

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

MANUSCRITO CIENTÍFICO

Carrera: Licenciatura en Administración

El género y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares: ¿El estilo de liderazgo masculino difiere al estilo de liderazgo femenino?

Gender and the transfer of leadership in family business: Does the male leadership style differ from the female leadership style?



Autor/a: Romero Reyna, Martina

Legajo: ADM05418

Tutor: Barron, Patricia Alejandra

Córdoba Argentina,

Noviembre 2021

Índice de contenidos

Índice de contenidos	1
Agradecimientos.....	2
Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Método.....	12
Diseño	12
Participantes.....	13
Instrumentos de recolección	13
Análisis de datos	14
Resultados.....	15
Discusión	21
Conclusión.....	26
Referencias	27
Anexo	29
Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas	29
Modelos de entrevistas.....	40
Entrevistas Realizadas	42
Datos de entrevistados	83

Agradecimientos

A mi familia que siempre me apoyó e incentivó.

A mis papas que siempre me acompañaron en cada paso que di. Hoy concluyendo este proceso, les dedico este logro a ustedes. Gracias por su amor incondicional.

A mi abuela Mara, por estar a mi lado y rezar siempre por mis exámenes.

A mi vecina Felicitas, que la quiero muchísimo y me brindo herramientas para la investigación.

A mis amigas que estuvieron a mi lado siempre motivándome.

A Dios por acompañarme en toda mi carrera y darme esta oportunidad.

A todos los participantes que hicieron posible el desarrollo del manuscrito científico.

Resumen

El presente trabajo tuvo como principal objetivo conocer el factor predominante a la hora de decidir líderes en empresas familiares ubicadas en Córdoba Capital con relación al género. En el proceso se evaluó si existen diferencias en el estilo de liderazgo femenino y el estilo de liderazgo masculino. La investigación comenzó con la recolección y análisis de información extraída de fuentes secundarias, sobre estudios relacionados al liderazgo, el rol de la mujer en las empresas, la diversidad de liderazgo, el techo de cristal y las particularidades de las empresas familiares. Luego continuó con el análisis de fuentes primarias, obtenidas a través de la implementación de entrevistas semi estructuradas y en profundidad a participantes, tanto líderes hombres como líderes mujeres, que forman parte de empresas familiares. Los resultados demostraron que la decisión del líder a la hora de la sucesión de su puesto es independiente del género, toda vez que, lo que se busca son capacidades y aptitudes para cubrirlo de la mejor manera posible, dando importancia a que puedan adaptarse al cambio. Sin embargo, se pudo identificar que a pesar de que la mujer hoy en día posee mayores facilidades, para acceder a puestos de alta responsabilidad, todavía existen pequeñas barreras que ponen en desventaja la oportunidad de liderar para ellas.

Palabras Claves: Liderazgo, Empresa familiar, Sucesión del liderazgo, Genero.

Abstract

The aim of this work was to acknowledge how gender influences the selection of leaders in family businesses located in the capital city of Córdoba. The process consisted on the evaluation of the differences in female's leadership style and male's leadership style. Research began with data collection and analysis, especially from secondary sources: those regarding research about Leadership, women in business, diversity leadership, glass ceiling and family business particularities. Then followed the analysis of primary sources, which consisted on semi-structured interviews to both men and women leaders, who are in charge of family businesses. Results have shown that leaders do not consider gender during succession planning. In fact, leaders intend to recruit people with the necessary skills and qualifications required for the position, with special interest on adaptability. Nevertheless, it was possible to observe that women are still in a position of disadvantage compared to men, when it comes to leading a family business.

Key Words: Leadership, Family Business, Leadership Succession, Gender.

Introducción

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

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

Desde las primeras nociones del liderazgo se intenta encontrar la fórmula para la selección del líder adecuado, buscando identificar los rasgos y las conductas que diferencien a los líderes efectivos de los no efectivos. Se llegó a la conclusión de que no existe una única fórmula, sino que cada líder se debe adaptar a su situación, sobre todo en la actualidad, donde se están dando cambios radicales que transforman las condiciones habituales de un momento a otro. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter; 2014).

Solemos etiquetar al líder adecuado con las cualidades atribuidas a los hombres, aquellos que desde niños se les inculca fortaleza y el deber de sustentar a la familia, dejando de lado a las mujeres porque ellas deben ocuparse del hogar y de los hijos. (Grant Thornton, 2017). La mayoría de las empresas se establecen de acuerdo con los planes tradicionales, donde las mujeres han ocupado tradicionalmente cargos secundarios (Lucia Ceja, 2008). Nuestras vidas están directamente determinadas por la etiqueta de niño o

niña que se nos otorga al nacer. Esas etiquetas durante nuestra vida se van llenando de significados sociales y psicológicos que a su vez moldean el curso de nuestra existencia. (Barberá, 1998 a). Asimismo, las etiquetas “moldean nuestra percepción, pero también determinan lo que vemos. Y, con mucha frecuencia, son exageradas o totalmente inexactas” (Phil Smith, Grant Thornton).

En los últimos años, la participación de las mujeres en las organizaciones ha incrementado y a su vez en los cargos directivos y gerenciales, ya que las empresas empezaron a ver su papel clave en la formación de los futuros líderes de la empresa y la difusión de valores, brindando una visión complementaria que sirve de contraste a la del hombre (Lucia Ceja, 2008).

La diversidad “implica reconocer que existen diferencias de carácter psicológico, biológico, social y cultural que influyen ineludiblemente en el comportamiento de hombres y mujeres.” (Contreras Torres, Françoise; Pedraza Ortiz, Julián Eduardo; Mejía Restrepo, Ximena, 2012).

Con respecto a este punto, Isabel Cuadrado (2003) menciona que existe diversidad en el estilo de liderazgo femenino y masculino. Por un lado, un liderazgo transformacional por parte de las mujeres que involucra inspiración y eficacia. Mientras que, por otro lado, los hombres tradicionalmente adoptan un liderazgo transaccional, negociador, de mando y control. Estudios 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, 1990).

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo, existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos motivos no dependen 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.

“Con esta metáfora se pretende representar, de una manera muy plástica y elocuente, las sutiles modalidades de actuación de algunos mecanismos discriminatorios. En tanto discriminatorios, estos mecanismos obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, las limitan y les marcan un tope difícil de superar. Pero las barreras no siempre se explicitan ni son evidentes, razón por la cual su indagación y afrontamiento se convierte, a menudo, en un camino sinuoso, largo y no exento de tropiezos. Muchas mujeres no pueden explicar por qué, con frecuencia, no consiguen escalar más puestos en su profesión. Y es que el techo de cristal, aunque transparente, resulta muy efectivo.” (EB HEREDIA, A Ramos, M Sarrió, C Candela - Sostre de Vidre, 2002, p.1).

Así es que, Françoise Brougher (Digital diplomacy, 2020) sostiene que a pesar del desarrollo que existe en base a la igualdad e inclusión, el techo de cristal persiste y solamente se puede sentir, ya que es invisible. Françoise se topó contra el a los 50 años en una empresa reconocida, donde no solo ella se encontraba frente a esta barrera, sino que muchas compañeras lo sentían. Se resalta que fueron subestimadas frente a sus compañeros hombres y a pesar de poseer las mismas capacidades que ellos, nunca las promovían. Gran parte de ellas fueron expulsadas por ser sinceras o demasiado cariñosas, siendo características que sus compañeros no poseían, ellos optaban por esconder las verdades.

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.

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que las limita en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Uno de estos espacios es la posición de líderes en las empresas, como puede observarse claramente de las cifras que estiman que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales argentinas son mujeres (Grant Thornton, 2017). Es indispensable conocer las causas por las cuales

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

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.

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

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

empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar.” (p.2).

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo. En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el mundo hispano, muchos encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento. Esto es uno de los factores por los cuales las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres, a pesar de que no necesariamente implica una baja de productividad o rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son datos que aún no han sido corroborados científicamente, pero que 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 en las empresas familiares ubicadas en Córdoba Capital, influyen a la hora de elegir líderes. Se busca responder si existen características distintivas en el estilo de liderazgo femenino y masculino.

Es así como se formula la pregunta de investigación: “el recambio generacional del liderazgo en empresas familiares en Córdoba Capital les ha dado a las mujeres más posibilidades para liderar, esto nos permite preguntarnos ¿El estilo de liderazgo masculino difiere al estilo de liderazgo femenino?”.

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

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

Objetivo general

Conocer el factor predominante a la hora de decidir líderes en empresas familiares ubicadas en Córdoba Capital con relación al género. En el proceso se evaluará si existen diferencias en el estilo de liderazgo femenino y el estilo de liderazgo masculino.

Objetivos específicos

- Comprender la realidad de las empresas familiares en la ciudad de Córdoba, su liderazgo y el rol de la mujer.
- Conocer la opinión de los líderes masculinos de empresas familiares en Córdoba respecto del liderazgo femenino.
- Relevar la percepción de líderes femeninas en función respecto a cuáles son las barreras que detectan para el crecimiento de una mujer en una organización o cuales son los factores determinantes que hacen que ellas crezcan o no.

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 tales como libros, entrevistas e informes entre otros. El interés principal es conocer si existen factores característicos del estilo de liderazgo femenino y masculino en empresas familiares que influyen a la hora de optar por uno u otro, 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 podría suceder.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio argentino, puntualmente en la provincia de 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 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, 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. De esta manera se conocerán las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos.

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.

La muestra se concentra en diez empresas de tipo familiares de diferentes rubros de la ciudad de Córdoba, con participantes entre 37 a 58 años de edad, que residen en Córdoba y ocupan puestos gerenciales.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada se entrevistará un líder por empresa, donde en cinco de las empresas seleccionadas lideran mujeres y en las restantes lideran hombres. De esta manera se logrará conocer los factores que determinan la forma de liderar de cada género y si existe alguna diferencia. Los seleccionados son: Gregorio Tagle (Director de Autocity), Luciana Periales (CEO de Neverland), José Ignacio Finocchetti (Socio gerente de Chammas), Federico Ricotini (Gerente general del Hotel Windsor Córdoba), Fabiola D' alesandro (Socia gerente de Grupo Fono bus), Jonathan Goldman (Director de Isaías Goldman), Rodrigo Rosales (Director general de Alto nivel), Dolores Maña (Directora de recursos humanos en Tecme) , Lorena Piazze (Directora de VIDPIA Vidrios Piazze) y por ultimo Isabel Martínez (Directora de Fumiscor) .

Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista en profundidad a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista. Siendo esta ideal para obtener descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones sobre la

persona que actúa en la realidad que queremos analizar. Las entrevistas, de acuerdo con el entrevistado, podrán ser del tipo entrevista en profundidad o semi-estructuradas ya que como dice José Yuni (2014) estas se caracterizan por ser:

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

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

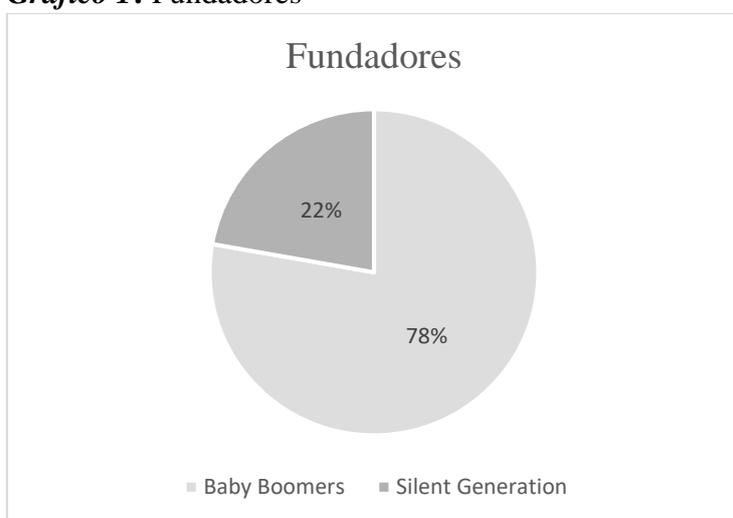
Análisis de datos

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

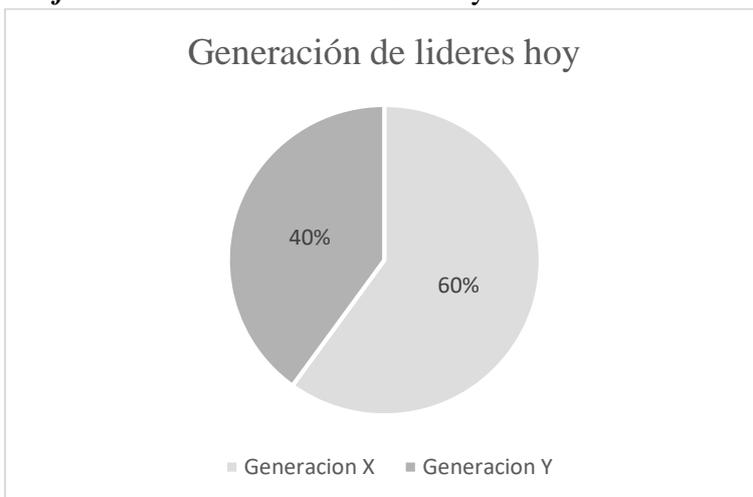
Resultados

En el siguiente apartado, se describirán los hallazgos obtenidos con el fin de aproximarse y dar respuesta a los objetivos planteados. Se llevaron a cabo entrevistas a diez empresas familiares, donde todos los participantes son líderes y están trabajando actualmente en las empresas analizadas. Con respecto a la participación de los mismos en las empresas se presentan los siguientes datos:

