



Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

“Recambio generacional en el liderazgo”.

“Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares en Córdoba: ¿No son elegidas? o ¿no lo eligen?”.

“Women and the leadership transfer in family businesses in Cordoba: are they not elected? Or do they not choose it?”.

Licenciatura en Administración de Empresas.

Autora: VICO, Carla Victoria.

D.N.I: 42.106.570

Numero de legajo: ADM05272

Tutora: RINERO, Sofía.

Córdoba, Noviembre 2021.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
MÉTODO .....	23
Diseño .....	23
Participantes .....	24
Instrumentos de recolección .....	25
Análisis de datos .....	25
RESULTADOS .....	27
DISCUSIÓN .....	34
REFERENCIAS .....	41
ANEXOS .....	45
Consentimiento informado .....	45
Modelos de entrevistas .....	46
Link de entrevistas .....	48
Consentimientos firmados y transcripción de las entrevistas .....	48

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Porcentaje de mujeres en la alta dirección. 2004-2020 .....	14
Figura 2: Proporción de mujeres y hombres en la alta dirección. 2011-2020 .....	15
Figura 3: Modelo de los tres círculos .....	17

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Definiciones de empresa familiar .....	16
Tabla 2: Características en las empresas familiares analizadas .....	33

## **AGRADECIMIENTOS**

A la universidad por el espacio.

A los distintos profesores a lo largo de la carrera, por su ayuda, enseñanza y acompañamiento.

A mis padres por brindarme la posibilidad y ayuda para auto realizarme y aprender cada día. Por sus consejos, su apoyo y su comprensión. Mis mayores pilares a lo largo de toda la carrera.

A mis hermanas, por sus palabras de aliento pre y post rendir un parcial o final, logrando en mí una seguridad y sintiéndolas así, cerca en cada paso.

A mis compañeros de estudio por su constante colaboración, apoyo y amistad día a día.

A mi tutora de seminario final, Sofía Rinero, por la predisposición y pasión que nos otorgó durante todo el periodo, brindándonos todas las herramientas necesarias para llegar hoy a estar aquí.

A mis amigas íntimas, por no soltarme y alentarme a seguir adelante durante todo el semestre.

A todas aquellas personas que hicieron de este proceso algo inolvidable, momentos que guardare siempre en mis recuerdos. 4 años de mucho estudio, dedicación y esfuerzo, valiéndose cada segundo, para llegar al día de hoy.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito llegar a obtener una respuesta ante la pregunta principal del mismo, la cual es “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres, cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: ¿No ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?”. Dicha investigación tuvo como objetivo conocer la opinión de las empresas familiares en Córdoba sobre el liderazgo femenino. El estudio se llevó a cabo, en primer lugar, a través de recolección y análisis de información obtenidas por fuentes secundarias. Luego se continuó con el análisis de información proveniente de fuentes primarias, mediante entrevistas semi estructuradas a 10 (diez) empresas familiares de la ciudad de Córdoba, a personajes masculinos y femeninos de las mismas. Los resultados obtenidos evidenciaron la opinión y criterio de los líderes de cada empresa sobre el liderazgo femenino, siendo el mismo beneficioso y aceptado en todas aquellas empresas seleccionadas. De esta forma se demuestra un avance en la sociedad ante el pensamiento sobre la mujer y su posicionamiento en altos puestos, generando así también más igualdad en las empresas y menos discriminación, por el género de la persona.

Palabras claves: Empresa familiar - Liderazgo - Liderazgo femenino - Sucesión - Igualdad.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work was to obtain an answer to the main question of the same, which is “in the succession of leadership in family businesses, faced with the possibility of transferring to successor women, which of the following factors predominates in order not to gain that space among your male peers: Not being chosen for your gender or lack of self-interest to claim it?”. The objective of this research was to find out the opinion of family businesses in Cordoba on female leadership. The study was carried out, in the first place, through the collection and analysis of information obtained by secondary sources. Then, the analysis of information from primary sources was continued, through semi-structured interviews with 10 (ten) family businesses in the city of Cordoba, with male and female members from them. The results obtained evidenced the opinion and criteria of the leaders of each company on female leadership, being the same beneficial and accepted in all those selected companies. In this way, progress is shown in society against the thinking of women and their positioning in high positions, thus also generating more equality in companies and less discrimination, due to the gender of the person.

**Keywords:** Family business – Leadership – Female leadership – Succession – Equality.

## INTRODUCCIÓN

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

La elección de este tema ha cobrado gran importancia en los últimos tiempos. Se considera que ya no solo el sexo masculino puede lograr estar en la cima en las empresas, si no que la mujer también puede hacerlo, solo hay que dejar permitir que esto sea así, y que la misma se crea capaz de hacerlo.

Desde la ONU, se comunicaron en 2019 datos que preocuparon al mundo empresarial, en donde hacían referencia a que las mujeres solo ocupaban el 28% de la gerencia, siendo esta cifra casi igualitaria que en 24 años atrás (Business Magazine, 2021), lo que significa que a nivel mundial no se ha logrado separar el sexo de la persona por sobre la eficiencia y competencia de la misma ante tal puesto.

Poseer la habilidad del liderazgo no es ser el ‘‘capitán’’ de la empresa, ni creer que por serlo puede mandar ante todos. Un buen líder debe estar comprometido con la misión de la empresa, poder comunicar la visión, debe poseer confianza en sí mismo y tener integridad personal. Pero además, el buen líder es el que se caracteriza por ser justo, motivador, prudente, tener templanza y fortaleza. Esto no se logra de un día para el otro, se va formando con el paso del tiempo y con las ganas y energía de la persona. Se puede destacar una gran diferencia entre lo que es ser líder, ser coach y lo que es un jefe.

Se puede entender como líder a ‘‘la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa’’ (Robbins y Coulter, 2014, p.536). El liderazgo, por su parte, ‘‘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). Lo que más importa y tiene significado en el puesto, es la habilidad que posea el líder para dirigir a su equipo.

“El coach es alguien que observa lo que las personas hacen y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira” (Echeverría, 2000, p.44).

En cambio, a diferencia de los dos conceptos anteriores, ser jefe en un ámbito significa tener autoridad o poder ante los demás, para lograr las actividades y objetivos que se deseen en el trabajo.

Estas definiciones reflejan la importancia de que la persona dispuesta a ser líder posea habilidades tanto comunicativas como emocionales para motivar a su grupo y que los integrantes puedan avanzar con sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Uno de los rasgos más importantes de ser líder es tener buena comunicación. Al comunicarnos con el otro, hacemos distintos actos lingüísticos, como afirmaciones, declaraciones, peticiones, en el que expresamos lo que queremos hablar. Es esencialmente importante que el líder tenga en cuenta a estos actos para poder comunicar sus objetivos y de esta forma que su equipo se encuentre capaz de seguir adelante. Podemos decir que las afirmaciones son “descripciones, proposiciones acerca de nuestras observaciones” (Echeverría, 1994, cap. 3). El autor en el mismo, expresa que las declaraciones “generan una

realidad diferente, y cuando lo hacemos nos comprometemos a comportarnos consistentemente con la nueva realidad que hemos creado”.

No solo importa que el líder tenga habilidades comunicativas, también es importante que el equipo al que el líder tiene el cargo sepa escuchar las intenciones con las que cuenta el mismo, sino no habría coherencia y los resultados no serían los que se gustaría obtener. “El hablar efectivo solo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo” (Echeverría, 1994).

Robbins y Coulter (2014) nombran e identifican ocho rasgos asociados al liderazgo, siendo estos: dinamismo, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia, conocimientos importantes para el puesto, extroversión y propensión a la culpa.

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.

En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino. De esa manera las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino. Ese estilo de liderazgo promueve

mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990).

Rosener (1990), a través de diferentes estudios, logro encontrar la diferencia principal entre el liderazgo masculino y femenino, en donde en el primer caso siguen generalmente un tipo de liderazgo transaccional, significando que “guían o motivan a los seguidores para que trabajen hacia metas establecidas al intercambiar recompensas por su productividad” (Robbins y Coulter, 2014, pag. 545). Pero en cambio, en el liderazgo femenino la autora pudo encontrar que siguen un liderazgo transformacional, en donde el mismo el líder “estimula e inspira a los seguidores para que logren resultados extraordinarios” (Robbins y Coulter, 2014, pag. 545). Krebs (2020) en un artículo afirma que “las mujeres detrás de este estilo de liderazgo logran captar las necesidades de los colaboradores, poseen un rol motivador y alinean a sus trabajadores con los objetivos de la organización”. No significa que sean métodos opuestos para llevar a cabo la actividad de líder, sino que son diferentes formas de llevar a cabo las actividades que tienen para su equipo.

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.

