proceso lento y cultural que se ira acomodando de a poco.

*Grabaciones y links de las entrevistas realizadas:*

<https://drive.google.com/drive/folders/1ZCWtAAKuhUtrKGuZGTE3fKrO6BgDKXV>