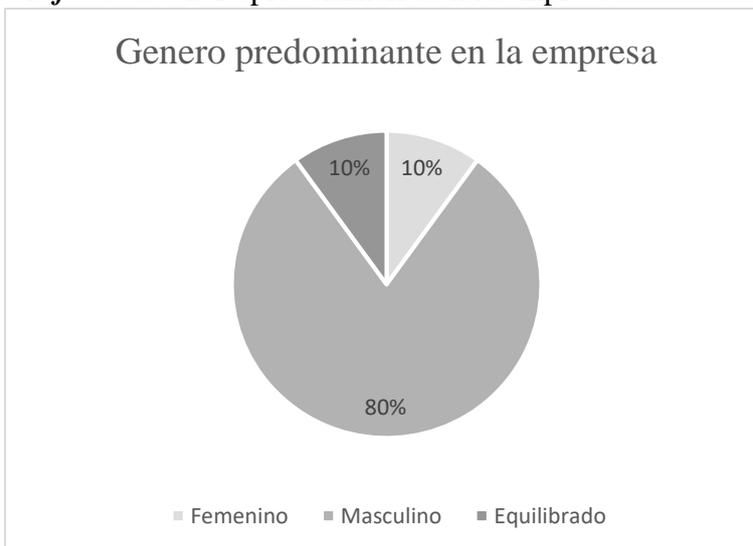
Grafico 1: Fundadores



Fuente: Elaboración Propia

Grafico 2: Generación de líderes hoy

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 3: Genero predominante en la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el Gráfico 1 y 2, ninguna de las generaciones de líderes actuales, de las empresas entrevistadas, las han fundado, sino que son segunda o tercera generación. Cada uno de los líderes hizo carrera para ascender y llegar al puesto directivo que hoy ocupa, incorporando a las empresas un estilo de liderazgo transformacional. Asimismo, podemos observar en la figura 3 que en ocho de las diez empresas existe el predominio del género masculino.

A raíz de lo mencionado, podemos dar respuesta al primer objetivo específico que buscaba comprender la realidad de las empresas familiares en la ciudad de Córdoba, su liderazgo y el rol de la mujer.

En base a la realidad de las empresas familiares y estilo de liderazgo, se reconoce la presencia en las empresas de nuevas generaciones liderando, es decir, que ya ocurrió recambio organizacional y junto a él, mutaciones en las organizaciones, principalmente el estilo de liderazgo. El 90% de las empresas optan por un estilo de liderazgo transformacional, participativo, donde existan consensos y equipos, dejando de lado el autoritarismo que era común en las generaciones silenciosas y baby boomers. Los entrevistados de generaciones X e Y, hicieron hincapié en que el autoritarismo ya no funciona, separa, creando enemigos antes que aliados. Uno de los entrevistados menciona la presencia de conflictos ante su padre con respecto al estilo de liderazgo, siendo que su padre, de generación baby boomer, ejerce autoridad y no tiene en cuenta las ventajas del liderazgo participativo. Hoy se buscan colaboradores, un ida y vuelta donde las personas puedan nutrirse de las organizaciones y ellas poder brindar herramientas a cada trabajador para el desarrollo de sus fortalezas reduciendo debilidades. Existe la presencia de equipos colaborativos, intercambio de ideas, existe el error sin castigo, hay mayor acompañamiento y menores sanciones.

Por otro lado, respecto a la opinión de los líderes masculinos de empresas familiares en Córdoba sobre el liderazgo femenino, se logró identificar que el 100% de los hombres consideran que, a pesar del predominio masculino en el 80% de las empresas, el liderazgo no es una cuestión de género, sino de aptitudes. Se menciona que existen naturalmente características que diferencian a los hombres y a las mujeres, pero que así mismo, dichas características pueden predominar a en el sexo opuesto. Es por ello, que el

80% de los líderes participantes si tuvieran que delegar su puesto les sería indistinto optar por una mujer o un hombre, optarían por la persona que posea las capacidades y destrezas necesarias para ocupar el puesto vacante de la mejor manera.

En base al tercer objetivo específico planteado, se revela la percepción de líderes femeninas respecto a cuáles son las barreras que detectan para el crecimiento de una mujer en una organización o cuáles son los factores determinantes que hacen que ellas crezcan o no. Se observó la presencia de un pequeño techo de cristal, donde en muchos casos las entrevistadas mencionaron lo difícil que fue para ellas poder llegar a la mesa de decisión y liderar en un ambiente machista. Se reconoce que, en los tiempos que corren, esas dificultades son menores y que posiblemente en unos años las diferencias de género en las empresas sea historia. Además, los hombres entrevistados insistieron en que las barreras que solían existir para las mujeres en las empresas, hoy ya no están presentes. La totalidad de hombres mencionó que ellas poseen las mismas posibilidades y capacidades que los hombres, pero así mismo existen características específicas de cada rubro, operaciones de fuerza o mecánica, que quizás los estereotipos y la sociedad resaltan diferencias de género provocando una barrera hacia las mujeres.

Por otra parte, las líderes femeninas entrevistadas mencionaron que el equilibrio entre empresa-familia obstaculiza el pleno desarrollo de sus capacidades porque muchas veces se encuentran en el trabajo, atendiendo tareas del hogar y viceversa, dado que las mujeres cumplen un rol multifuncional desde el comienzo de la existencia y culturalmente deben ocuparse del hogar. Una de las entrevistadas mencionó que hoy es aceptable ver hombres haciendo de comer o llevando los hijos al colegio, mientras que antes era imposible, es por ello que esto ayuda sustancialmente al liderazgo femenino porque se puede identificar que, a pesar de ciertos estancamientos de estereotipos, las generaciones

se han ido adaptando y desarrollándose, permitiendo así llegar a un equilibrio para su pleno desarrollo en las empresas y en sus familias.

Se observó que por cuestiones culturales las líderes mujeres reconocen que su estilo de liderazgo es más empático, y participativo, ya que buscan el constante bienestar y unión entre los colaboradores, así como lo hacen e hicieron con sus familias. Ellas buscan escucharlos y darles el acompañamiento necesario para que desarrollen de manera óptima sus tareas. También, tienen una visión más abarcativa con la característica de no dejar desatado ningún aspecto asegurándose de que todo esté funcionando como corresponde y gracias a la relación y buena comunicación con los colaboradores lo logran.

Una de las entrevistadas hace énfasis en que siendo líder femenina normalmente a la hora de liderar se buscan resultados, en lugar de necesidad de mostrar fuerza e imponer miedo, como lo hacen los hombres. Ella resalto que en estudios realizados se mostró que lo hombres ante ciertas decisiones prefieren mostrar fortaleza antes que tomar una decisión que los muestre “débiles”, los mismos muestran que la mayoría de los hombres no se toman licencia por paternidad por el solo hecho de no presentarse débiles y llegar a ser considerados para posibles asensos futuros.

Las mujeres entrevistadas demostraron que hoy ocupan un rol de líder sin sentirse desvalorizadas, ni inferiores, cada una mostró seguridad y confianza en sí misma, con amplio conocimiento global de la empresa y de sus colaboradores. También, mencionaron que al existir el predominio de hombres en las empresas ciertas cuestiones dificultan su desarrollo, como se mencionó anteriormente, pero a la hora de tomar decisiones y liderar saben cómo desarrollar su trabajo y la mejor forma de hacerlo.

Existe una proyección a futuro, por parte de los entrevistados, de que la mujer pueda acceder al 50% de la mesa de decisión, que hoy en día en gran parte de las empresas

no ocurre. Una de las entrevistadas hace hincapié en que es una cuestión de años y de evolución, así como se llegó a donde estamos posicionados en la actualidad. La misma remarca que cuando chicas que hoy tienen 20 años tengan 40 años, y estén ocupando un puesto de alta responsabilidad, seguramente la circunstancias sean distintas y favorables.

En consecuencia, del desarrollo y análisis realizado, podemos identificar que el factor predominante a la hora de decidir líderes en empresas familiares no es una cuestión de género sino más bien de características de cada persona en particular. A la hora de delegar los entrevistados optaron por una persona que este capacitada, posea experiencia y logre desarrollar un desempeño superior a otros candidatos. Sin dejar de lado la evaluación de la posible existencia de diferencias en el estilo de liderazgo femenino y el estilo de liderazgo masculino, se reconoce que existen diferencias, los hombres quizás tienen más definidos los roles, a pesar de poseer un liderazgo participativo, mientras que las mujeres buscan refugiar constantemente a sus colaboradores. Se muestra que ambos géneros poseen sus ventajas y dificultades, mientras que muchas veces se mencionó que las mujeres poseen facilidad para las habilidades blandas, pero no dejan de lado que existen hombres que poseen mayores habilidades blandas que algunas mujeres, mientras que así mismo existen mujeres que poseen características del estereotipo de liderazgo masculino, por ejemplo, menos empático.

Discusión

Para concluir esta investigación, se retoman las pautas iniciales, donde el manuscrito científico plantea como objetivo inicial conocer el factor predominante a la hora de decidir líderes en empresas familiares ubicadas en Córdoba Capital con relación al género, buscando evaluar si existen diferencias en el estilo de liderazgo femenino y el estilo de liderazgo masculino. El fenómeno se desarrolló a través de entrevistas guiadas, en una muestra específica, en base al objetivo inicial y tres objetivos específicos, que permitieron detallar los procesos necesarios para la completa realización del trabajo.

Los resultados demuestran que hoy en Córdoba se presenta un desarrollo profesional de hombres y mujeres. A la hora del traspaso de liderazgos generacionales no existen preferencias en cuanto al género, los diez líderes entrevistados hicieron carrera, desarrollando las capacidades requeridas para llegar a su puesto, al igual que cualquier compañero del sexo opuesto. Así mismo, las líderes femeninas tuvieron dificultades en el camino por el hecho de ser mujer, pero destacaron que en estos tiempos esos obstáculos que atravesaron ya no persisten o disminuyeron.

Se logró identificar que todas las empresas están lideradas por nuevas generaciones, ya sea segunda, tercera o cuarta generación, donde el estilo de liderazgo es totalmente diferente al ejercido por los fundadores. Existen años de avance y desarrollo, donde los líderes se vieron obligados a cambiar su estilo de liderazgo, provocando que las nuevas generaciones al mando adquieran las características que el entorno demanda. Se pasó de un liderazgo totalmente autoritario, con trabajos totalmente rutinarios e inmutables, a un estilo de liderazgo participativo, con alta flexibilidad. Sin dejar de lado, la nueva realidad donde muchas empresas se decidió incorporar el teletrabajo con una nueva modalidad, denominada “mixta”. La misma permite que los trabajadores asistan a

las empresas dos o tres veces a la semana en vez de cinco, como hacían habitualmente y los días que no asisten, desarrollan sus tareas en sus casas, administrando sus horarios. Se evidencia un liderazgo liberal y de confianza ya que este fenómeno años atrás se veía imposible, pero hoy en día por causas del entorno se pudo reconocer que la flexibilización genera mayor eficiencia por parte de los empleados.

Por otro lado, se reconoce que la mayoría de los hombres entrevistados a la hora de delegar su liderazgo adoptarían una postura indiferente en cuanto al género, ya que buscan en un líder con las competencias necesarias para el puesto, que logren llevarlo a cabo de la mejor manera, sin importar si es hombre o mujer. Para ellos el género no es un factor determinante para ocupar un puesto de líder, sino que existen características que predominan y caracterizan a un líder, que puede o no ser una cuestión de género, depende más bien de cada persona en particular.

Respecto a esto, se mencionó que muchas veces las mujeres poseen mayor potencial con las habilidades blandas, pero no siempre es así, quizás existe un hombre con mayor destreza en esas áreas, así mismo, una mujer puede poseer una mirada más dura y destacarse en ello. Es por esto que hicieron énfasis en que el estilo de liderazgo no es un aspecto de género sino más bien de aptitudes.

Retomando el concepto del techo de cristal, como mencionan EB HEREDIA, A Ramos, M Sarrió, C Candela - Sostre de Vidre, existen mecanismos discriminatorios que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, las limitan y les marcan un tope difícil de sobrepasar. Si bien como se mencionó ya no existe un grueso techo de cristal, sino que es casi nulo, existió y en algunas empresas todavía se presenta. Una entrevistada menciona que, aunque no se dé a luz, los líderes a la hora de delegar muchas veces optan por hombres por el solo hecho de que no pueden quedar embarazados, evitando así las

licencias que podría tomarse una mujer. Este fenómeno nos demuestra que, aunque una mujer posea las características y las aptitudes necesarias para el puesto quizás por el raciocinio y comodidad de la sociedad, ella no va poder acceder a un cargo de mayor poder. Es por ello que deberían existir ciertas normas que promuevan a la igualdad en aspectos como el mencionado, para que no existan estas decisiones que subordinan a la mujer por un aspecto natural.