Fisher (2000), considera que el liderazgo femenino tiene dotes naturales, que las llama, capacidades innatas, resumiéndose en: sensibilidad emocional; empatía; habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas y gestos; paciencia; capacidad para pensar y hacer

cosas simultáneamente; sentido del tacto, olfato y oído; amplia visión de las cosas; talento para negociar; impulso maternal y preferencia por cooperar.

Lo que en la actualidad hay que cambiar es la idea del “perfil de liderazgo” que se tiene en la cabeza, relacionada a acciones y actitudes masculinas, como ser arrogantes, mandones, controladores y competitivos. Pero eso es un defecto. No se basa en que la mujer tenga que cambiar su personalidad o actitud para poder ser líder. Si no modificar y romper con los estereotipos de género que existe no solo en la actualidad, si no que viene desde mucho tiempo atrás. Dicho esto, podemos decir que un estereotipo “es un modelo o patrón de conducta que definen cómo deben ser, actuar, pensar y sentir las personas” (Mujeres de zacateca, 2016). Básicamente, son “modelos a seguir” de comportamientos o características.

No necesariamente una mujer para ser líder debe ser valiente, fuerte, competitiva, mandona para ocupar un lugar en esos puestos. Un líder también puede ser emocional, creativo, comunicativo, comprometido, motivador y empático, siendo estas características asociadas a lo femenino, de igual forma viceversa.

Dentro de las organizaciones las mujeres son percibidas como colaborativas, empáticas y carismáticas (Krebs, 2020). “Las mujeres son una fuente de talento de alta calidad en un mercado competitivo y tienen un impacto positivo sobre el desempeño organizacional y financiero”, concluye el informe Women Matter, de McKinsey & Company (2012: 2).

En el mundo existe y siempre existirá los prejuicios, entendidos como una “opinión preconcebida, generalmente negativa, hacia algo o alguien” (Oxford Languages, 2021). En

este informe, podemos verlo como un factor principal en nuestro problema, se tiene el prejuicio de que la mujer no puede llegar a la alta dirección o no puede ser líder por ser mujer, por no contar con las “características típicas” de un líder (refiriéndose a las actitudes y habilidades masculinas). Esa es una opinión negativa desde la población y sobre todo de los participantes de las empresas. Para poder avanzar como sociedad, es cuestión de cambiar ese prejuicio y saber que no solo el hombre puede ocupar determinados puestos, si no que la mujer también puede. Robbins y Coulter (2014) hablan sobre el género en las empresas, expresando que “no existen diferencias consistentes hombre-mujer en cuanto a capacidad de resolución de problemas, habilidades analíticas, empuje competitivo, motivación, sociabilidad o capacidad de aprendizaje”.

Según cifras correspondientes al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), solo el 4,7% de las mujeres que trabajan, ocupan puestos de dirección o alta gerencia, mientras que en los hombres el porcentaje es del 8,5%, y esta brecha es así hace quince años atrás (Ámbito, 2020). Esto hace referencia a un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management, que es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género.

Se puede entender como un obstáculo para el crecimiento y presencia de las mujeres dentro de la empresa. Esto afirma la poca igualdad de género que se encuentra, sobre todo, en los cargos gerenciales. Podemos decir que la igualdad de género implica que tanto hombres como mujeres reciban mismos tratos, oportunidades, derechos y sean tratados de igual manera. Si se logra romper con el techo de cristal, se lograría la igualdad de género y la sociedad trabajaría de una manera más justa y equitativa.

Relacionado a esto, existe en las empresas lo que se llama segregación ocupacional, en lo que Reskin (1984) lo identifico como la concentración de mujeres y hombres en diferentes trabajos que son “característicos” para uno de los dos sexos, es decir “trabajos para mujeres/trabajos para hombres”. Y dentro de la misma definición tenemos la segregación vertical que es la concentración de mujeres en niveles inferiores y la de los varones en niveles superiores de un mismo sector de actividad (García de Fanelli, Gogna y Jelín, 1990).

Además del techo de cristal, existen otras metáforas en relación a la problemática de género en cuestión, una de ellas es el “laberinto” propuesto por Carli y Eagly (2016), “que captura las complejas condiciones que enfrentan las mujeres líderes”.

Por otro lado, Bendl y Schmidt (2010) sugieren el concepto de “firewall, en el que creen que puede capturar los procesos en curso a través de los cuales se realizan las condiciones restrictivas y de género, reconociendo la descremación femenina”.

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.

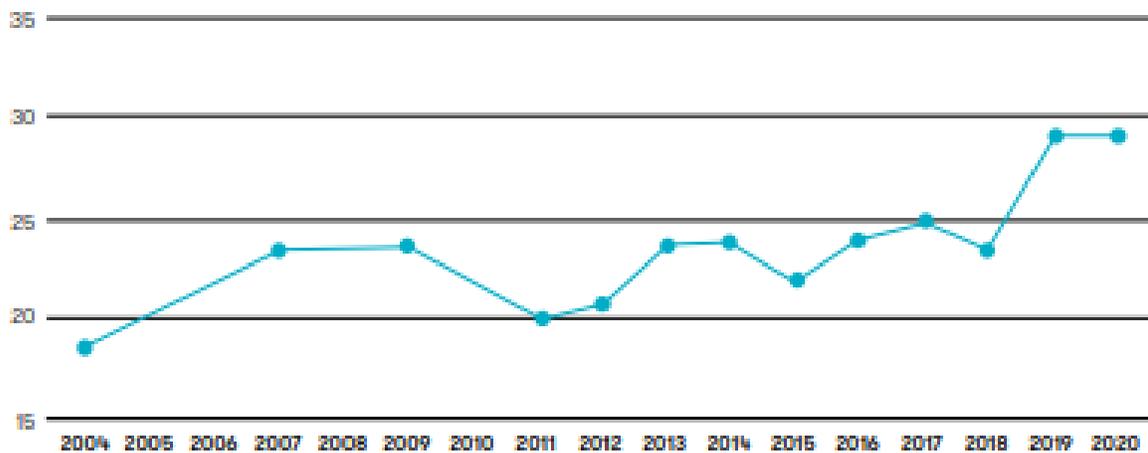
La doctora, resalta la importancia de la palabra “éxito”, preguntándose si una empresa manejada por una mujer puede ser menos exitosa que las gestionadas por un hombre, y a lo que quiere llegar la misma, es que la respuesta va a depender de lo que se entiende por aquella palabra. Ser un buen líder, va a lograr el éxito final en la empresa, lo importante es que las mujeres deseen poder alcanzar el nivel de desempeño a la que normalmente una empresa llega con un líder masculino (Rachida Justo, 2008). La clave para llegar al éxito está en seguir determinados pasos, como saber delegar tareas eficazmente, alcanzar las metas que se proponga, motivar al equipo en el logro de actividades e indicarles el camino final (Jeroni Calafell, 2018).

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

cifras, a los estereotipos sociales sobre los “puestos de responsabilidad”, y factores externos que se asocian a patrones culturales por los cuales las mujeres son percibidas diferente que los hombres a la hora de pasarles el mando.

En el reporte de Grant Thornton (2020), *Women In Business*, se puede ver que ha habido un incremento en la posición de las mujeres en la alta gerencia, siendo en el 2019 el porcentaje más alto registrado en la historia con un 29%, y en 2020 se mantuvo el mismo (Figura 1).

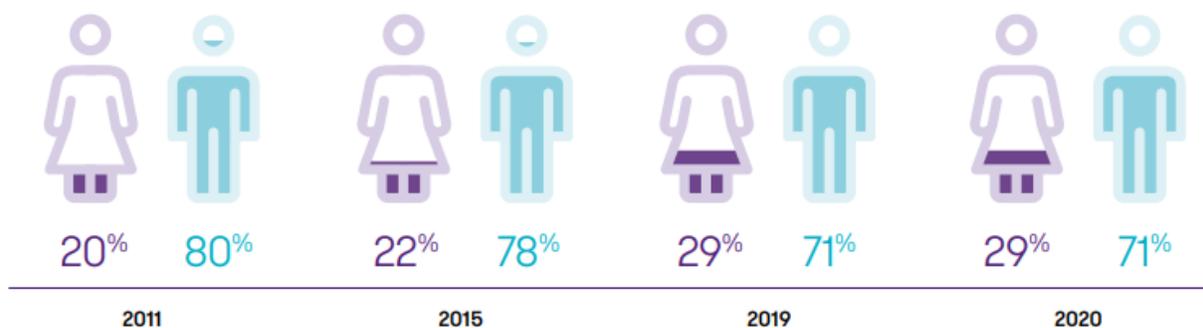
**Figura 1.** Porcentaje de mujeres en la alta dirección. 2004-2020.



Fuente: “Women in Business”, Grant Thornton (2020).

De igual forma, la presencia masculina siempre supera estos números, en donde en 2019 y 2020 los supera en 240%, menor porcentaje que hace 9 años, que la diferencia era de 400% (Figura 2).

**Figura 2.** Proporción de mujeres y hombres en la alta dirección. 2011-2020.



Fuente: “Women in Business”, Grant Thornton (2020).

Arnaldo Hasenclever, socio director de Grant Thornton Argentina, comenta: “En Argentina, contamos con sucursales de empresas extranjeras en las que hay mujeres en la alta dirección, pero hay muchas empresas familiares que suelen estar dirigidas por hombres”. En Argentina el porcentaje de alta dirección de mujeres en empresas ha caído del 18% al 15% y ha alcanzado el récord del 53% de empresas sin mujeres en la alta dirección (Grant Thonton, 2017). Estas cifras ponen al país dentro de uno de los continentes con más bajos porcentajes de mujeres siendo líderes.

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 mismas son organizaciones en las que están conformadas por una o más familias, en las que la toma de decisiones y los cargos están influenciadas por las mismas y se puede continuar con el legado. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbre y la cultura en general, pero lo que las

destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión.

Como todo concepto referido a algo, no existe una sola definición sobre el mismo, por lo que a continuación se puede ver analizar un cuadro sobre las principales definiciones de distintos autores (Tabla 1):

**Tabla 1.** *Definiciones de empresa familiar.*

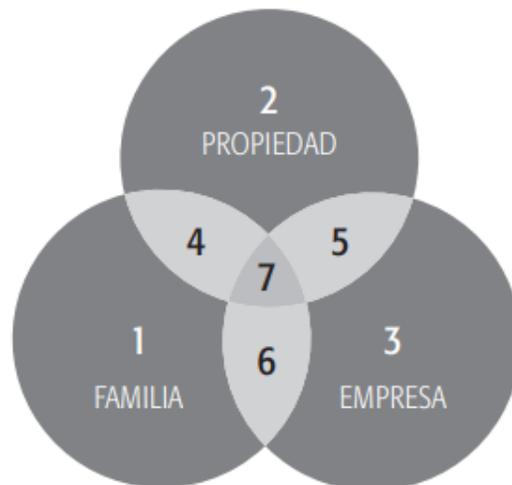
Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencia de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Fuente: Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., Montoya Monsalve, J. N. (2016).

Uno de los conceptos sobre empresa familiar más conocido es el dado por Davis y Tagiuri (1982), el modelo de los tres círculos: se expresa que estos tipos de empresas se

desarrollan sobre la base de integrar en un mismo entorno los elementos de “propiedad, familia y empresa” (figura 3), en donde estos luego serán factores que promuevan éxito o fracaso según el grado de integración. El desempeño de la empresa dependerá del tipo de intereses que siga sus integrantes. El número 1 representa la “familia”, que sin ser propietario ni trabajar en la empresa puede influir en las decisiones. En el 2 hablamos de “propiedad”, en el que se encuentran aquellos propietarios, que no son de la familia ni trabajan. Y por último, se encuentra el elemento 3, denominado “empresa”, en el que se encuentra todo aquel que trabaja en la misma, sin ser propietario ni miembro de la familia.

**Figura 3:** *Modelo de los tres círculos.*



Fuente: Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., Montoya Monsalve, J. N. (2016).

Como se puede ver, dentro de la figura hay subgrupos, que representan distintas clases dentro de la empresa: “4”, familiares con cierta propiedad pero no trabajan; “5”, personas ajenas a la familia, pero que son propietarios y trabajan en la empresa; “6”, familiares que no son propietarios pero trabajan en la empresa; y por último “7”, familiares propietarios que trabajan en la misma.

Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar, pero con respecto al traspaso generacional 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5 % llega a los nietos (Instituto de Investigación Pública, Argentina, 1999).

La Universidad Siglo 21 (2021), ante una nota en el diario La Voz, comunico información sobre la duración y desarrollo de las empresas familiares en el país, en lo que “en Argentina, siete de cada diez empresas son manejadas por familias, representando el 80% de los puestos de trabajo y el 50% del PBI del país”. En 2011, se premió a variadas empresas familiares de Córdoba, por el logro y esfuerzo en su continuidad hacia la tercera y cuarta generación, ya que “del 100% de las empresas familiares de primera generación, solo el 30% sobrevive el traspaso a la segunda y apenas un 10% a la tercera” (iProfesional, 2011).

Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. Por sucesor podemos entender que es la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia (Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., Montoya Monsalve, J. N., 2016). El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016).

El traspaso de generaciones en las empresas familiares no es tarea fácil. Es un proceso, que como todos, lleva su tiempo de preparación y afinación. Guinjoan y Llauradó (2000), definen a este proceso como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco

de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia. El líder actual de la empresa deberá preparar con tiempo al sucesor para que el mismo pueda adquirir las capacidades y técnicas esenciales, para que la empresa siga funcionando de la manera que lo hizo en esos años. Las destrezas y habilidades a desarrollar hará posible llevar adelante la empresa sin ningún inconveniente.

Guinjoan y Llauradó (2000) comentan que preparar la sucesión en las empresas con años de anticipación asegura el éxito final al momento del traspaso, trayendo de esta forma varias ventajas, como prevenir eventos inesperados, desaparecer la incertidumbre en la empresa, realizar correcciones a tiempo, entre otras.

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).

Gracias a la participación en conformación y toma de decisiones de los últimos años, que ha tenido en las empresas familiares la primera generación de mujeres, se logró que la segunda generación tenga mayor incidencia en la dirección de la empresa (Liza Garzino, 2016). La mujer dentro de la empresa familiar cuenta con varias funciones, siendo estas según Christine Blondel (2005): la transmisión de valores, enseñanzas a las segundas generaciones (teniendo en cuenta la primera función nombrada) y ser líder emocional en frente de la empresa. Estas funciones se relacionan sobre todo a la maternidad, en donde la mujer tiene la capacidad de fomentar la armonía entre miembros, inculcar valores familiares, modelar la actitud de las futuras generaciones a fin de que los valores fundamentales de la empresa sigan estando vigentes por años.

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo. En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el mundo hispano, muchos encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento. Esto es uno de los factores por los cuales las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres, a pesar de que no necesariamente implica una baja de productividad o rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son

datos que aún no hay sido corroborados científicamente, pero que si son mencionados por estudiosos del tema.

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

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

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

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

*Objetivo general*

Conocer la opinión de las empresas familiares en Córdoba sobre el liderazgo femenino.

*Objetivos específicos*

- Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras.
- Determinar las diferencias que existen entre el liderazgo masculino y femenino en las empresas familiares de Córdoba.
- Reconocer cual es el factor más importante a la hora de realizar la sucesión con respecto al liderazgo.
- Determinar las opiniones de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

## MÉTODO

### *Diseño*

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

En base al problema de investigación y objetivos planteados, se realizó una investigación de tipo no experimental, en el que la investigación se realiza sin la manipulación deliberada de variables, y cuando solo se observan los fenómenos tal cual son o en su ambiente natural, para después analizarlos (Hernández Sampieri et al., 2010).

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente dentro de la provincia de Córdoba y limitado a las empresas de tipo familiares.

El primer objetivo de tipo específico requirió explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se pudo arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las

empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinaron los aspectos claves de la presente investigación.

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

### *Participantes*

La población estuvo compuesta por empresas familiares en la provincia de Córdoba. La muestra se conformó por diez empresas, con la participación de personas de las mismas, entre 21 y 55 años de edad, residentes de la Ciudad, del sexo masculino y femenino.

En relación a la investigación primaria, se realizó considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma. El criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentró en empresas de tipo familiares de la provincia, que cumplan con las características antes mencionadas.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrió a los directivos actuales de empresas, que ya han pasado por situación de traspaso generacional o que se encuentran prontas a la determinación de sus futuros líderes. Se entrevistó por empresa a dos participantes: un líder general y a otro participante que sea familiar que no sea el líder.

Antes del comienzo de cada una de las entrevistas, se solicitó a los participantes que firmaran un consentimiento, en el que con anterioridad se explicitaron cada uno de los puntos

de tratamiento dentro de la investigación. El mismo se encuentra adjunto en el anexo del trabajo.

### *Instrumentos de recolección*

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

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

También se administraron 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 analizados fueron de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de datos fue 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

Para la elaboración del presente manuscrito científico, se investigó diversos antecedentes con relación a las empresas familiares, dentro de la Provincia de Córdoba, y a su vez, dentro de las mismas, cómo funciona el traspaso de liderazgo y la participación de las mujeres dentro de la familia. Estas investigaciones tienen su fundamento en el objetivo general y en los objetivos específicos que se plantearon con anterioridad.