Adicionalmente existe la barrera que obstaculiza el desarrollo femenino en cuanto al equilibrio empresa-familia, ya que el rol de la mujer en la familia es de ocupación completa. Desde el comienzo de los tiempos las mujeres cuidaban de sus crías y el hombre buscaba alimentos. De esta manera las entrevistadas plantaron que era muy complejo conciliar la vida laboral y el cuidado de sus hijos, ya que en ambos casos quería dar su mejor versión. Además, señalan que muchas veces el trabajo en casa se desvaloriza, ya que es algo que normalmente las mujeres deben hacer, pero les ocupa gran parte del día, provocando un desgaste físico que afecta su jornada laboral en la empresa.

Una entrevistada menciona que “Voces Vitales Argentina” realizó un estudio donde se calculó el tiempo de cuidado, que involucra el tiempo de asistencia a hijos, padres y/o suegros, estos estudios mostraron que además de las ocho horas que trabaja una mujer tipo, hay seis horas adicionales donde ella va al súper, busca a los hijos del colegio, los ayuda a hacer la tarea del colegio, lleva a su mamá a pagar las cuentas. Es decir, llega a ocupar un total de catorce horas al día donde la mujer pasa trabajando, siendo escasas las horas que le restan del día sin obligaciones. Esto muestra el gran obstáculo que enfrentan día a día muchas mujeres, ya que generalmente poseen las aptitudes para llegar a desarrollar un rol directivo pero el equilibrio empresa- familia se hace cuesta arriba y optan por no acceder a puestos con alta responsabilidad.

En cuanto a la existencia de factores que diferencian el estilo de liderazgo femenino y masculino, podemos aludir que naturalmente hombres y mujeres son distintos, por ello se reconoce que hay ciertas características que inevitablemente pueden presentarse, lo que no significa que el género opuesto no pueda desarrollarlas o destacarse en ese aspecto. Se pudo observar que las líderes femeninas poseen mayor empatía que los hombres, donde existe la búsqueda constante de la creación de comunidades, y la comunicación es abierta. Así como menciona Lucia Ceja (2008), las mujeres fomentan la unión, la armonía y el equilibrio emocional. Mientras que los hombres a pesar de ejercer un liderazgo participativo se mostraron más rígidos y en constante búsqueda de resultados.

Frente a lo expuesto por Ceja acerca de la importancia de visión complementaria de la mujer en las empresas, podemos remarcar que las entrevistadas demostraron tener una visión más amplia, donde se puede observar que sin esa mirada muchos aspectos quedarían desatados. Las mujeres se caracterizaron por poder mirar más allá, con un espectro más amplio, mientras que los hombres poseen una mirada más cerrada y focalizada. Es importante remarcar este aspecto no solo porque nutre a las empresas, la existencia de una visión amplia y complementaria, sino porque ayuda a reconocer que, si existen ciertas diferencias en los liderazgos y poder reconocerlas, evitando el sesgo de estereotipo, permite acceder a ventajas competitivas frente a la industria.

Por último, es importante reconocer que hoy las empresas poseen mayor flexibilidad y acompañamiento, se dejó de lado lo rutinario y exigente, buscando más consensos y compromiso grupales, así mismo, la importancia del rol de las mujeres. Cada género aporta sus fortalezas y se mostró que la inclusión de mujeres en las empresas brinda mayores beneficios que desventajas. La mayoría de líderes hombres se vieron

sumamente abiertos a la presencia de mujeres, resaltando sus cualidades y aportes. También, las mujeres se mostraron seguras del rol que cumplían, sin inseguridades, ni sintiéndose inferiores. Todas mencionaron que se capacitaron para llegar a donde están hoy y que poseen las características para desempeñar su rol de la mejor manera, por lo que proyectan un futuro positivo para próximas líderes mujeres, sin barreras y con mayores ventajas.

Se dio a conocer que no existen protocolos de sucesión de liderazgo en las empresas analizadas, sino más bien se busca la persona que posea las destrezas para llevar adelante la organización. Las empresas están en constante evolución por lo que mantener un protocolo fijo sería un obstáculo para crecimiento de las mismas.

Se identificaron ciertas limitaciones de la investigación:

- Contar con una muestra reducida, siendo solo diez las empresas del Gran Córdoba que participaron.
- Las condiciones del COVID-19 para realizar entrevistas personales.
- La dificultad de coordinar el horario y el día para entrevistar a los líderes o directores de las empresas.
- La escasez de empresa familiares donde hoy en día lideren mujeres.

De la misma manera, se reconocieron fortalezas del estudio, logrando destacar que, al entrevistar cinco líderes mujer y cinco líderes hombres, se obtuvieron dos puntos de vista distintos. Los supuestos se validaron y los hombres se mostraron abiertos a la inclusión de las mujeres. Adicionalmente, las mujeres pudieron demostrar que es posible llegar a cargos directivos y también dieron a conocer las limitaciones.

Conclusión

Luego del desarrollo de la investigación, junto a las entrevistas realizadas, se puede considerar que existen diferencias en los estilos de liderazgos, pero no solo es un aspecto de género sino de cada persona en particular. Es importante resaltar que las mujeres poseen aptitudes que benefician a las organizaciones es por ello que su inclusión es fundamental para las empresas y los aportes en el liderazgo. Las mujeres mostraron un estilo de liderazgo más democrático (orientadas hacia las relaciones) que los hombres, y estos lo hicieron de forma más directiva que las mujeres. Asimismo, se detectaron limitaciones culturales y fisiológicas que generan un desequilibrio de género en las empresas, algunas de ellas poseen dificultades para evolucionar y creen no necesitan un cambio.

El mundo está en constante evolución y hoy existe mayor conciencia de la igualdad de género, años atrás no se pensaba en que las mujeres podrían ocupar los mismos puestos que los hombres. Es por ello que hoy existen políticas gubernamentales que apoyan la causa y organizaciones de mujeres que luchan por la equidad. En consecuencia, es posible que se continúe desarrollando y se llegue a revertir la situación limitante, que se presenta ante las mujeres.

A raíz de lo expuesto se pueden llevar a cabo estudios que desarrollen en profundidad una industria en particular, ya que se abarcaron varias industrias y existe la posibilidad de que la situación en un mismo rubro sea diferente. De esta forma se podrán identificar industrias donde hoy la equidad de género es un fenómeno poco desarrollado y en consecuencia brindar un mayor aporte, que fomente el progreso.

Referencias

BARBERÁ, E. (1998a). Psicología del género. Ariel. Barcelona.

Ceja, L (septiembre 2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

Contreras Torres, Françoise; Pedraza Ortiz, Julián Eduardo; Mejía Restrepo, Ximena (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Diversitas: Perspectivas en Psicología,8(1),183-194. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67923973012>

Cuadrado, Molero Y Navas (2003). Acción Psicológica. vol. 2, n.º 2, 115-129

Digital Diplomacy (2020). The Pinterest Paradox: Cupcakes and Toxicity.

EB HEREDIA, A Ramos, M Sarrió, C Candela - Sostre de Vidre, 2002, p.1

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

Isabel Cuadrado (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes Psicothema. Vol. 16, n° 2, pp. 270-275.

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

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.

Omar Gutiérrez Valdebenito. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres.

Phil Smith (s.f). Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas.

Rachida Justo. (2008). La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras.

Rosener, J. B. (1990). Ways women leads. *Harvard Business Review*, 68 (1), 119-125.

Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>.

Anexo

Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, de de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que aporte es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

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

Firma del participante

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



Córdoba, 31 de Agosto de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que aporte es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

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

Firma del participante


26481303

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico

Córdoba, ~~8~~ de ~~Septiembre~~ de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que aporto es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

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

Firma del participante

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



Córdoba: *10 de Septiembre* de 202*4*

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que aporte es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo *Isabel Martínez* de edad *58* años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Lic. ISABEL L. MARTINEZ
DIRECTORA
FUMISCOR S.A.

Firma del participante

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



Córdoba, 8 de septiembre de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que aporte es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Luciana Periales de edad 45 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del participante



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico

Córdoba, 8 de septiembre de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar

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

La información que aporto es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Ma Fedada D. Herrera de edad 49 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

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



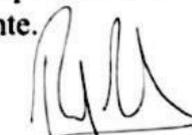
Córdoba, 8 de SEPTIEMBRE de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que aporte es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

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


RODRIGO ROSALES
23825297.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 6 de SEPTIEMBRE de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que apporto es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

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

Firma del participante

Federico Ricotini

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



Córdoba, 4 de Septiembre de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que aporto es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo, José Ignacio Finocchietti Chammás de 45.años de edad, he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del participante


Finocchietti José I.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 08 de septiembre de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que aportó es confidencial y no se utilizará con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo JONATHAN GOLDMAN de edad 37 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considero valiosa y relevante.

Firma del participante

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico



Córdoba, 8 de Septiembre de 2021

Por medio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación por Martina Romero Reyna, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformara el trabajo final de grado, se realizara un manuscrito científico acerca del rol de las mujeres en la empresa familiar.

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

La información que aporte es confidencial y no se utilizara con ningún otro propósito fuera de esta investigación. También se me ha informado de que la conversación será grabada en formato audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Lorena Pizarro de edad 44 años he leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas, aportando la información que considere valiosa y relevante.

Firma del participante

Modelos de entrevistas

Para líder hombre de su empresa familiar:

1. ¿Por quién y cuándo se fundó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?
2. (En caso de no ser el fundador) ¿Cómo llegó a ocupar el puesto de directivo? ¿Por qué consideras que fuiste elegido?
3. ¿Por momento, dudó en tomarlo o, por el contrario, lo deseaba desde antes de obtenerlo?
4. ¿Qué aptitudes considera necesarias para ocupar el rol de líder en la empresa?
5. ¿Qué miembros de la familia trabajan actualmente o han trabajado? ¿En qué áreas?
6. ¿Cuentan con algún protocolo o políticas para la sucesión del liderazgo? ¿Preferiría que la sucesión continúe dentro de la familia?
7. ¿Qué aptitudes considera necesarias para ocupar el puesto de directiva general?
8. ¿Cómo implementa usted el liderazgo en esta empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?
9. ¿Cree que existen diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres?
10. Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?
11. Si tuviese que delegar su cargo, optaría por una mujer/ hombre o le es indistinto?
12. ¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro?
13. ¿Le gustaría ampliar en algún tema en específico o realizar algún otro aporte?

Preguntas modelo para mujeres líderes empresas familiares:

1. ¿Por quién y cuándo se fundó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?
2. (En caso de no ser el fundador) ¿Cómo llegó a ocupar el puesto de directivo? ¿Por qué consideras que fuiste elegido?
3. ¿Por momento, dudó en tomarlo o, por el contrario, lo deseaba desde antes de obtenerlo?
4. ¿Hay más miembros de la familia trabajando en la empresa actualmente? ¿Qué puestos ocupan?
5. ¿Qué aptitudes considera necesarias para ocupar el puesto de directiva general?
6. ¿Cómo implementa usted el liderazgo en esta empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?
7. ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales?, ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?
8. Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?
9. ¿Se le dificulta conciliar la vida laboral y los tiempos de responsabilidades fuera de la empresa?
10. ¿Identifica algún obstáculo o barrera en particular que haya dificultado su desarrollo laboral?
11. ¿Le gustaría ampliar o realizar algún aporte extra?

Entrevistas Realizadas

Empresa de desarrollo y fabricación de respiradores mecánicos, Tecme.

Entrevista a Dolores Maña, Directora de Recursos Humanos.

Entrevistador: ¿Bueno Dolores contame por quien y cuando se fundó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?

Entrevistado: Bien, la empresa se fundó, hace 53, 54 años aproximadamente. En realidad, fue por, se unieron dos hermanos uno médico, el otro un avanzado estudiante de ingeniería, que después nunca se recibió pero que hizo toda su mecánica de pensamiento era muy volcada a producto y bueno por una necesidad que vieron de hacer este equipo, se había empezado a usar mucho en estados unidos, que es una ventilación mecánica, una ventilación te diría muy moderna en poder acompañar a un paciente mecánicamente con la ventilación. Fundaron la empresa, empezaron con unas pruebas por supuesto, el equipo funciona y bueno empezaron de pronto a vender, la gente se empezó a interesar, ellos siguieron con sus trabajos anteriores hasta que en un momento decidieron dedicarse de lleno y pleno a la fabricación de este respirador.

Entrevistador: Genial, ¿y vos como llegaste a ocupar el puesto directivo? ¿Por qué consideras que fuiste elegida?

Entrevistado: Bueno en realidad yo empecé a trabajar, el ingreso mío fue por una necesidad administrativa si bien soy hija de uno de los fundadores, necesitaban gente para administración empecé a trabajar como administrativa y empecé a hacer una carrera, fui a medida que la empresa fue creciendo fui creciendo a nivel de categoría.