En cuanto al objetivo general, el mismo hace referencia en conocer la opinión de las empresas familiares en Córdoba sobre el liderazgo femenino. Luego de la realización de las distintas entrevistas a fundadores y posibles sucesores (hijos, esposo, hermanos), se arribó a que ninguno de ellos, ni la empresa familiar en sí, realiza actos de discriminación hacia el sexo femenino, ya sea al momento de otorgarles un nuevo puesto, o el trato entre los mismos empleados de la empresa y con gente ajena a la misma.

Tampoco creen que el sexo es un factor predominante a la hora de decidir el próximo líder, si no que piensan que la capacidad de la persona, el trabajo y el esmero es superior a cualquier cosa, y que la persona interesada se demuestre de tal forma, logrando exitosos resultados futuros, como se pueden observar en la actualidad. Las empresas, en su totalidad, opinan que lo importante no es el género, si no la dedicación y el esfuerzo continuo día a día para hacer crecer a la empresa y que la misma se siga manteniendo.

Siguiendo con el mismo objetivo planteado, los participantes piensan en su mayoría, que las mujeres son mejores para puestos gerenciales, ya que las mismas son más amables, piensan mejor las cosas, que son más asentadas, más intuitivas, ordenadas, prolijas, mejores negociadoras, entre otras características, que hace que el propio hombre se sienta más

cómodo a la hora de trabajar, eligiéndolas por sobre un líder hombre. Además, consideran a la mujer más bien como formadora de personas, relacionándolo de esta manera con la maternidad, como pudimos hablar en apartados anteriores.

Uno de los objetivos específicos que se propone en la presente investigación, apunta a conocer las características del liderazgo actual de las empresas familiares, en el que dentro de las variadas empresas se pudo observar dos tipos marcados de liderazgo, que también van de acuerdo a la generación de la persona. Uno de ellos es más bien cerrado, directivo, vertical, que corresponden a los líderes más grandes, de la generación X o Baby Boomers, en cambio el segundo tipo de liderazgo corresponden a aquellos que recién empiezan en el gerenciamiento y consideran que es importante la motivación entre sus pares, la escucha entre ellos, la empatía y el trabajo en equipo sobre todo, correspondiéndose a los líderes de la Generación Y. Dentro de ese último grupo, también se auto consideran que pertenecen las mujeres líderes, porque ellas piensan que con la motivación y la escucha el equipo puede llegar a buenos resultados, y les es más difícil ponerse como “jefa” antes todos.

En relación al segundo objetivo específico abordado, en el que se busca determinar las diferencias que existen entre el liderazgo masculino y femenino en las empresas familiares de Córdoba. Ninguna de las empresas piensa que existe alguna diferencia en cuanto al liderazgo masculino con el femenino, muchas de ellas sostienen que el estilo de liderazgo se forma en base a las características personales de cada individuo, en cuanto a sus experiencias y capacidades que tiene dentro de la empresa.

Si en algunas pocas de ellas, tienen en cuenta el rubro y de esa forma consideran que la mujer no tiene “conocimientos” sobre el mismo, o que por lo menos en la actualidad y en

nuestra provincia, en pocas empresas de ese mismo rubro (como ferreterías, gomerías o carnicerías), se puede llegar a ver a una mujer como líder, pero no significa que lo vean imposible, si en un futuro se puede encontrar esa posibilidad, que dicho sea de paso, esas mismas empresas son las que se encuentran prontas a elegir a una sucesora, debido a la antigüedad del dueño en la misma, y desean que sus hijas sean las próximas líderes porque quieren continuar con el legado familiar, sin importarles el rubro.

Dentro de las 10 (diez) empresas familiares analizadas, dentro de la provincia de Córdoba, se llegó a que la mayoría de ellas fueron fundadas y creadas por hombres, 2 (dos) fueron fundadas por mujeres y además, en 6 (seis) de ellas hubo más de un fundador, siendo la relación matrimonial, hermanos o socios.

En 2 (dos) de las empresas analizadas, se realizó sucesión de liderazgo, ya que sus fundadores crearon la empresa en su juventud, y luego de varios años de trabajo y dedicación, sus hijos pasaron a liderar y encargarse de la empresa familiar, en una de ellas, paso a ser líder y encargada una mujer y en otra, un hombre. En este apartado, se puede hacer mención y destacar al siguiente objetivo específico, en el que el fin es reconocer cual es el factor más importante a la hora de realizar la sucesión con respecto al liderazgo.

Siguiendo con el caso anterior, a pesar de haber llegado a ser líderes por la decisión de sucesión de sus padres, una de estas empresas no considera importante que, en un futuro, sus hijos sigan con el legado familiar para su continuidad. En cambio, en la otra empresa, si considera que es un factor importante, ya que tiene en cuenta los años trabajados y todo el sacrificio que conlleva, desde que se fundó la empresa, hasta que siguió con el liderazgo el

sucesor, y piensa que de igual manera debería seguir estando, mientras siga existiendo la empresa familiar.

En las restantes, no se ha realizado aun el traspaso debido a que sus actuales líderes son los mismos que fundaron la empresa en su momento, no hace muchos años, en las que fueron creadas hace 25 años hasta 10 años aproximadamente, y en muchas de ellas, recién empiezan a preparar al sucesor, que en un futuro, se hará cargo de la empresa. De igual forma que se mencionaba anteriormente, ninguna de estas empresas analiza ni cree que el sucesor debe estar dentro del ámbito familiar. No consideran que sea un factor determinante para que la empresa familiar pueda continuar. Por lo que de esta manera, un factor importante que la mayoría de las empresas coincidieron, es la capacidad de la persona ante el puesto, no el sexo, ni el parentesco. Si analizan que sus hijos se encuentren en cargos gerencialmente altos pero por su trayectoria y experiencia, y si así lo quisieran, no por el deber de ser hijo del fundador.

Actualmente podemos ver que hay mayor libertad en las decisiones dentro de las empresas familiares, no se exige al hijo que trabaje en determinados puestos o en sí, que trabaje en la empresa. A través de la investigación, se pudo concluir que todos los hijos de fundadores que trabajan en la empresa es porque ellos quisieron participar y formarse dentro de la misma, queriendo seguir los pasos de sus padres y tener ese proyecto propio como familia.

En 2 (dos) de las empresas participantes de esta investigación, no cuentan con sucesoras femeninas, ya que sus hijos solo son hombres. Sin embargo participan de la empresa, y con altos puestos gerenciales. Estas fueron fundadas por un hombre y por su

esposa, en ambos casos, en los que esa apariencia femenina si tiene mucha importancia y también un puesto gerencialmente alto.

En aquellas empresas que directamente no cuentan con hijos en la empresa, solo está conformada por hermanos y primos, como 2 (dos) de ellas en nuestro caso particular, no es por razones porque el hijo o la hija no quiera, sino porque están cortos de edad para estar dentro de una empresa. Con mucho gusto y ganas, sus padres, líderes de la empresa, esperan que en un futuro se puedan unir y seguir con el legado familiar.

Y en tanto al último objetivo expuesto, en el que se alude a determinar las opiniones de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar, se llegó a qué participantes mujeres que están futuras a ser líderes de la empresa, algunas se sienten entusiasmadas por la idea y otras no. Las primeras porque creen que pueden hacerlo y que esa capacidad si la tienen, y justamente son mujeres en un rubro más bien masculino, como mencionábamos anteriormente, y sin embargo piensan que eso no es así o por lo menos no debería serlo y que tienen muchos objetivos por llevar adelante para cambiar como sociedad esa idea. Las segundas, teniendo un puesto alto en la empresa, ya que son encargadas de sus áreas correspondientes, afirman que en su puesto se sienten cómodas, y que les motiva lo que hacen, viendo muy lejano el liderazgo a nivel general de la empresa, como lo hacen sus padres, pero no lo descartan.

La mayoría de las mujeres entrevistadas, piensan en un futuro la posibilidad de ser madres y de formar una familia, y creen que eso es un factor importante a la hora de decidir ser líder general de la empresa o no. Ya que ven a sus padres que dedican mucho tiempo y esfuerzo en el gerenciamiento de la empresa, y ellas por el momento no encuentran el modo de saber cómo hacer ambas cosas, que llevan la misma cantidad de dedicación. Al igual que

los hombres, que creen que ese es un detalle importantísimo a la hora de suceder su labor, porque obviamente la mujer se pierde un poco de lo que es su trabajo por la formación que desee para su familia, y en lo que el hombre, por más que también le importe la formación familiar, no genera la misma distracción y sigue para adelante.

Por lo tanto, llegamos a la conclusión que en Córdoba, en las empresas familiares seleccionadas, tienen en cuenta sobre todo, a la hora de suceder el cargo actual de los líderes, la capacidad de la persona interesada y no por el sexo, ya sea masculino o femenino.

A modo resumen, se expone una tabla para mayor comprensión de las distintas características que se recolecto a través de las entrevistas en las empresas familiares seleccionadas (Tabla 2).

**Tabla 2:** *Características en las empresas familiares analizadas.*

Empresa	Fundador/a	Sexo líder	¿Participan hijos?	En cargos gerenciales	Co-fundador/a	¿Hay sucesión de liderazgo?
1	Hombre	Hombre	Si (hombres)	Si	Esposa	No
2	Hombre	Hombre	Si (mujeres)	Si	-	No
3	Hombre	Hombre	Si (mujeres)	No	-	Si
4	Hombre	Hombre	Si (mixto)	No	Hermana	No
5	Hombre	Hombre	Si (mixto)	1 Si	-	No
6	Mujer	Mujer	Si (actual líder)	Si	-	Si
7	Hombre	Hombre	No	-	Hermano	No
8	Hombre	Hombre	Si (hombres)	Si	Socio	No
9	Hombre	Hombre	No	-	Socio	No
10	Mujer	Mujer	Si (mujer)	No	Esposo	No

Fuente: Elaboración propia (2021).

## DISCUSIÓN

Para finalizar con dicha investigación, se retoma a nombrar al objetivo general planteado: Conocer la opinión de las empresas familiares en Córdoba sobre el liderazgo femenino. Para responder con el mismo se tuvo en cuenta el rendimiento de la mujer en el rol de líder, su condición y participación en la empresa, y su criterio acerca de su actual o un futuro liderazgo, dependiendo la situación que se encuentre cada miembro, donde las mismas fueron realizadas para poder llegar a distintas conclusiones.

En Córdoba, provincia de la cual se utilizó como base para dicha investigación, existen diversas empresas familiares, en donde nos enfocamos en una muestra de las mismas. En aquellas seleccionadas se llegó a que, en la mayoría, fueron fundadas por hombres y en una minoría fueron fundadas por mujeres, pero además en gran parte de aquellas fundadas por el sexo masculino, la fundación de dicha empresa fue compartida con una relación matrimonial o de hermanos. Basándonos en dichos datos recolectados mediante las entrevistas se puede afirmar que el liderazgo en las mismas no es totalmente masculino ni tampoco, femenino. De esta manera, estas empresas involucran a distintos miembros de tales, tanto en el proceso de toma de decisiones, como todo tipo de actividades dentro de la misma, de manera igualitaria, no por su sexo, no por otro factor orientado a este tipo de problemáticas.

Muchas de aquellas mujeres que se encuentran en la empresa forman parte de la toma de decisiones, siendo de esta forma líderes de sus respectivos puestos, que son gerencialmente altos. Teniendo en cuenta esta información recolectada se puede constatar de que existe un incremento en relación a la posición que ocupa la mujer en puestos de la alta

gerencia, en comparación a años anteriores, en donde la mujer no lograba llegar a estos puestos por la mentalidad que se tenía precedentemente como sociedad, ya sea por la discriminación que se les tenía a las mismas o porque ellas mismas no deseaban ocupar dichos puestos por el sentimiento que tenían ante su posicionamiento en la empresa, por parte de otros integrantes de la misma.

Actualmente eso ha cambiado. En las entrevistas que se lograron llevar a cabo para el desarrollo de esta investigación se indago sobre esa perspectiva, sobre las distintas opiniones y criterios que tienen los diferentes miembros de aquellas empresas familiares seleccionadas, ya sea del sexo masculino o femenino, a lo que se llegó que la mujer ocupa un lugar mucho más importante y significativo que el hombre en la misma empresa familiar.

En cuanto a la temática sobre el liderazgo, se puede relacionar con el primer objetivo específico del presente informe, en el que un grupo de los entrevistados lograron comunicar su forma de liderar en la empresa, siguiendo un estilo más transaccional, en el cual el mismo se caracteriza más al sexo masculino por ser más autoritario, pero otro sector de los seleccionados empresarios entrevistados, consideran que el estilo transformacional es el que lleva a mejores resultados y logra un liderazgo más participativo y comunicativo en relación al anterior.

El segundo objetivo específico busca encontrar las distintas diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino. El rol de la mujer en una empresa es fundamental, su capacidad comunicativa, creativa y coordinativa, logran un mayor porcentaje de evolución y de eficiencia en las distintas actividades que realiza la empresa. Tienen una mentalidad distinta al sexo masculino en cuanto su forma de solución de problemas o toma de decisiones que hace que la empresa mejore día a día. De esta forma se puede relacionar lo recolectado

de las diferentes entrevistas con los rasgos que se asocian al liderazgo, como lo son la honestidad e integridad, inteligencia, confianza y el deseo de dirigir, entre otros.

Además de lo mencionado recientemente sobre las características del liderazgo, se pudo descubrir que la mujer, por lo menos en las empresas de la muestra elegida para este caso en particular, si posee las capacidades innatas, en cuanto a su liderazgo en la empresa, siendo algunas de ellas, la empatía, habilidad, paciencia, capacidad para pensar y realizar cosas simultáneamente, etc. Con esto se quiere llegar a que la mujer posee un fuerte e importante rol dentro de la empresa familiar, donde en estos tiempos y en los últimos años se la pudo empezar a reconocer para puestos altos en la gerencia.

La mujer dentro de la empresa no solo se encarga de ser más conciliadora que los hombres y que su equipo sea eficiente ante su mando por su forma de llevar a cabo las actividades, sino que también es formadora de personas, como lo pudimos mencionar en los primeros apartados. La misma tiene un alma y don especial en cuanto a la maternidad, en donde las entrevistadas sí pudieron hacer hincapié en ese punto, y considerando que si es un factor importante dentro de una empresa, sobre todo si es familiar, ya que se encarga de fomentar la armonía entre los distintos participantes e inculcar aquellos valores familiares que se deseen que los miembros persigan, logrando una formación familiar para la actualidad y las siguientes generaciones que vendrán en el futuro.

Las mujeres entrevistadas para dicha investigación, fueron varias, en las que su posicionamiento en la empresa es alto, no a nivel general, pero si liderando un área específica en la empresa. Solo una pequeña proporción de ellas son líderes generales en la empresa familiar, una de ellas logro llegar a ese puesto por sucesión de su madre, y otra fue la

fundadora de la misma. Además se encuentra un grupo de ellas que pronto serán las próximas líderes y sucesoras de toda la empresa, en las cuales cuentan con toda la capacidad y conocimientos necesarios para poder llevarlo adelante, ya que los líderes actuales consideran que la capacidad de la persona es lo más importante para llegar a un puesto gerencialmente alto, y no consideran que la relación familiar o el género sea el factor más importante a la hora de la sucesión de puestos, pudiendo de esta forma llegar al tercer objetivo planteado en nuestra investigación.

De esta manera en aquellas empresas que se realizó anteriormente sucesión de liderazgo, fue de la primera generación a sus hijos (segunda generación), y esas mismas empresas que actualmente están por pasarle el liderazgo a la tercera generación también involucran a sus hijas, teniéndolas en cuenta a ellas para ese nuevo cargo debido a los años de experiencia que llevan consigo mismas, en comparación de sus hermanos, ya sean hombres o mujeres, lo que demuestra que no tienen preferencias por el sexo a la hora de ubicar a los sucesores en los puestos altos de la gerencia. Estos resultados favorecen con diversos estudios relevados en donde se hace mención a la dificultad de las empresas familiares en la continuidad de las mismas por las futuras generaciones que le siguen.

En el presente informe, la mayor parte de las empresas seleccionadas son “jóvenes” o con no muchos años de antigüedad, situándose los mismos entre 25 años y 10 años aproximadamente, lo que se encuentran aún en etapa de crecimiento, los fundadores de las mismas son parte de la primera generación, y en algunas de ellas participan sus hijos, siendo la misma la segunda generación. Y con los datos que se recalcaron anteriormente, se llega a la conclusión de que una parte pequeña de las empresas entrevistadas no está en la actualidad

en la tercera generación o más, ya que se encuentran en proceso de delegación y capacitación para llegar a la misma.

Se hace foco en este tema, ya que la sucesión es uno de los temas más complicados que se encuentran en las empresas de este tipo, en el que varios de los entrevistados consideran que es un trabajo de mayor complejidad debido a que los sucesores no se encuentran activos por determinadas razones, ya sea edad, o que están cursando estudios, o maternidad, o simplemente no quieren avanzar a ese grado de responsabilidad, pero además al mismo líder se le complica por el hecho de que después de tantos años trabajados y esfuerzos ante sus proyectos, no quieren ceder su puesto aun.

Como se pudo mencionar en apartados anteriores, preparar la sucesión es una actividad de mucho trabajo, lográndose al final ser beneficiosa si se realiza con un lapso de tiempo anticipado, para prevenir inconvenientes futuros que puede llegar a traer consigo dicho traspaso.