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Y bueno hace unos años que la dirigimos nosotros, somos 4, los directores, a la gerencia de recursos humanos la deje el año pasado, para dedicarme a la dirección, y ha sido a mediatamente a medida de crecimiento de la empresa y a necesidad de irla profesionalizándola también. A medida que vos vas profesionalizando empresas, cuando vos sos parte del grupo de dirección también empezas como a dejar que la empresa vaya adquiriendo dimensiones un poco más profesionales o absolutamente más profesionales también.

Entrevistador: Genial, ¿y hay algún miembro de la familia trabajando actualmente? ¿Qué puestos ocupan?

Entrevistado: Si, si tenemos, este, somos varios los miembros que trabajamos acá y ocupan en distintos niveles, distintos niveles porque también han ido ingresando a medida que se han abierto cupos o se han abierto necesidades. En este momento somos 4, 4 que dirigimos, 2 hermanos y 2 hermanos del otro grupo que dirigimos la empresa y hay algunos en puestos gerenciales, algunos de hijos nuestros en puestos gerenciales, otros están a nivel de analistas, unos están en ingeniería, otros en compras en distintos lugares, de hecho, tenemos una empresa en Atlanta, en estados unidos que eh la CEO es de la familia también, es la tercera generación.

Entrevistador: Genial, ¿Qué aptitudes consideras necesarias para ocupar el puesto de directivo general?

Entrevistado: Creo que lo primero que hay que tener para para poder acompañar en un directorio, yo no he sido gerente general, la gerencia general la tiene otra persona, yo creo que para ocupar un puesto en el directorio primero hay que tener una visión clara, de hacia dónde quieres que vaya el negocio. Una visión clara y no muy limitada, tiene que ser una

visión amplia y poder también tejer esas estrategias que acompañan esa visión, transmitirlo al grupo de colaboradores para que esa misión sea cumplida a nivel de gestión y a nivel operativa, es imposible pensar en poder cumplir una estrategia si no tienes alineado el equipo, de colaboradores para que la empresa pueda alcanzar esos objetivos.

Entrevistador: Perfecto, ¿y vos que tipo de liderazgo implementas en la empresa? ¿Más participativo o más autoritario?

Entrevistado: Bueno no, por mi perfil puntualmente creo que lo que yo apporto a lo mejor es una mirada más hacia la organización, más te diría, los otros días me decían algo era como que tengo una visión más blanda, mi visión es más blanda, una visión no tan enfocada al resultado inmediato, sino a poder acompañar y contener las necesidades que vayan teniendo las distintas, las distintas problemáticas, con las que se vaya encontrando el equipo de trabajo. Mis habilidades son netamente más blandas, por eso es que es tan interesante que el directorio sea heterogéneo, pero fundamentalmente el liderazgo nuestro en general, es un liderazgo contemplativo te diría. El autoritario no yo creo que ya no funciona, hay que contemplar todo.

Entrevistador: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales?, ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistado: He estado mucho tiempo trabajando, hace ya treinta y pico de años, que trabajo y no he notado grandes diferencias en la gestión. Nunca he creído por el género, por ser varón ser mujer algo pueda no resultar de acuerdo a lo que tenga que obtener como resultado, se ha dado más que hayan sido varones, pero tenemos gestión de mujeres, muchas gerencias de mujeres, pero no me doy una acabada cuenta y no ha sido un tema que a nosotros nos haya perjudicado en algún momento si es varón o mujer. Creo que la

mujer puede tener algunas características que apañan directamente al género a la mujer, que pueden ser muy valiosa a la hora de negociar algo, o de encontrar alguna alternativa o de manejar habilidades blandas, pero hay mujeres que definitivamente no manejan habilidades blandas tampoco. Entonces está muy unido la habilidad blanda a la mujer y no siempre se da, entonces no, yo no soy ni machirula ni feminista, lo veo como muy parejo.

Entrevistador: Bueno perfecto, hoy en día existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? Bueno sería más o menos eso que dijiste recién

Entrevistado: Si si, es posible también, lo que pasa es que haber, en esta época, también poder congeniar familia trabajo para la mujer ha sido vital poder tener esa oportunidad y que el hombre que la acompaña también la acompañe para que pueda desempeñarse laboralmente. Si ha sido muy complicado poder administrar las dos cosas, familia y trabajo para una mujer en cierta medida y para alcanzar determinadas responsabilidades ha sido complejo. Creo que hoy las generaciones nuevas tienen mayor oportunidad para eso. Hay más oportunidades porque está más balanceado. Dentro de o por lo menos está la inquietud de balancear familia trabajo, que en mi época no, era muy complejo.

Entrevistador: Claro, bueno ¿Le gustaría ampliar o algún aporte extra?

Entrevistado: Creo que es muy interesante el rol de la mujer si vamos a hablar de este tema, creo que es muy interesante el rol de la mujer en las empresas, creo que habría que tener más datos, es lo mismo que te decía recién, yo creo que las generaciones que están ingresando a los puestos de liderazgo y que empiezan a dirigir empresas están demostrando que así es, que si se puede y bueno poder acompañarse en un buen nivel de

familia-trabajo es lo más importante, no es fácil, es muy complejo, a mí me costó mucho y a las de mi generación realmente les ha costado mucho. Hay momentos en los que tienes que elegir y las empresas tampoco tienen porque, muchas veces dicen bueno es que las empresas debieran acompañar en esto, yo no sé si son las empresas las que tienen que acompañar ese cambio, la empresa está para obtener un resultado independientemente de los recursos que, que incorpore. Creo que son las familias las que tienen que acomodarse para que pueda ser feliz el trabajo de los dos y para lograr la felicidad en el trabajo tiene que haber de las dos partes dentro de la familia un acuerdo. Pero yo no se lo pondría en la cabeza de las empresas.

Entrevistador: Bueno, genial muchísimas gracias.

Entrevistado: Bueno, no de nada.

Concesionario de autos, Autocity.

Entrevista a Gregorio Tagle, Director.

Entrevistador: ¿Bueno Gregorio por quien y cuando se fundó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?

Entrevistado: La empresa se fundó, la fundo mi abuelo, en el año no voy a ser tan preciso, pero en el año 50, en una sociedad en la cual después se sumó mi padre y mi padre se separa, se independiza de esa sociedad en el año 78 y a partir de ahí se funda realmente la empresa o el grupo de empresas que hoy que hoy, bueno básicamente tenemos representación de concesionarias de distintas marcas de autos. Eso es más o menos un poquito.

Entrevistador: Perfecto, ¿y cómo llegaste a ocupar el puesto de directivo? ¿Por qué crees que fuiste elegido?

Entrevistado: Bueno te diría que en estos procesos de empresas familiares que son distintos en cada, no se conozco gente, amigos de la facultad que también han entrado a trabajar en empresas familiares hay similitudes y hay diferencias de cómo, un poco depende del fundador en este caso, de su forma de delegar. Yo entre apenas me recibí, empecé a hacer tareas más básicas, de control, avocadas a un área más específica, con la idea de ir abarcando y tomando temas cada vez más, obviamente que en ese momento la empresa ya estaba en funcionamiento y había gente que estaba ocupando puestos y que sabía muy bien lo que hacía y tenía experiencia, entonces bueno fui ganando experiencia de a poco y por supuesto que siempre con el rol de hijo y mi viejo acompañándome y el ayudando a que yo me formara digamos con el objetivo de que ocupara el cargo que ocupaba el en ese momento. Y después bueno, el con el tiempo se fue alejando de a poco y fue delegando cada vez más en nosotros. En el negocio de autos estoy más yo, pero en otros negocios están otros hermanos míos y él tiene una forma en la cual entrego bastante rápido digamos, la conducción de las empresas a sus hijos, cosa que no siempre ocurre así, muchas veces el fundador o el padre retiene el control y los hijos demoran un poco más en reemplazarlo.

Entrevistador: Perfecto, ¿Qué aptitudes consideras necesarias para ocupar el rol de líder en la empresa?

Entrevistado: Creo que hay varias, yo creo que la más importante tiene que ver con la capacidad de elegir bien el equipo de trabajo, el equipo con el que vas a contar porque eso facilita mucho las cosas cuando vos tenes, como en una cancha de futbol, vos tenes

buenos jugadores y es mucho más fácil que el equipo tenga éxito, que sea un equipo competitivo, entonces una de las aptitudes es saber identificar esos talentos, saber seleccionarlos, saber darles el lugar que tienen que tener y también saber tomar las decisiones difíciles de cuando hay recursos que no son los más aptos, bueno lamentablemente hacerlos a un costado o reemplazarlos por personas que sean más aptas o que tengan más talento, esa es una de las aptitudes. Después, tener una visión estratégica, hay veces que uno se pone mucho en el día, día y se consume con las cosas que pasan a diario y a los equipos también les pasa eso, los equipos que están más en el trabajo diario, pasa que están muy enfocados en lo que hacen con sus tareas diarias y creo que un líder tiene que cumplir ese rol de estar mirando más desde arriba bien viendo lo que pasa en industrias similares, industrias parecidas, cuales son las tendencias, las tendencias en el manejo de recursos humanos, en tecnologías, en todo lo que uno pueda ir viendo que va o que puede incorporar digamos la empresa a su estrategia para hacer cambios de rumbo y mantenerse siempre en la punta. Después, bueno que otras aptitudes, bueno la otra es tener ese contagio y esa capacidad de motivar a los equipos y estar siempre poniéndole el objetivo de ser los numero uno en lo que hacemos y poder compararnos con el resto y realmente decir bueno acá nos falta poco para ser los numero uno, acá somos los numero uno pero tenemos que todavía alejarnos del número dos y cuáles son las claves digamos para seguir estando en la punta y esa es una característica más de motivación y de liderazgo, que la gente te mire y te acompañe y sientas que vos inspiras en la gente que está en una organización.

Entrevistador: Claro, sería un liderazgo participativo más que autoritario.

Entrevistado: Si, totalmente, creo que los liderazgos autoritarios ya no existen. No existen más, porque los liderazgos autoritarios generan una cultura en la empresa que ya

nadie la convalida, nadie quiere trabajar en una empresa con liderazgo autoritario, la gente quiere trabajar en empresas donde los líderes son participativos, colaborativos, donde vos puedas inclusive trabajar en proyectos transversales y no solamente en tu tarea específica. Entonces vas incorporando conocimientos de otras áreas, de otros líderes, más flexibilidad. Ahora por ejemplo con esto de la pandemia y el home-working, nosotros estamos haciendo la transición para que el home-working sea una nueva forma de trabajar, independientemente de la pandemia, y tenes líderes que no lo están convalidando tanto eso, dicen no en la casa no se trabaja, yo quiero que vengan a trabajar acá. El otro día escuchaba a un líder de una empresa grande, de córdoba, y él es una persona grande y estaba como negado a eso, y hay mucha gente que está perdiendo, hay mucha gente que está yéndose y optando por empresas donde los liderazgos es más flexible más moderno.

Entrevistador: Perfecto, ¿crees que existen diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres?

Entrevistado: No, yo creo que, yo confié plenamente en la capacidad de las personas, independientemente de que sean mujeres o hombres. La capacidad, la inteligencia, el liderazgo, que se ve tanto en hombres como en mujeres, a su estilo, pero creo yo mucho en la capacidad. En mi experiencia acá, los liderazgos son tan buenos en hombres como en mujeres y en algunos casos son mejores las mujeres y en algunos casos son mejores los hombres, pero no por un tema de ser hombre o mujer sino por un tema de capacidad, de experiencia, de dedicación al trabajo, de habilidades y aptitudes, tiene que ver más con eso.

Entrevistador: Genial, ¿consideras que hay más barreras para mujeres en el rubro?

Entrevistado: En el rubro nuestro, en el rubro que estamos nosotros hoy no, te diría que antes si porque es un rubro masculino llámale porque es la venta del auto, porque son, la postventa, los talleres, la mecánica. Bueno la mecánica por supuesto si, se mantiene ahí, pero eso te diría que es más por elección de las personas, hay menos mujeres que les interesa trabajar en la mecánica que hombres, de hecho, hace poquito tomamos la primera mecánica mujer en uno de los talleres y bueno le encanta la mecánica y trabaja bárbaro, cuando uno sale a buscar mecánico, no sale a buscar mecánico y no mecánica sino que los postulantes en su grandísima mayoría son hombres entonces ahí, pero en otras áreas más comerciales, o en marketing o en calidad o en administración, tenemos en algunas áreas mayoría mujeres. Ayer justamente veía que venían caminando se ve que venían de una reunión todo el equipo de administración y el gerente es un hombre, pero debajo tiene una segunda línea que son jefaturas importantes y en esas jefaturas hay siete mujeres y tres hombres y son jefaturas importantes, son personas que ocupan roles de responsabilidad y que a su vez tienen muchas personas a cargo y las mujeres son excelentes en esa área son excelentes líderes como en otras áreas también. Sé que barreras yo no, la verdad que no veo, para nada, inclusive en algunas supervisiones de, o en ventas que siempre fueron hombres, bueno hoy la participación de mujeres en los equipos de ventas va creciendo cada vez más y hay vendedoras mujeres que son buenísimas y jefes y supervisores que son mujeres que son buenísimas. Así que bueno, es como que se ha bajado esa barrera y ya hoy se van integrando mucho más, mujeres, hombres, ósea que esta bueno, le da un carácter no tan machista o no tan feminista, sino que es así.

Entrevistador: Muchísimas gracias, ¿te gustaría ampliar algún tema específico o algún aporte?

Entrevistado: No, si tenes alguna pregunta más, sino estamos.

Entrevistador: Bueno perfecto, muchísimas gracias Gregorio.

Entrevistado: Bueno martina, cualquier cosa me avisas.

Empresa de seguridad, Alto Nivel.

Entrevista a Rodrigo Rosales, Director general.

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

Entrevistado: En el año 1990 mi padre Jorge Rosales funda una empresa de seguridad, que con el correr de los años fue creciendo, por el año 1996 la empresa empieza a perder objetivos quedando solo algunos edificios, en el año 1997 me asocio con mi padre creando una empresa unipersonal a nombre mío. Con el pasar de los años la empresa creció y los riesgos de seguir siendo una unipersonal crecieron, con lo cual se decidió formar una nueva sociedad y que sea del tipo de responsabilidad limitada. La empresa la fundaron Jorge Rosales, Gonzalo Rosales y Sebastián Rosales en el año 2006.

Entrevistador: ¿Cómo llegó a ocupar el puesto de directivo?

Entrevistado: Llegue al puesto por mayor experiencia y conocimiento del rubro.

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

Entrevistado: Considero necesario una buena comunicación con el personal, que sea proactivo y pueda resolver problemas por sí solo. Saber armar grupos de trabajo y poder descubrir los líderes de esos equipos. Darse a entender por las personas que trabajan en la empresa y poder transmitir de forma clara las consignas que deban llevarse a cabo

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

Entrevistado: En su momento compartía la gerencia de la empresa con mi padre, pero hoy están mis hermanos Gonzalo como encargado de Logística, Sebastián como encargado de la Administración de la empresa y yo como gerente general.

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

Entrevistado: Proactivo, conocedor del mercado, buena relación con el empleado y con el cliente.

Entrevistador: ¿Cómo implementa usted el liderazgo en esta empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

Entrevistado: La estructura de la empresa es bastante lineal, en principio es un estilo más autoritario, aunque se trata de que sea participativo en algunas cuestiones. Por lo general las decisiones que se toman a nivel de sociedad son parte de nosotros tres y a nivel operacional es más autoritario, pero siempre tratando de consensuar las decisiones que se vayan a tomar. En este momento hemos contratado un jefe de operaciones el cual tiene a su cargo el personal tanto supervisores como guardias. El mismo tiene un perfil participativo.

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

Entrevistado: No hemos tenido la oportunidad de trabajar con una mujer en las áreas gerenciales, si hemos tenido en administración y nos parece que no hay diferencias sustanciales.

Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?

Entrevistado: Puede ser que exista una diferencia entre los dos liderazgos, no tenemos ejemplos concretos en la empresa.

Entrevistador: Si tuviese que delegar su cargo, optaría por una mujer/ hombre o le es indistinto?

Entrevistado: Normalmente en el rubro de la seguridad se utilizan hombres para el cargo de gerente de operaciones, debido a que muchos vienen con experiencia en las fuerzas policiales o del ejército.

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

Entrevistado: No creo que existan barreras que dejen afuera a las mujeres, lo que si puede ser que es un rubro que ha explotado en los últimos años y a su vez es bastante nuevo con lo cual las mujeres corren con desventaja en el tema experiencia.

Entrevistador: Perfecto, muchas gracias.

Hotel Windsor

Entrevista a Federico Ricotini, gerente general.

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

Entrevistado: La empresa se fundó hace 110 años, justo ayer se cumplieron, 110 años lo que pasa es que la empresa es un grupo de empresas hoy ya, lo que comenzó la empresa fue una textil muy grande que hoy se convirtió en mayorista, hoy no, ya hace tiempo que es mayorista y vende todo lo que es blanco, para la casa y para, ósea el hogar y para el hotelería, que es un mercado importante y de ahí fueron saliendo otras unidades de negocio puntualmente esta, que es un hotel, que tiene 65 años ya, 66. De ahí nació, de una idea de esa persona que armo todo esto, el hotel, en aquel momento.

Entrevistador: Genial, y ¿Cómo llegaste a ocupar el puesto de directivo? ¿Por qué consideras que fuiste elegido?

Entrevistado: Puntualmente, creo que, por la experiencia, no hay otra. Yo ya estuve en la etapa anterior en este hotel, donde trabajé en otro puesto, que no era directivo y en su momento tuve otra propuesta laboral, me fui, muy bien por supuesto, estuve trabajando en otro lugar y fui creando experiencia, más la que traía y demás. En su momento cuando necesitaban alguien acá para liderar ese espacio, me buscaron, pero anterior a mí había una mujer, ya que estamos hablando del tema este del liderazgo femenino y masculino, anterior a mí en la misma posición había una mujer y ahora lo ocupe yo, pero no hubo una decisión particular sobre que tenía que ser un hombre o mujer, estaban buscando alguien que ocupe el lugar con cierta capacidad.

Entrevistador: Genial, ¿Qué aptitudes consideras necesarias para ocupar el rol de líder en la empresa?

Entrevistado: Bueno, somos una empresa de servicio ósea que, la palabra servicial tiene que estar siempre muy atenta. Yo creo que somos fácil, las personas que nos toca estar en este lugar tenemos que ser facilitadores de herramientas para que los que están por debajo desarrollando tareas todo el día, tengan las herramientas para poderlas desarrollarlas tranquilos y que salgan bien, más o menos esa sería la explicación a lo que uno más o menos puede brindar. Más allá de por supuesto de seguridad, crear equipos, generar un equipo y poder llevarlo adelante y todo eso, pero es dar herramientas.

Entrevistador: Genial, y ¿hay algún miembro de la familia que trabaje actualmente?

Entrevistado: Si totalmente, la nieta o la bisnieta del fundador de la primera empresa y del fundador hotel, la nieta. Esta actualmente como la persona que está a cargo del hotel, que es la última palabra.

Entrevistador: Claro, perfecto. ¿Cuentan con algún protocolo con la sucesión del liderazgo?

Entrevistador: No, que yo tenga entendido, no.

(Interrupción del entorno, ingreso gente a la oficina)

Entrevistador: ¿Cómo implementa usted el liderazgo en la empresa? ¿Más participativo o más autoritario?

Entrevistado: Más participativo, totalmente. Acá hay muchísimas cabezas que piensan y llevan adelante, hay jefes de áreas, en cada área un y cada jefe de área tiene su equipo y la mayoría tiene total autonomía, desarrollan, toman decisiones y demás.

Entrevistador: Perfecto. ¿Crees que existen diferencias entre el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por un hombre?

Entrevistado: No hoy no, no debería. Además, yo creo puntualmente en las capacidades de cada uno, no del sexo.

Entrevistador: Perfecto. Existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?

Entrevistado: No sé, creo que no. Yo he trabajado con, he tenido superiores mujeres, superiores hombres depende de cómo quieras trabajar vos y la empresa. La empresa puede tener algunas políticas que lo lleven adelante distinto, pero no, creo que no.

Entrevistador: Entonces si tuvieras que delegar, ¿optarías por las aptitudes y no por el género?

Entrevistado: Totalmente, sí.

Entrevistador: ¿Consideras que hay mayores barreras para las mujeres, en este rubro?

Entrevistado: En este rubro no lo creo, creo que primero a nivel general, lamentablemente se tuvo que hacer leyes de inclusión o de cupo laboral, que me parecen innecesarias, pero bueno un quiebre había que dar, para que se dé la inserción que debería ser. Pero yo creo que acá, en el hotelaría, siempre tuvieron mucho lugar las mujeres, tienen muchas cosas, antes y ahora también para hacer en servicio, en estar, en la calidad para el huésped, en la parte operativa.

(Se comenzó a grabar de nuevo)

La mayor diferencia hoy, entre un puesto directivo de acuerdo al género no debería haber. Es solo aptitudes, que puedes brindar. En la parte de operaciones sí, porque hay algunos tipos de trabajos que todavía creo que debería hacer un hombre, muy puntuales, por

ejemplo, porque me parece que todavía la sociedad no avanzó hasta ahí, pero el día de mañana se podría hacer. Por ejemplo, un bell boy, el bell boy es el chico que está en la puerta que te da la bienvenida y que te acompaña a la habitación y que lleva la valija y que carga con todos los bultos que vos traes, si yo pongo una mujer ahí yo creo que la sociedad no está preparada todavía para esa decisión, pero en el futuro va poder ser. Una mujer lo puede realizar porque pueden alzar una valija o acompañar con una valija con ruedas y dar la explicación, acompañar al huésped y demás pero creo que a lo mejor todavía hay gente que no se sentiría cómoda de darle a una mujer, a una dama levantar su valija, entonces en esa parte operativa en nuestra industria todavía podría haber algún recelo de género, pero el resto se puede hacer, los mozos pueden ser de dos tipos, los recepcionistas pueden ser de cualquier género, la dirección, los jefes de área, de hecho vos me preguntabas las mujeres si había alguna diferencia de género y hoy te diría que tenemos tres de las cinco áreas que tenemos en el hotel están lideradas por mujeres y la dueña que es la directora general está todo el día acá operativa ósea que cuatro.

Entrevistador: Genial. Bueno, muchísimas gracias.

Entrevistado: De nada.

Empresa de transporte, Fono bus.

Entrevista a Fabiola D' alessandro, socia gerente.

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

Entrevistado: La empresa la fundo mi mamá, en el año 94 y fue porque en realidad no tenía, la familia estaba compuesta por mi madre, mi padre, dos hermanos menores que yo, teníamos un ingreso, pero no era lo que la familia necesitaba. En ese momento mi papá era gerente de otra empresa, pero bueno fue en búsqueda de una fuente laboral

independiente digamos para la familia. Mi mama también proviene de una empresa familiar, tuvo dificultades en allá bueno en la empresa familiar de ella de origen, de su familia de origen y en esa empresa mi padre había sido socio y luego se había ido y después en ese momento en el cual mi mama comienza con la empresa que tenemos actualmente, mi papa era gerente de la empresa familiar de mi madre, de la familia origen de mi mama. Bueno empezó ella, en aquel momento yo estudiaba, yo soy psicóloga y entonces empezamos a trabajar mis dos hermanos, que estaban en el secundario, ella arranco con eso y yo la ayudaba en los horarios que no cursaba, en la atención al público básicamente, pero todo lo que fue el inicio de la administración y demás lo hizo ella, también atendía al público, hacia toda mi madre, que actualmente vive, actualmente trabaja en la empresa, que también podrías haber hecho la entrevista con ella porque la verdad que sabe mucho de lo que es la esencia del trabajo que tenemos, está actualmente en el directorio de la empresa pero no está como accionista digamos porque hizo sucesión de sus acciones, pero si participa, va todos los días a trabajar conmigo porque vive al lado de casa, asique casi todos los días va a la empresa. Mis hermanos empezaron uno de ellos manejaba, teníamos dos o tres choferes porque empezamos con poquitos colectivos, con dos colectivos y bueno después como al año se sumó mi papa y la razón social de la empresa madre, que es Emprendimientos SRL, como socio gerentes si estaban mis dos padres, pero la fundadora ha sido una mujer.

Entrevistador: Genial, ¿y hay algún otro miembro de la familia trabajando en la empresa hoy?

Entrevistado: Hasta el día de hoy estamos como socios estamos los tres hermanos y está mi madre. Hemos tenido familiares todos los que vos te imagines, por supuesto el padre, dos años después yo me case y el papa de mis hijas, después me divorcie, el papa de mis

hijas permaneció trabajando ahí y bueno después tuve primas trabajando ahí, primos han trabajado ahí, amigos de mis hermanos ósea familia siempre ha trabajado y ahora creo que ya no queda nadie porque con el crecimiento de la empresa tendimos a profesionalizarnos, en un momento fue como una necesidad para ambos tener gente de confianza y bueno era gente que por ahí necesitaba trabajar y con el tiempo la tendencia fue en todas las áreas a profesionalizar asique parientes quedan por ejemplo en tesorería que es un puesto clave está el ex marido de una prima hermana mía pero muy poquitas personas de la familia, salvo los tres socios, bueno mi madre y el padre de mis hijas por ser el padre de mis hijas también porque hace bien el trabajo y está en un puesto clave, todo esto te pido que sea confidencial, pero bueno también como son esas cuestiones poner en la balanza las empresas familiares asique en la conducción estamos actualmente dos hermanos, estoy yo y esta el más chico que tiene cinco años menos que yo, en lo que sería el gerenciamiento de la empresa.

Entrevistador: Perfecto, ¿Y cómo llegaste a ocupar el puesto directivo?