En el caso particular de este informe, en aquellas empresas que ya hubo traspaso desde la primera a la segunda generación, se logró con mucha eficacia y motivación por parte de sus sucesores (actuales líderes), sintiendo la responsabilidad de continuar con el legado familiar y con lo que sus padres en algún momento de sus vidas formaron con pasión y mucho trabajo. De igual forma y haciendo mención al último de los objetivos específicos planteados, las hijas de los sucesores que se encuentran en la tercera generación actualmente, sienten la misma responsabilidad motivacional para dentro de poco tiempo acceder a una posición general de liderazgo en la empresa, con sus respectivas capacitaciones para que se dé una sucesión de manera exitosa, y de esta forma la empresa podrá seguir vigente. El próximo

sucesor de la empresa debe ser capaz de enfrentar los nuevos desafíos que le lleguen en un futuro y siempre proyectarla a un largo plazo, para la continuidad de la misma.

En las demás empresas de la muestra seleccionada, en las que se encuentran en primera generación en el puesto de líder, poseen posibles sucesores trabajando en la empresa, por lo que seguramente la misma pueda llegar a pasar de generación en un futuro, si no se interponen inconvenientes en el camino.

Mediante el presente manuscrito científico llevado a cabo, se buscó llegar responder a la pregunta de investigación, la cual es “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres, cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: ¿No ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?”.

Mencionada la pregunta de investigación, de la cual se realizó en base a todo el informe, y con relación al objetivo general y los objetivos específicos plateados en el mismo, se concluye que el género no es el factor predominante a la hora de ceder un puesto de liderazgo en la empresa. Como se pudo recalcar anteriormente, en algunas de las empresas entrevistadas, la mujer no tiene el interés por ese puesto ya sea por el gusto que tiene en su puesto actualmente (siendo el mismo importante) o por su condición como mujer en un futuro relacionado a la maternidad, entre otros.

Se llegó perfectamente a los resultados mediante los objetivos plasmados, logrando analizarlos y responderlos de una forma adecuada y llegando a las conclusiones necesarias para corroborar la pregunta de investigación. Las empresas entrevistadas se mostraron con un alto grado de responsabilidad ante dicha investigación, aportando información esencial en

cuanto su posición con respecto al liderazgo femenino, y además sobre aspectos importantes que suceden en una empresa familiar, siendo la misma el enfoque de dicho trabajo.

Para finalizar con el presente manuscrito científico, es importante recalcar que en las empresas se debería tener en cuenta estos tipos de temas, concientizar sobre la discriminación hacia la mujer, ya sea existente en la misma o no, y lo más importante, un empresario como líder, debería empoderar líderes, de esta forma el futuro de la empresa está asegurada. Tanto hombres como mujeres deberían seguir un liderazgo más participativo y flexible para lograr los objetivos que se persigan como empresa, buscando el bienestar grupal. Mediante las entrevistas realizadas se hizo recalcar la importancia de la mujer en las empresas, y los mismos entrevistados luego de dichas entrevistas, analizaron su posición y opinión sobre el tema, demostrando la inclusión e igualdad ante todos sus miembros, hombres y mujeres.

El trabajo en equipo, la escucha, la comunicación entre pares, saber tomar decisiones, tener iniciativas, responsabilidad y creatividad son factores y competencias de suma importancia, siendo la clave del éxito para el futuro de las empresas, teniendo como objetivo ser cada vez más eficientes y eficaces.

## REFERENCIAS

**Ámbito.** (2020). *Sólo el 5% de las mujeres acceden a jefaturas o cargos jerárquicos.*  
Recuperado de: <https://www.ambito.com/ambito-biz/ambito-biz/solo-el-5-las-mujeres-acceden-jefaturas-o-cargos-jerarquicos-n5087914>

**Bendl, R. y Schmidt, A. (2010).** *'Firewalls', Different Metaphors for Describing Discrimination.*  
Recuperado de:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08038740.2021.1931438>

**Business Magazine.** (2021). *Liderazgo desigual. ¿Por qué solo 1 de cada 4 directivos es mujer?* Recuperado de: <https://www.aden.org/business-magazine/liderazgo-desigual/>

**Carli, L. L., y Eagly, A. H. (2016).** *Las mujeres y el laberinto del liderazgo.*  
Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08038740.2021.1931438>

**Ceja, L** (1 septiembre 2008). “*El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible*”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

**Echeverría, R.** (1994). *Ontología del Lenguaje.* (1ra ed.)

**Echeverría, R.** (2000). *La empresa emergente y los desafíos de la transformación.*

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

**García de Fanelli, A., Gogna, M., y Jelín, E.** (1990). *Segregación vertical.*

**Garzino, L.** (2016). *Rol de la mujer de empresas familiares. Tesis de grado.*

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

**Guinjoan, M. y Llauradó, J.M.** (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas. Díaz de Santos, Madrid.

**Hernández Sampieri et al.** (2010).

**Instituto de Investigación Pública.** Argentina. (1999)

**iProfesional.** (2011). Nota sobre empresas familiares en Córdoba. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/management/125912-premian-en-cordoba-a-empresas-familiares-que-trascendieron-la-tercera-y-cuarta-generacion>

**Jeroni Calafell.** (2018). Éxito y liderazgo.

**Justo, R** (2008). “La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras”. *Tesis Doctoral Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo*. Universidad de Madrid. Madrid, España.

**Krebs.** (2020). *Liderazgo femenino en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.krebs.cl/liderazgo-femenino-en-las-organizaciones/>

**McKinsey & Company.** (2012). *Women Matter*.

**Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., Montoya Monsalve, J. N.** (2016). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>

**Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E.** (1987). *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?* - Nueva York: Addison-Wesley.

**Mujeres de Zacateca.** (2016). *Que son los estereotipos.* Recuperado de: <https://semujer.zacatecas.gob.mx/que-son-los-estereotipos-su-origen-y-ejemplos/>

**Oxford Languages.** (2021).

**Reskin, B. F.** (1984). *Segregación ocupacional.* Recuperado de: Tesis López G., <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110206073138/lopez.pdf>

**Robbins, S. P. y Coulter, M.** (2014). *Administración.* (12ª ed.). Editorial Pearson México.

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

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

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

**Tagiuri, R. y Davis, J.** (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review.*

**Universidad Siglo 21.** (2021). Nota sobre empresas familiares al Diario La Voz.

Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/espacio-institucional/longevidad-de-las-empresas-familiares-herramientas-para-una-gestion-eficaz/>

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

## ANEXO

### *Consentimiento informado*

FECHA:

LUGAR:

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el ‘‘Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares’’.

Por el mismo, solicito la participación de .....,  
edad .....

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcriptas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X

---

Firma participante

X

---

Firma Investigador. Carla Victoria Vico

*Modelos de preguntas para entrevistas*

**PREGUNTAS PARA MUJER LIDER EN LA EMPRESA**

1. ¿Qué puesto ocupas en la empresa?
2. ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?
3. ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?
4. ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?
5. ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?
6. ¿Forman parte otros familiares en la empresa? ¿Quiénes?
7. ¿Piensas que al tomar decisiones puede perderse la armonía familiar?
8. Cuando se quiere contratar a un nuevo empleado, primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?
9. ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?
10. ¿Piensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a los que son los hombres?  
Si la respuesta es sí, ¿por qué?
11. ¿Alguna vez sintió algún tipo de discriminación hacia usted por su puesto en la empresa?
12. ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo masculino?
13. Consideras que para ser líder tienes que diseñar un proyecto propio o se puede continuar con uno prediseñado? Si la respuesta es positiva, cuáles serían los desafíos para poder lograrlo.

**PREGUNTAS PARA MUJER NO LIDER EN LA EMPRESA:**

1. ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?
2. ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?
3. ¿Aspiras a ocupar la alta gerencia en algún momento?
4. ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?
5. ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo masculino?
6. Dentro de tu puesto, ¿podes aportar sugerencias para tomar nuevas decisiones?
7. ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

8. ¿Forman parte otros familiares en la empresa? ¿Quiénes?
9. ¿Piensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a los que son los hombres?  
Si la respuesta es sí, ¿por qué?
10. El cargo en el que te encuentras, ¿era al que aspirabas?
11. ¿Piensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?
12. ¿Cuáles serían las condiciones para que una mujer no líder pueda ocupar un puesto de liderazgo en la empresa?
13. ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?
14. ¿Cómo crees que se determinan las sucesiones en cargos líderes en la empresa? ¿A través de caminos democráticos o por decisión del líder?