Entrevistado: Con el paso de los años, cuando mi padre fallece, yo estuve siempre relacionada, hice de todo, todos hicimos de todo, hasta mi papa que venía de gerente de otra empresa. He manejado colectivos, hemos llevado a gente al teatro, atención al público en boletería, repartí folletos en la vía publica en Carlos Paz cuando empezamos, empezamos de cero todos, todos hacíamos todas las funciones, te hablo de la familia, yo inclusive aparte tenia tu edad, en el día de hoy por ejemplo estamos promoviendo, hay una célula en la empresa que se llama fono pack, que hace encomiendas, que la estamos tratando ahora post pandemia de darle un impulso y por ahí yo voy a un local y no tengo vergüenza de dejarle una tarjeta y explicarle el servicio también porque bueno uno como bueno lo llevamos en la sangre como decimos ahí, sangre verde en la empresa. Primero

hacíamos todo, cubrir los puestos que fuesen y bueno después como yo estaba relacionada por mi profesión en el área de recursos humanos, estuve muchos años ahí haciendo todo lo que era selección del personal y toda la parte de personal en sí, procesos de capacitación menos liquidación de sueldos, los números no me gustan, no es lo mío. Luego, fallece mi papa en el año 2011, ahí empieza a conducir la empresa otro de mis hermanos, el del medio que ahora estamos en una situación posible que se vaya de la empresa y el la conduce a la empresa hasta octubre pero si estamos en el directorio los tres, esta situación en particular de la ausencia de mi padre quien era la cabeza de la empresa hizo que tengamos que asumir el rol de socios gerentes los tres, asique bueno ir aprendiendo lo que hacía falta, todas las habilidades que te faltaban ir adquiriéndolas, cada uno en un sector en el que más sabia o estaba más identificado, más capacitado estaba.

Entrevistador: Perfecto, ¿Qué aptitudes consideras necesarias para ocupar el puesto directivo?

Entrevistado: Directivo, tenes que estar empapada, conocer mucho lo que es toda la organización, por ejemplo, en el área que yo estoy por lo que soy yo muy humanista digamos, considero lo que es conocer todo el recurso humano desde el que te abre que está en la puerta de entrada hasta el que está en boletería, nosotros tenemos destinos de más allá de los nacionales, de conocer a la gente, conocer a las personas con las que trabajas, el estar cerca de la gente de la manera en que vos puedes, tener muy buena comunicación entre la gente que, el grupo que lo conduce más allá de los socios gerentes, nosotros vamos más a trabajar todos los días pero tenemos gerentes que nos acompañan, tenemos dos gerentes que son gente de nuestra confianza, después tenemos jefes, es propiciar que no es nada fácil entre las distintas áreas lo que es la cadena de mando, nosotros para abajo y ellos en la comunicación horizontal. Mantener a la gente motivada,

mantenernos nosotros actualizados con lo que es todo el entorno financiero y además no solamente actualizados sino permitirnos el asesoramiento continuo porque solos no se en este caso que estamos dos de nosotros solos no podríamos y hay cosas que si o si necesitas trabajar en equipo, trabajar en equipo es fundamental, tener reuniones periódicas con determinados líderes de la empresa como son no solo los gerentes sino también con líderes formales e informales, yo me reúno con todo tipo de gente porque hay cuestiones que por decirte una cosa hoy por ejemplo la señora de la limpieza, que hace la limpieza en nuestras oficinas me dice que no había perfumina, pero ¿cómo no hay perfumina? si tenemos un sector de compras, hace 26 años que conozco al jefe de mantenimiento de la planta y bueno ¿qué pasa que no hay perfumina?, y él me dice “mira, no hay perfumina, no hay esto, no hay esto otro.” No es que este mandando al frente a los otros, sino que el objetivo es ver que está pasando con el área de compras que me está faltando perfumina que es una cosa muy ínfima que es para limpieza de las oficinas nuestras y digo yo, si esto está pasando, se y sabia por otro lado está pasando en otras áreas de la empresa que esta lenta el área de compras, ¿qué significa? Que un colectivo que no tiene un insumo para salir, por supuesto es un colectivo menos que sale a trabajar y todo lo que eso implica. Por eso te digo, estar en contacto con la gente porque hay cosas que vos sentada en una oficina y esperando que lleguen, no te enteras y no podés resolver, no con todo, no es que vas a estar viendo absolutamente todo, pero te tenes que involucrar y bueno tratar de generar mucha empatía, nosotros tratamos de tener un vínculo humano con la gente, ponernos en el lugar de ellos, entender las problemáticas, dentro de un marco de disciplina.

(pide que le repita la pregunta)

Estar actualizado, cuando vez que algo en lo que fallas o que tenes alguna falencia, pedir ayuda y capacitarte, por lo menos eso es lo que yo hago. Detectar las necesidades en la gente, por decirte en sistemas, buenos los chicos de sistemas van cambiando las cosas, bueno chicos que necesitan. Estar atentos a eso para no retrasar, para mí la comunicación es muy importante para todo sentido, para ver que necesita la empresa, para no quedar atrás, para evolucionar y también aceptar las limitaciones y saber delegar, mira esto no lo sé resolver te lo paso a vos o pedir ayuda al otro, no ser soberbio decir a no deja que todo lo puedo hacer yo, para mí eso es sumamente importante. Yo recalco mucho el trabajo entre todos, porque en momentos de crisis como fue pandemia si no estábamos unidos y si no hablábamos y si no nos dábamos una la mano entre todos hubiese sido imposible salir adelante.

Entrevistador: Genial, ¿Cuál es su opinión sobre el liderazgo femenino en puestos gerenciales? ¿consideras que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistado: La mujer te aporta la parte, a mí no se esto de la empatía, por ejemplo, el sexto sentido, el ver un poquito más allá de algunas cosas, poder prestar atención, que no te enfocas solo a una cosa, sino que puedes tener en la cabeza varias situaciones de la empresa y decís a bueno no yo solamente hago finanzas y solamente hago eso y no, puedes decir me dedico a finanzas, veo lo que está pasando en recursos humanos, si aplicaron la sanción, si me trajeron los colectivos que había que empezar a poner al día para salir a la calle. Es como que la mujer tiene esa capacidad que creo que viene por la función que cumplís en la vida de la familia, que tenes que atender diversos como madre, que somos educadas así, diversos estímulos a la vez. Entonces vos en la empresa tenes una visión como más global, más fácil y bueno eso de la sensibilidad y la empatía también me parece que es bastante más difícil por lo menos lo que yo veo, vos viste que estoy en una empresa

donde la mayoría son hombres que la mujer tiene esto de la mayoría con las que he trabajado tienen esta capacidad de ser empáticas, en algunos casos demasiado, en algunos casos, en el área de recursos humanos me pasa, pero bueno y esta capacidad de poder hacer y resolver varias cosas a la vez, a veces terminas agotado porque empezas con una cosa ínfima y a lo mejor estas en la empresa atendiendo cosas del trabajo y a la vez resolviendo cosas de tus hijos en tu casa porque son urgencias, entonces esta multifunción que venimos entrenadas así. Sin embargo, hasta el día de hoy, como lo hablo con algunas mujeres colegas, amigas y con mi mamá, sigue siendo el entorno bastante machista, por ejemplo, en la cámara nuestra no hay mujeres salvo alguna que otra asesora externa, son todos hombres y sigue estando presente muchos prejuicios, no por el tema de que por ser mujer vas a cobrar menos, pero ganarte el espacio todavía cuesta.

Entrevistador: Bueno, genial ¿Le gustaría realizar algún aporte?

Entrevistador: Nono.

Empresa especialista en aire acondicionado, Isaías Goldman.

Entrevista a Jonatán Goldman, director comercial.

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

Entrevistado: La fundo Isaías Goldman, mi papa en el año 92.

Entrevistador: Perfecto, ¿Cómo llegaste a ocupar el puesto directivo?

Entrevistado: Yo empecé a trabajar en la empresa nuestra cuando tenía 18 años y iba medio día a la facultad y medio día a trabajar. Empecé yendo algunos días y ayudaba en los depósitos, aprendía un poco de los productos del mostrador después cuando me empecé a involucrar más con el paso de los años empecé a trabajar en ventas, era un

vendedor. Empecé después a meterme más en los números, en la administración y bueno acá estoy hoy como director comercial en la empresa.

Entrevistador: Genial, ¿Qué aptitudes consideras necesarias para ocupar el rol de líder en la empresa?

Entrevistado: Sentido común, buena predisposición, tener buen manejo de conversación con los colaboradores del negocio, con los empleados, siempre tratar de ser considerador, no siempre exigir sino considerador.

Entrevistador: Perfecto, ¿Consideras que es más efectivo un estilo de liderazgo más participativo o más autoritario?

Entrevistado: No, justamente el cambio de generaciones y las discusiones que tengo con mi papa es que ya cambiaron los tiempos y hoy el tipo de dirección autoritario no va más, terminas teniendo más problema que soluciones, terminas teniendo más enemigos que aliados dentro de la empresa, entonces hoy hay que ser un poquito más humano y a veces mirar para otro lado para obtener mejores resultados.

Entrevistador: Genial, ¿Tu papa sigue trabajando en la empresa? O ¿Vos sos el único en la empresa?

Entrevistado: Mi papa sigue trabajando y mi hermana también.

Entrevistador: Perfecto, ¿Que puesto ocupa tu hermana?

Entrevistado: Mi hermana está más en lo que es operativo, de control operativo de funcionamiento de la empresa está un poquito en todos lados.

Entrevistador: Genial, ¿crees que existen diferencias en el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres?

Entrevistado: En realidad en nuestro caso si tenemos formas de liderazgo distintos con mi hermana, lo que no sé si es una cuestión de género o depende de la personalidad de cada uno.

Entrevistador: Claro, Hoy existe estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente al estilo de liderazgo masculino, ¿Estás de acuerdo con eso?

Entrevistador: No, creo que cada persona, cada género, en particular de la persona no influye que sea de una forma u otra, hay hombres que se comportan de una manera, mujeres que se comportan de la misma y viceversa, no creo que sea una cuestión de género.

Entrevistador: Bueno, ¿si tuvieses que delegar tu cargo, optarías por una mujer, un hombre o te es indistinto?

Entrevistado: Me es indistinto.

Entrevistador: Genial, por último, ¿consideras que existen mayores barreras para las mujeres en el rubro?

Entrevistado: No, creo que no. Antes capaz se podía ver una, algo de eso, pero hoy ya no. Me parece que las oportunidades están iguales para todos.

Entrevistador: Bueno, perfecto, muchísimas gracias.

Empresa de multiprocesador de cristales, VIDPIA vidrios Piazze.

Entrevista a Lorena Piazze, directora.

Entrevistador: Bueno Lorena, ¿Por quién y cuándo se fundó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?

Entrevistado: Empezó mi abuelo cuando volvió mi abuelo de Italia, en Mendoza empezó a trabajar en una empresa mendocina, barriendo y llegó a ser la mano derecha del dueño. Después por problemas de salud se vino a vivir a Córdoba, puso una vidriería en Córdoba, se convirtió en distribuidor de vasa y después, primero empezó con otro nombre societario que era el nombre de él y después se convirtió en Vidpia, siguieron mi padre y mi tío, después seguimos mi prima, mi hermana y yo y ya entraron a trabajar dos de mis sobrinos que ya son cuarto generación. Estamos hablando de, el año exacto no me lo sé, pero más o menos uno 80, 75 años.

Entrevistador: Genial, ¿Cómo llegaste a ocupar el puesto directivo? ¿consideras que fuiste elegida por alguna razón?

Entrevistado: Hice carrera, empecé a trabajar a los 18 años y fui subiendo, en cargo hasta que llegue como directiva, pero fui haciendo carrera, empecé sacando fotocopias, pase a ser ayudante administrativa a ser administrativa, de ahí a manejar el comercio internacional después a manejar la parte comercial, después a estar un poco en comercial y producción y de ahí pase a ser directiva y a manejar varios sectores a la vez. Nosotros tenemos distribuida en la dirección somos contralores, además de tener gente en las gerencias, somos contralores de varios sectores. Por un lado, manejo como gerencia la parte comercial y por otro lado, soy directora de la empresa y está debajo de mi ala todo lo que es atención al cliente, presupuestos, técnicas, comercial y producción hasta la expedición. Mi hermana está en la otra parte, lo que es administración, recursos humanos, auditorias, cuentas corrientes, finanzas, bancos, transporte.

Entrevistador: Perfecto, ¿Qué aptitudes consideras necesarias para ocupar el puesto de directiva?

Entrevistado: Creo que necesitas, por un lado, tener experiencia, que te lo dan los años de trayectoria y los años de trabajo, y el conocimiento del sector, y por otro lado necesitas un mix de conocimiento en distintas áreas para poder tomar decisiones correctas. Por ejemplo, cuando nosotros empezamos a profesionalizar la empresa que contratamos varios consultores, uno de los consultores considero que una, nosotros somos una familia de mi papa y mi tío, que son dos familias adentro, entonces como cada uno tratamos de tener un manejo completo del 100% de la compañía entonces por ejemplo yo me especialice todo lo que es recursos humanos y mi hermana se especializo en finanzas. Aparte yo estude administración de empresas, aparte soy contadora publica y también hice una especialización en comercio internacional y después hice dirección de pymes y romina hizo contador público, una dirección en finanzas y también una dirección en pymes y algo en recursos humanos.

Entrevistador: Genial, ¿Cómo implementas el liderazgo, un estilo más participativo o autoritario?

Entrevistado: Yo creo en un modelo de liderazgo participativo y colaborativo. Yo soy una persona que trabaja mucho en equipo y que trabaja mucho a través de objetivos, creo que las personas más allá de que uno debe comunicar un tiempo en el cual se ocupa desarrollando un trabajo, porque hay posiciones que necesitan tiempos determinados y tiempos presenciales o asistenciales porque pueden ser atención por zoom, que deben estar para el trabajo, tienen que trabajar por objetivos. Entonces soy muy de la idea de

que los equipos pueden acomodarse en un rango horario distribuido entre los distintos participantes sin ningún problema y no necesariamente en una estructura rígida.

Entrevistador: Bueno, ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puesto gerenciales? ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistado: Creo que la mujer, al igual que el hombre se encuentra frente a las mismas condiciones y que es necesario como mujer lo que son distintos y dentro lo que la caracteriza es que la mujer es por ahí menos competitiva, busca mucho mayor consenso y naturalmente trabaja en equipo entonces tiene otro formato en general del liderazgo y es gran agente de cambio y naturalmente tiene un modelo de finanzas más colaborativo y de mayor distribución. Creo que las mesas de decisión tienen que ser diversas y que las mujeres deberían llegar al 50% de las mesas de decisión, lo cual por un modelo patriarcal que mundialmente uno estaba acostumbrado no llegan al 20% en general.

Entrevistador: Bueno, ¿Se le dificulta conciliar la vida laboral y los tiempos de responsabilidad fuera de la empresa?

Entrevistado: Si, la realidad es que las mujeres, el tiempo de cuidado que se llama, que es el tiempo externo al laboral pago por un puesto de trabajo, porque fuera de la casa también haces trabajo con la diferencia de que no es pago, lo puedes dividir en 3 partes, en una parte es el cuidado de personas que tenes para arriba, los padres o los suegros y para abajo los niños, hay encuestas, no sé si sabias que yo soy ex presidenta de voces vitales argentina, por voces vitales argentina, se han hecho muchos estudios, que se llama cuidar en el cual el 80% de las mujeres en las familias son las encargadas de las cosas de la casa, y el cuidado de para arriba y para abajo. El cuidado para abajo no significa solamente, el momento de presencia con un niño sino por ejemplo, las horas que le dedicas a la tarea

para el colegio, las horas que le dedicas para que el chico se bañe, se cambie, coma, vaya a un cumpleaños, le compres el regalo para el cumpleaños, vayas al supermercado, compres el alimento y la merienda que tiene que llevar al colegio y para los padres o suegros, que lo acompañes al médico, le hagas las copras, les pagues los servicios de las casas, en general en un 70% eso lo hacen las mujeres. Entonces el gran problema que hay a nivel mundial, es que muchas mujeres han accedido a mejores posiciones laborales, escalando puestos hacia a un puesto directivo de toma de decisión, pero en el horario no laboral siguen estando con el total de la responsabilidad y al no ser compartido, se complica, el estudio daba que una mujer por día a las otras cuestiones le dedicaba seis horas, fuera del horario laboral entonces trabajaba ocho más seis, si le suman los viajes entre que llegas y vuelves a la casa, más las horas de sueño como que no, hay horas que no te están dando. Con respecto a la cuestión etaria, eso cambia muchísimo en las parejas jóvenes, es totalmente distinto en las parejas menos de 30, o te podría llegar a decir hoy, porque este estudio ya lleva 3/4 años, menores de 35 es totalmente distinto. En menores de 35 se compensa, no te diría en un 100% pero hay un 60/70% que esta compensado, salvo aquellas parejas que el varón tiene un alto contenido de educación patriarcal y se te nota más cuando te vas más al interior de las provincias, no te pasa tanto cuando etas en córdoba o en buenos aires o en santa fe, pero cuando te vas a provincias más chicas o más del interior donde todavía tienen muy incorporado el modelo patriarcal de antes, donde obvio que la mujer cocina, obvio que la mujer cuida los chicos, obvio que la mujer va a las reuniones del colegio para ellos es obvio, pero para buenos aires por ejemplo dejo de ser obvio, ya tenes opciones y visiones altamente opuestas, entonces ahí lo notas muchísimo. Vos hoy haces una encuesta a 10 parejas menos 35, te dicen tienen bebe, yo le doy la leche lunes, miércoles y viernes, y el martes, jueves y sábados y la semana que

le sigue al revés, antes eso no existía, antes de pensar que el hombre se levantaba a darle la mamadera al bebe a las 3 de la mañana era inviable. Sigue existiendo en un montón de familias donde no, o por ahí te dicen lo de la leche o yo cocino lunes, miércoles y viernes, el martes, jueves y sábado, yo me ocupo de dejar el almuerzo y él se ocupa de dejar la cena, yo hago las compras la primera semana, en la tercera, yo limpio esto, el limpia aquello. Son historias distintas que hoy se empiezan a ver más, igualmente el, paga todo, yo no pago nada, pagamos todo a medias, ósea tenes una correlación en todo, responsabilidad, economía, trabajo.

Entrevistador: Perfecto, bueno ¿Te gustaría hacer algún aporte más o ampliar algo?

Entrevistado: (pide que le explique sobre que es el trabajo) Si podés entrar a la página de voces vitales, tenes un archivo espectacular que te marca específicamente la cantidad de modelos de liderazgo que hay de mujeres, los distintos estilos están muy marcados y arraigados los temas como yo te decía antes culturales, y también las cuestiones etarias. No es lo mismo una persona que nació en la india y hoy vive en la india y tiene 50/60 años, que una persona que nació en la india, se fue a vivir a estados unidos, tiene 50/60 años y hoy vive en estados unidos. Quien tiene una posición muy fuerte de cómo se modifica el liderazgo es la que era CEO de PepsiCo que ella es dela india, te marca la gran diferencia que hay, no solo generacional sino cultural. Los modelos de liderazgo son totalmente distintos creo principalmente por esta cuestión de educación patriarcal, igualmente creo que hoy están apareciendo modelos nuevos de liderazgo masculinos. Cuando nosotros hicimos el informe cuidar en voces vitales la realidad fue que cuando se entrevistó a los varones, los varones cuando hablabas de la licencia de paternidad, que argentina es uno de los países que menos licencia de paternidad da, tenes países que dan exactamente las mismas que a las mujeres, lo lógico en el cono sur es de 15 días, días más

días menos entre 7 y 15, la realidad es que los hombres decían que en muchas de sus empresas lo podían tener o ellos podían preguntar pero no lo iban a hacer porque lo consideraban símbolo de debilidad y tenían miedo que no fueran considerados para posibles ascensos futuros. Entonces lo que hacían era reservar vacaciones y avisar que las iban a pedir cuando fueran padres, entonces eso te marca que el modelo de liderazgo patriarcal está muy marcado, sea ejercido por un hombre o sea ejercido por una mujer. Las mujeres naturalmente por venir, que ojo hay que volver a hacer un análisis de acá a un tiempo porque cuando vos tengas, todas las que hoy tienen 20 en puestos de toma de decisión de alto liderazgo que ya desde el día cero compartieron todo con el novio, con el marido y el patriarcal, es algo como la esclavitud, que sabes que existió y la viste en una película, decís que horror, pero no la vivís. Que llegue ese momento, no sé si seguimos siendo las mismas mujeres que consensuamos, que buscamos trabajar en equipo porque muchas de esas características no sé si está analizado que lo trae el género o el modelo patriarcal. Porque la mujer busca el consenso, porque en la casa busca el consenso, porque la abuela era la que lo apañaba al chico y al hijo cuando no comía toda la verdura o lo ponía en penitencia el padre y la otra le llevaba la comida a escondidas, ósea cuando vos decís ya somos igual y hacemos todo a medias, no sé si ese consenso va seguir existiendo o no, en la mujer, porque no sé si es que viene en el gen o lo hacemos por educación. La imagen de que la mamá abraza, que lo duerme, la mamá que le cuenta el cuento, si hoy la mitad lo cuenta el cuento el varón y la mitad lo cuenta el cuento la mujer, los dos salimos a tomar cerveza, los dos salimos de joda, los dos preparamos la comida, los dos damos la leche, porque creer que el varón no puede ser de consenso. Pero bueno, nadie se sienta a ver eso, lo que pasa es que, que la mujer llegue al 50% de la mesa de decisión estamos a una cantidad de años importantes, porque más allá de que este

consensuado la idea de que la mujer es igual, el empoderamiento, que las mujeres ocupamos puestos de decisión, actualmente hay sectores que son altamente complejos de eliminar las barreras invisibles, porque vos te juntas número uno de grandes sectores que te dicen si somos igualitarios, si apostamos al empoderamiento de la mujer, si todo e internamente no pasa, lo toman más porque viene que porque no viene. Yo lo asimilo a la venta en negro, si todos pagamos con IVA y el AFIP y cuando te dicen esa empresa no vende en negro, nono, y vos decís que en algún momento esas empresas o esas pymes no vendan en negro, y si el día que sean multinacionales y que ya el cómplice sea tan grande que tenga un problema penal. Hoy es más o menos lo mismo y cuando se flexibilice más el tema de las cuestiones parentales, de las licencias, lo que pasa es que en países como el nuestro tenemos aparejado la problemática de es muy fácil conseguir una licencia trucha, es muy fácil conseguir la nota de un médico de que alguien esté enfermo, entonces tenes esas cuestiones que hacen esas irregularidades que hacen que, por ejemplo bueno la licencia en muchos países del mundo la licencia es indistinta (se interrumpió porque entro una llamada) la puede tomar cualquiera de los dos y te lo dicen que si uno no trabaja está obligado a tomarla el que no trabaja, y acá si averiguas si uno de los dos no trabaja, no te lo dicen por miedo que no se la den al otro. Entonces tenes cuestiones muy fuertes y arraigadas de cultura, de ética que hacen y que son palos en la rueda para todo este crecimiento, de liderazgo femenino.

Entrevistador: Bueno Lorena, muchísimas gracias.

Entrevistado: Bueno.

Empresa de alfajores regionales, Chammas.

Entrevista a José Finocchietti, socio gerente.

Entrevistador: Bueno, José ¿Por quién y cuándo se fundó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?

Entrevistado: Bueno esta es una empresa muy vieja, la empresa el fundo mí, tengo dudas ahora, si fue mi tatará abuelo o bisabuelo y fue fundada en el año 1869. Yo soy la quinta generación y ya está entrando la sexta generación a la empresa.

Entrevistador: Buenísimo, y ¿Cómo llegaste a ocupar el puesto directivo?

Entrevistado: Bueno yo empecé a trabajar de chico y trabajaba con mis tíos y mi madre, se fueron retirando de la empresa y vino una nueva generación y ya quedé yo, fui quedando y ahora están entrando, si bien no soy grande pero ya está entrando una generación más chica que yo, están entrando sobrinos míos y ya vamos entregando la posta.

Entrevistador: Perfecto, ¿Qué aptitudes consideras necesarias para el rol de líder en la empresa?

Entrevistado: Primero por supuesto que hay que tener profesionalismo y capacidad y sobre todo honestidad y tener una línea de comportamiento que se mantenga en el tiempo, decir y hacer siempre lo mismo y lo correcto. Yo creo que el líder tiene que predicar con el ejemplo y el ejemplo es silencioso, vos bajas línea y la gente acompaña, esa para mi es la principal característica del líder. Después las cuestiones técnicas o profesionales son otra cosa, pero siempre, no solamente un líder de una empresa sino en la vida, hay que predicar con el ejemplo y siempre en la base en la honestidad y la responsabilidad, el trabajo y el esfuerzo, no hay otra por lo menos así lo veo yo.

Entrevistador: Perfecto, y ¿Cómo implementas vos el liderazgo, más participativo o más autoritario?

Entrevistado: No, 100% participativo, abierto a todas las propuestas, también una parte del liderazgo es saber reconocer equivocarse, reconocer el error y si otro tiene una mejor idea adoptarla. El decir no lo sé, no puedo y pedir ayuda es fundamental en la vida y el trabajo de una empresa y en el trabajo en equipo, entonces hay muchas cuestiones que me exceden a mi o no tengo los conocimientos necesarios y pido ayuda, no está mal pedir ayuda, para nada, y si alguna propuesta es distinta a la mía y la considero mejor la aplico sin ningún problema.

Entrevistador: Genial, ¿Crees que existen diferencias en el liderazgo en manos de una mujer al ejercido por hombres?

Entrevistado: No debería, desde mi punto de vista no debería, somos todas personas y el liderazgo no es una cuestión de genero para mí, es una cuestión distinta.

Entrevistador: Claro, Hoy en día existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente al tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?