PREGUNTAS PARA HOMBRES PARTICIPANTES EN LA EMPRESA:

1. ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?
2. ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?
3. ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?
4. ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?
5. ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?
6. ¿Fue fácil posicionarse como líder en la empresa? ¿Te encontraste con inconvenientes a la hora de tomar decisiones? Si la respuesta es sí, ¿Sentiste que alguien lo podía hacer mejor?
7. ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?
8. ¿Forman parte otros familiares en la empresa? ¿Quiénes?
9. ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo femenino?
10. Si en este rubro de empresa, ¿es viable una conducción femenina?
11. ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?
12. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?
13. ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de las mujeres en empresas?
14. Cuando se quiere contratar a un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

*Link de entrevistas*

[https://drive.google.com/drive/folders/1PII\\_dhID8ozYxrooYPble\\_8LL-MGZXXV?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1PII_dhID8ozYxrooYPble_8LL-MGZXXV?usp=sharing)

*Consentimientos informados firmados por los participantes y transcripción de entrevistas*Entrevista a SEDILOG S.R.L

Entrevista a Marcelo Pronyk, fundador de la empresa.

FECHA: 17/09/2021

LUGAR: Córdoba

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de ..... **Marcelo Pronyk** ....., edad **51**..

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X

Firma participante

X

Firma Investigador, Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistado: Soy el socio gerente, fundador.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistado: Siendo fundador, trabajando mucho y generando el negocio.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: Una... no el cargo, si no el hacer, El cargo no, se da naturalmente, el hacer lo que me motivo fue un descontento en la actividad que estaba haciendo antes.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: y en principio no hay traspaso de liderazgo, el liderazgo lo conservo yo.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: volviendo al principio, no es un puesto, sino el trabajo, el trabajo que hubo que hacer para llegar a eso. El desafío de todo, desde aprender el rubro, porque yo de metalúrgica no sabía nada, aprender habilidades de conducción, de fabricación, y también ejercer un rubro nuevo, conocer... el desafío fue conocer lo comercial como, como incorporar el producto nuevo para mí en el mercado.

Entrevistadora: ¿Te encontraste con inconvenientes a la hora de tomar decisiones?

Entrevistado: si, inconvenientes en la toma de decisiones ha habido porque en la fluctuación de la economía del país se presentaron un montón de situaciones como devaluaciones, y otras más, políticas económicas de cambios de gobierno, que eso hace tomar

decisiones que uno no las tiene tan programadas y eso genera muchos problemas, muchas dificultades, porque hay incertidumbre, riesgo, y a veces se toma malas decisiones. Ahora que si otra persona las podría haber tomado mejor, dentro de la estructura que hay en la empresa, no hay quien tenga la autonomía de poder tomar ninguna decisión. Ahora de afuera y otra persona que tenga un poco más de visión, si puede que sí, pero dentro de la estructura nuestra no, porque es muy personalista también la estructura.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Y es un liderazgo, no es un liderazgo carismático precisamente, es un liderazgo más de... de ejemplo de laburar mucho, a lo mejor no teniendo los grandes conocimientos pero si de constancia y mucho laburo. Después hay en algunos casos hasta de imposición, ante la no convicción de hacer las cosas pero si de imposición o poco autoritario, se puede hablar.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistado: No no, en la empresa no hay familiares que formen parte de lo que es la empresa en toma de decisiones. Si, están empezando a incorporarse la segunda generación, en algunas actividades más tímidamente y en otras actividades más fuertes con toma de decisión. Y y hijos, hijos, la hija más grande es la que estamos trabajando en este momento, en la creación de una área nueva, que ella esta como responsable de esa área que se está formando, está aprendiendo, y también va tomando responsabilidades con mi cocheo.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo femenino?

Entrevistado: En general no sé, en general no sé, puede que haya una visión un poco más machista. En la estructura nuestra no, yo me.. Personalmente me siento más cómodo trabajando con líderes mujeres, que con líderes varones. De hecho que la gerente de la fábrica es mujer, después esta también el gerente de producción que es varón y a mí me cuesta más trabajo el liderazgo con el varón, porque hay como una competencia que genera el varón de esta cuestión de macho, y de de de machismo absurdo que con la mujer no lo tengo. Yo personalmente me siento más cómodo trabajando con las mujeres en lo que es el liderazgo porque ese ruido no está.

Entrevistadora: En este rubro de empresa, ¿es viable una conducción femenina?

Entrevistado: Si, yo creo que no solo en este sino que en cualquiera. Porque la conducción excede el rubro para mi forma de ver. De hecho que la metalúrgica es un rubro que se a priori muy de lo masculino, sin embargo la presidente de la cámara de lo metalúrgico en Córdoba es mujer, y conduce una fábrica muy grande, de no sé cuántos empleados tiene, pero el liderazgo lo lleva una mujer. Hay varios, hay otros casos más dentro del rubro en el que, aclaro devuelta, es un segmento que es de varones supuestamente la metalúrgica, el liderazgo de las mujeres hoy me parece que puede estar tranquilamente a la altura del varón.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Bueno ahí está el tema de las visiones, porque si hay una ascendencia machista, es poco probable también de que bajen, asciendan mujeres por sobre varones. En el caso mío particular, tiene más ascendencia las mujeres que los varones, porque yo me

siento cómodo, más cómodo trabajando con mujeres, con líderes mujeres que con líderes varones.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?

Entrevistado: Si, en la elección de mando medios siempre hay conflictos, porque a veces la falta de preparación de uno para elegir el mando medio o la falta de esta persona que se incorpora al mando medio se le confunde un poco las ideas y cree que es muy distinto a lo que hacía, y lo único que tiene que hacer es el mismo trabajo que hace todos los días con un poco más de responsabilidad. Entonces creen que la responsabilidad es sinónimo de no trabajar o de excederse en algunos temas, pero supongo yo que esto que ha costado ha sido por falta de claridad para, de lo que es un mando medio, que poco a poco lo vamos aprendiendo más.

Entrevistadora: ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de las mujeres en empresas?

Entrevistado: Si, si 100%, me parece que en los últimos, en la última década, ha habido un posicionamiento respecto a la mujer en toda la sociedad, en toda la sociedad. Yo creo que no es un paradigma solamente de la metalúrgica, o solamente de un trabajo, de un rubro, es a nivel social, a nivel general. Con el tema de, más allá que uno pueda estar políticamente o no de acuerdo, con los pañuelos verdes, el aborto y todo eso, se posiciono, se ha puesto en prioridad a la mujer, con los femicidios, y todas esas cuestiones, ha hecho que se empodere más la mujer. A ver después bueno, si el empoderamiento ese lo utiliza bien

o lo utiliza mal, hay como todas las cosas que lo utiliza bien o utiliza mal, pero eso ha ido generando que la mujer tenga más protagonismo en todos los órganos de vida.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar a un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

Entrevistado: En líneas generales, nosotros nunca pensamos en familiar o no familiar, pensamos en que la persona para el puesto determinado sirva o no sirva. Si vemos los requerimientos y algún conocido o algún familiar lo cubre, bueno enhorabuena, pero no priorizamos la familiaridad. Ahora, eso, en puestos generales, en puestos particulares y como yo te decía, las experiencias, que estamos generando un emprendimiento nuevo, donde se generan áreas nuevas y donde coincide con que una hija mía se recibió y le gusta también la idea y el desafío, yo apuesto, porque es la segunda generación, que en algún momento, más allá que hoy puede estar, se va y viene y todas esas cuestiones, pero en el ir formándola a esa persona, en la empresa, en la forma de trabajo y todos los elementos que a ella le pueda servir en su desarrollo personal que sume a su profesión, es parte de la formación de esa persona que después en un tiempo puede estar en la conducción de la empresa o no, pero por lo menos ya tiene una base. Entonces ahí si personalmente yo priorizaría antes de, como la persona tiene formación, tiene compromiso, está trabajando, le mete mucha pila, es auto gestionable y va creciendo, indudablemente que tiene prioridad. Lo que tal vez el hecho de la familiaridad le permite a esa persona no pasar por una selección, por un proceso de selección, entonces como un.. Eso hace que tenga una particularidad especial, una ventajita especial. Pero si después es idóneo y no sirve para el puesto que tiene que trabajar, no sirve, no, yo priorizo el esfuerzo que yo vengo haciendo hace un montón de años antes que el favoritismo.

Entrevista a Melisa Pronyk, hija de fundador, actualmente con cargo medio en la empresa.

FECHA: 10/09/21

LUGAR:

Córdoba, Argentina

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de .....Melisa Pronyk....., edad 22.

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X   
Firma participante

X   
Firma Investigador, Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistada: Bueno hoy entre muchas tareas variadas estoy desarrollando el área de comunicación dentro de la empresa, con bueno, tareas también más tipo multi tasking porque como es una empresa familiar yo empecé desde la parte administrativa y poco a poco bueno metiéndome un poco en cada área y hoy desarrollando el área de comunicación.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste ocupar ese puesto?