Entrevistado: Mira no tengo tanto, no he profundizado en el tema la verdad, pero en principio no debería, no creo que haya diferencia. Por supuesto que los hombres y las mujeres tenemos diferencias, pero esto es trabajo no es una cuestión de género, en el trabajo se mide por aptitud, por responsabilidad, por esfuerzo, no por género. Yo considero que tanto mujeres o varones o ahora x, pueden llevar adelante cualquier tipo de liderazgo, asique no lo considero así. Si los tiempos cambian, vos sos más chica yo una generación más grande y ha cambiado muchísimo, el mundo ha cambiado muchísimo. Ahora hay mucha más conciencia de un montón de temas, entre esto un tema de género, el tema ecológico, bueno es lo que se viene y cuando uno ejerce un rol se tiene que adecuar

a la época que vive porque si no te quedas y te pasan por arriba o te marginan, vos tenes que ir adaptando. Me pasa a mi hasta con la cuestión tecnológica y esto de estar haciendo entrevista vía WhatsApp o zoom es distinto a lo que yo viví a tu edad por decirte, entonces uno se tiene que ir perfeccionando, adaptando, capacitando en la medida que pueda porque los tiempos cambian y muy rápido hoy en día.

Entrevistador: Perfecto, entonces ¿si tuvieses que optar a la hora de delegar el puesto, delegarlo a una mujer o un hombre te seria indistinto?

Entrevistado: Si totalmente indistinto, yo tengo puestos de jefes de área, donde tengo hombres y tengo mujeres, y ningún problema.

Entrevistador: Perfecto, y ¿Consideras que hay alguna barrera hoy en día hacia las mujeres todavía en el rubro?

Entrevistado: No, en rubro mío no, no sé en otros. También tenemos operarios mujeres y operarios varones. Por supuesto no hacen la misma tarea, a veces sí y a veces no, las cuestiones de fuerza, las cuestiones más pesadas por supuesto que las hace un hombre, pero resto de tareas las hacen tanto mujeres como varones.

Entrevistador: Bueno, perfecto. Muchísimas gracias.

Empresa industrial metalúrgica autopartista, Fumicor SA.

Entrevista a Isabel Martinez, directora.

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

Entrevistado: Estudié la licenciatura en química farmacéutica, que ejercí varios años, hasta que en 1995 mi padre Domingo Martínez Barnes me convocó a trabajar en la empresa que fundó en 1979, Fumiscor SA. Es una empresa autopartista metalúrgica,

fabricamos piezas estampadas de chapa y ensamble de conjuntos soldados con caño y alambre, partes de carrocerías, de asientos, partes del body del auto y de las camionetas.

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

Entrevistado: Menos estar en la planta pase por todos los departamentos administrativos, proveedores, clientes, control de gestión, bancos, impositivo y temas legales

En 1989 se fundó Servicios Industriales SRL, de la cual somos socios gerentes, se dedica a la fabricación de estructuras metálicas Racks y carros para la logística industrial, y obras civiles.

En 2012 creamos Famma Automotive SA, un Joint Venture con una empresa italiana MA Automotive con un 50% de participación, para fabricar piezas estampadas y ensamble de grandes conjuntos para las terminales Automotrices

Clientes: Fiat Argentina, General Motors, NISSAN Arg, Peugeot, Renault Argentina, entre otras

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

Entrevistado: Las empresas familiares, actualmente están dirigidas por la segunda generación, con mis hermanos Gustavo y Gabriela (ambos en la gestión comercial). En 2004 comencé a participar (representando a la empresa) en la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba como vocal, luego como prosecretaria, secretaria y en 2014 tuve el honor de presidir la entidad por dos periodos hasta 2018, actualmente como vicepresidente 2, (primera mujer presidente e 67 años de historia).

Actualmente representando a Cimcc participo en el comité de presidencia de ADIMRA y presidiendo Adimra Automotriz y En Adimra Equidad. En Córdoba, por Cimcc integro en comité ejecutivo de la Unión Industrial de Córdoba como vicepresidente 2 y por ella en junta directiva de la Unión Industrial Argentina.

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

Entrevistado: La construcción del liderazgo comienza con la participación y el compromiso.

Las mujeres somos cuidadoras por naturaleza, hoy se habla de la ética del cuidado. Tenemos una gran responsabilidad fundamentalmente en lo que respecta a la educación, debemos cultivar en nuestros hijos y en las siguientes generaciones las condiciones que los harán líderes, hoy y en futuro, que es la capacidad de pedir y de dar ayuda..., enseñarles a colaborar entre si e incluir a todos, ayudándose mutuamente y cuidar el planeta para hacer la vida mejor para todos. Cuando amamos, cuidamos, y cuando cuidamos amamos, el cuidado constituye la categoría central del nuevo paradigma de la civilización que trata de emerger en todo el mundo.

Entrevistador: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales?, ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistado: El liderazgo femenino se sustenta en habilidades más blandas, capacidad de escuchar, empatía, orientación a la multitarea y con actitudes más democráticas y participativas. Son talentos que las empresas pierden de no sumar mujeres al equipo de trabajo de la empresa. Por eso la recomendación es realizar en las empresas un plan estratégico que promueva la perspectiva de género en sus equipos de liderazgo, ya que

está comprobado que estas son más rentables y más productivas que las que NO incluyen mujeres entre sus colaboradores.

Entrevistador: ¿Se le dificulta conciliar la vida laboral y los tiempos de responsabilidades fuera de la empresa?

Entrevistado: Cuando me propusieron presidir la CIMCC tuve muchas dudas, por la responsabilidad, por el tiempo que me insumiría, por el cuidado de la familia (mi hija era muy chiquita), por el trabajo en las empresas familiares, etc. En ese momento, estábamos realizando un evento por el día de la mujer (metalúrgica) e invitamos a dar una conferencia a la filósofa, Josefina Dartigue longue, charlando con ella previamente al comienzo del evento me dijo, “Anímate, anímate, ¿sabes por qué? Porque le vas a abrir camino a otras mujeres “Eso me convenció y espero haber contribuido con un granito de arena a que eso suceda.

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

Entrevistado: El principal obstáculo es una misma, animarse y ocupar lugares, que sino ocupamos nosotras alguien los ocupa. Porque como dijo Ema Watson en su discurso ante la asamblea de La ONU, que les recomiendo ver, cuando tengamos dudas, nos preguntemos, Si no soy yo, ¿¿¿quién???. ¿Si no es ahora, cuando??

Entrevistador: Genial, muchas gracias.

Empresa de entretenimiento, Neverland.

Entrevista a Luciana Periales, Ceo.

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

Entrevistado: Neverland fue fundada por Marcelo Periales en 1975. Marcelo, con 18 años, comenzó a concesionar máquinas flippers (pinballs) a bares de Córdoba y ciudades vecinas. Las ganancias las reinvertía en nuevos equipos. Luego de unos años logra abrir su primer local propio. Crea entonces Diverlandia, una cadena que operaba en diferentes ciudades de Córdoba. En 1976 crea Fascination, el primer Centro de Entretenimiento familiar con juegos de parque indoor. Un espacio diseñado para entretener a toda la familia. A partir del desarrollo de este concepto, comienza una agresiva expansión en Centros Comerciales en diferentes provincias del país. Expansión que la empresa continua al día de hoy.

Entrevistador: Perfecto, y ¿Cómo llegó a ocupar el puesto de directivo?

Entrevistado: Desde muy chica me sentí atraída a la industria del entretenimiento. A los 16 años mientras estudiaba en la secundaria, iba a Neverland a ayudar y a trabajar con mi tío, ya sea animando algún cumpleaños, vendiendo fichas o poniéndome algún disfraz para personificar a algún personaje. Era mi mundo de alegría y entretenimiento. Me recibí de Licenciada en Comercialización en la Universidad Siglo XXI. Mientras estudiaba empecé mi carrera laboral, enfocada en esos años en áreas de Marketing de distintas empresas y en distintas posiciones.

En 2003, luego de vivir dos años en USA, regrese a trabajar a Neverland. Durante 10 años me forme en distintas áreas de la empresa, pasando por diferentes posiciones dentro de la organización. Desde 2010 formé parte del Directorio Ejecutivo de Neverland., y en 2013, tras el fallecimiento de mi tío, asumí como CEO-

Entrevistador: ¿Por qué consideras que fuiste elegido?

Entrevistado: Decidí desde chica hacer mi carrera adentro de esta organización y dedicarme a esta industria.

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

Entrevistado: No lo dude porque durante años me preparé para conducir la organización, la muerte prematura de Marcelo me desafió a tomar la posición antes de lo planeado. Siempre que crecemos en una organización tomamos nuevos desafíos. Este fue uno más de ellos. Fue un desafío, tanto profesional, personal y familiar.

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

Entrevistado: No hay miembros trabajando en la organización. Varios miembros de la familia me asesoran en sus áreas de expertise.

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

Entrevistado: La aptitud de liderazgo, la continua profesionalización y las búsquedas de nuevas oportunidades, considero que son las aptitudes más importantes para dirigir este tipo de empresa.

Entrevistador: ¿Cómo implementa usted el liderazgo en esta empresa? ¿Un estilo más participativo o uno más autoritario?

Entrevistado: Mi estilo es participativo. Me gusta que el equipo se desarrolle y crezca dentro de la empresa. Y que Neverland se nutra de la expertise de cada uno que se suma a este proyecto.

Entrevistador: ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales?,

Entrevistado: Antes que nada, considero que el significado de liderazgo evoluciona continuamente, y luego de estos dos años de pandemia, nos ha llevado a un nuevo tipo de liderazgo. Hoy hay que tener menos ego y protagonismo y trabajar más en grupo liderando equipos. Se necesita dinamismo constante.

Considero que el liderazgo femenino aporta una mirada empática por las características mismas de la mujer. Y el hombre nos enseña un liderazgo más pragmático.

Entrevistador: ¿Considera que la mujer aporta algo diferente al hombre?

Entrevistado: Antes que nada, considero que el significado de liderazgo ha ido evolucionando continuamente, y luego de estos dos años de pandemia, nos ha llevado a un nuevo tipo de liderazgo. Hoy hay que tener menos ego y protagonismo y trabajar más en grupo liderando al grupo de gerentes y colaboradores. Ser siempre positivo y tratar de no regañar, porque si no corres el riesgo de ser considerado un jefe tóxico.

Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto?

Entrevistado: Seguramente tenga matices diferentes, pero también depende mucho de los rasgos específicos de cada líder.

Entrevistador: ¿Se le dificulta conciliar la vida laboral y los tiempos de responsabilidades fuera de la empresa?

Entrevistado: Es siempre un gran desafío, me gusta ser una mamá presente, una CEO comprometida y participar de actividades que ayuden a otros. En mi día a día trato de hacer un gran equilibrio entre la empresa, mi vida personal y familiar; sigo llevando y buscando a los chicos del colegio. Hay actividades que no quiero delegar, que hacen a lo que disfruto.

Datos de entrevistados

ALUMNO				
NOMBRE	APELLIDO	PROFESOR	CATEDRA	TEMA DE MANUSCRITO (LIDERAZGO O BIG DATA)
Martina	Romero Reyna	Patricia Barron	A - SEM202	Liderazgo
EMPRESA	CARGOS ENTREVISTADOS	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE CONTACTO	CORREO ELECTRÓNICO DE CONTACTO
Isaias Goldman	Director	Jonatan Goldman	3515102252	jonatan@isaiasgoldmansa.com
Autocity	Director	Gregorio Tagle	3515291298	gregorio@autocityautocitys.com
Windsor Hotel	Gerente General	Federico Ricotini	3513092631	fricotini@windsortower.com
Chammás	Socio gerente	Jose Ignacio Finocchietti	3516859096	jose@chammáschammás.com
Alto Nivel	Director General	Rodrigo Rosales	3515373583	altoniveloperaciones@altonivelseguridad.com
Neverland	Ceo	Luciana Periales	3515523126	lperiales@neverland.com.ar
Grupo Fono bus	Socia gerente	Fabiola D'alexandro	3516773198	mfabioladalessandro@hotmail.com
Tecme	Directora de RRHH	Dolores Maña	3516648002	dolores.mana@tecme.com.ar
VIDPIA Vidrios Piazze	Directora	Lorena Piazze	3513106701	lorenapiazze@vidpia.com
Fumiscor SA	Directora	Isabel Martinez	3515290611	isamartinez277@gmail.com

Categoría	Empresa entrevistada	Cantidad de empleados	Tipo de estructura organizacional	Genero predominante en la organización	Fundador Vive?	Tipo de generacion de fundador	Tipo de generacion de socio
PyME	Isaias Goldman	40	Lineal	Masculino	SI	Baby boomers	Generacion Y
PyME	Autocity	900	Piramidal	Masculino	SI	Baby boomers	Generacion Y
PyME	Windsor Hotel	60	Piramidal	Equilibrado	No	Baby boomers	Generacion X
PyME	Chammás	64	Piramidal	Masculino	No	Silent Generation	Generacion X
PyME	Alto Nivel	160	Lineal	Masculino	No	Baby boomers	Generacion Y
PyME	Neverland	240	Lineal	Femenino	No	Baby boomers	Generacion Y
PyME	Grupo Fono bus	620	Piramidal	Masculino	SI	Baby boomers	Generacion X
PyME	Tecme	360	Lineal	Masculino	SI	Silent Generation	Generacion X
PyME	Fumiscor SA	382	Piramidal	Masculino	SI	Silent Generation	Generacion X
PyME	VIDPIA Vidrios Piazze	210	Piramidal	Masculino	No	Baby boomers	Generacion X