Entrevistada: Bueno como te contaba recién llegué a este puesto en el que estoy hoy después de unos años en los que estuve trabajando y a la vez estudiando digamos y después de conocer cada área de la empresa o al menos, las relacionadas a mi profesión, me metí directamente en la generación de una área que no existía en la empresa hasta el momento, así que bueno ahora estoy en eso.

Entrevistadora: ¿Aspiras a ocupar la gerencia en algún momento?

Entrevistada: La verdad qué es un área que a mí me gusta mucho. Yo terminé la facultad este año, me recibí y en el momento que me recibí, me metí de lleno a la empresa. Antes trabajaba media jornada y ahora arranque directamente con un puesto jornada completa ya con conocimientos de la empresa por haber trabajado varios años entonces bueno es algo que me motiva mucho, sobre todo desde desde el lado de que estoy poniendo en práctica mi profesión.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar el puesto que actualmente tenes?

Entrevistada: El desafío más grande al que me tuve que enfrentar para ocupar este puesto fue bueno primero que nada, al ser un puesto que no existía y una área a la que no se le daba importancia, fue poder demostrar que existió una necesidad real dentro de la empresa por generar esta área y bueno poco a poco ir haciéndome el lugar. Fue bastante fácil por el hecho de que mi papá siempre estuvo apoyando los nuevos desarrollos y es una persona que no quiere quedarse con la forma tradicional de trabajo, pero bueno si costo poder intentar hacer algún cambio en la metodología de trabajo o poder generar nuevas modalidades de trabajo sobre todo relacionadas, bueno a lo digital, a lo comunicacional, entre otras cosas.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Bueno nosotros recién estamos en la primera generación. Mi papá es el fundador de la empresa, bueno y nosotros con mis hermanos ya estamos trabajando. No en cargos directivos pero si hace bastante estamos trabajando en la empresa, y no hay ningún reglamento para la sucesión del liderazgo, es algo que nunca se planteó ni que lo reglamentamos.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo masculino?

Entrevistada: Creo que es independiente del género, muchas veces pasa por características más personales del individuo y no, no considero que esté totalmente asociado al género.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistada: Como te mencionaba antes, esta mi papa como directivo y mis dos hermanos más chicos trabajando, bueno en distintas áreas a la vez que estudian, pero bueno sería que estamos los tres hermanos dentro de la misma empresa.

Entrevistadora: ¿Pensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a los que son los hombres?

Entrevistada: No, no considero que las mujeres en las altas gerencias sean inferiores y bueno creo que cualquier individuo, sea mujer u hombre, tiene digamos que ganarse su puesto y va a ser igual de respetado o debería, dentro de la empresa. De hecho bueno la gerente comercial y administrativa es una mujer hace hace años y bueno el respeto que se le tiene es exactamente el mismo que por ejemplo el gerente de producción que es un hombre.

Entrevistadora: ¿El cargo en que te encuentras era el que aspiras?

Entrevistada: Sí la verdad que me encuentro en un puesto en el que estoy muy conforme y en realidad no es que aspiraba sino que bueno uno va encontrando el lugar tampoco tenía una idea fija de lo que de lo que quería ser, así que poco a poco voy sobre todo en un puesto como como te decía antes que no existe entonces como que voy a haciéndome mi lugar dentro de las áreas en las que me siento cómodo y me gusta.

Entrevistadora: ¿Pensas que tú condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?

Entrevistada: No para nada creo que la condición de mujer me impediría llegar a una posición de liderazgo, no no, no lo creo que sea así.

Entrevistadora: ¿Cuáles serían las condiciones para que una mujer no líder pueda ocupar un puesto de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Para que una mujer no líder pueda ocupar un puesto de liderazgo sería que tenga las capacidades y experiencias dentro del rubro, que demuestre bueno que puede que puede tomar todas las responsabilidades que requiere el rubro, perdón el puesto.

Entrevistadora: Y por última, ¿cómo crees que se determina las sucesiones en cargos líderes en la empresa? ¿A través de caminos democráticos o por la decisión del líder?

Entrevistada: Creo que en general, sobre todo en empresas familiares, la decisión del sucesor y del líder de la próxima generación digamos la toma bastante el fundador.

#### Entrevista a AYI GROUP

#### Entrevista a Carlos Ayi, fundador y líder de la empresa.

FECHA: 14/09/2021

LUGAR: Córdoba, capital

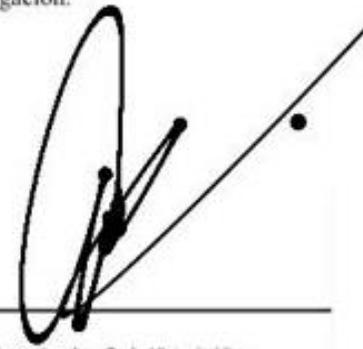
Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de Carlos Alberto Ayi, edad 57 años

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcriptas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X   
Firma participante

X   
Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistado: Mi nombre es Carlos Ayi, ocupó el puesto de CEO de la firma Ayi Group, una firma creada personal en su momento hace unos 25 años, los cuales fue evolucionando en los años y llegué a ese puesto porque la necesidad fue así y porque no hubo, la verdad que no sé exactamente porque llegué ese puesto pero hoy ocupó el puesto máximo la empresa.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: El desafío en su momento era que yo quería yo quería dirigir una empresa, quería sentirme parte de dirigir una empresa y bueno entonces empecé al principio dirigir el área de administración y finanzas, después hice crecer el área de capital humano, después el área de proyectos, el área de procesos, el área de innovación , cada una de las áreas de la empresa y bueno y eso la verdad que me motivaba, me motivaba ser parte de este puesto para poder hacer crecer a la áreas y tener a todas en el máximo de su potencial.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Una de las cosas que para mí fueron importantes y delegando, la delegación fue muy importante. Empecé con un consultor que venía como pasante universitario que hoy es mi socio, una persona sumamente inteligente y capaz, de a poquito yo le fui pasando todo lo que yo dejaba y prácticamente hoy él está manejando el 90% de la empresa. Y la forma fue acercarme a él y trabajar al lado de él y ayudarlo a que todas las cosas que uno fue transitando y viviendo y golpeándose hoy sean parte de achicarle los caminos como bien diría, a mí me llevo mucho tiempo aprender cada cosa porque claramente no tuve un coach en mi vida profesional, lo cual es bueno y no bueno, es bueno porque uno aprende más y no es tan bueno porque los caminos son más largos entonces lo que yo traté en el traspaso de mando es que los caminos para los otros sean más cortos.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: Desafíos ocupe.. tuve varios desafíos de todo tipo de todo tipo de atender cliente chiquitos muy chiquitos en la peatonal de Córdoba a pasar a atender clientes como Arcor, clientes como Zurich, el Gobierno de Buenos Aires, el Gobierno de Córdoba y demás, lo cuales fueron desafíos grandes porque tuve que aprender, tuve que aprender a trabajar con multinacionales como Oracle en su momento, como Microsoft, como Google,

como Amazon, con todas eso eso fue un desafío fuerte porque esas compañías no te atienden así nomas, y bueno fuimos remando mucho, fuimos perdidamente 25 años tenemos de partner de Oracle, hemos sido uno de los partner más importantes de Oracle Argentina y eso nos llevó un trabajo muy mancomunado con la compañía.

Entrevistadora: ¿Fue fácil posicionarse como líder en la empresa?

Entrevistado: El tema del posicionamiento en la empresa, más allá que yo tenga la mayoría de las acciones, siento que liderar la empresa para mí es un desafío de todos los días, porque yo tengo que demostrar los mismos resultados que demuestra cualquier otra persona en la empresa y tal vez algunos lo podían hacer hasta mejor que yo, tranquilamente, pero bueno lo que más me llevo a estar en este puesto es poder encontrarme como un desafío fuerte, poder llevarlo adelante.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Yo diría que el liderazgo que llevo hoy en la empresa básicamente un liderazgo de delegación en áreas, donde todos somos iguales yo no soy más que nadie, absolutamente ni jamás pongo mi cargo sobre la mesa, diciendo yo soy esto y vos me tenes que hacer caso, nada cero, eso no existe, en mi liderazgo no existen. Acá tratamos de ser un equipo donde cada uno lleve adelante su su estrategia y por supuesto la vaya demostrando en los resultados pero mi liderazgo es absolutamente horizontal y no vertical.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistado: Si forman, he incorporado a mis dos hijas. Melisa que está en el área de capital humano y Carolina que está en el área de finanzas. Ambas están en la empresa, claramente ellas quisieron estar en la empresa, yo nunca les, las incite a que estén en la

empresa pero Melisa ya lleva 6 años y la verdad que tiene un nivel de entusiasmo muy grande, Carolina también, lo cual fue muy positivo haber ingresado familiares en la empresa.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo femenino?

Entrevistado: El liderazgo hoy puede ser tanto masculino como femenino, es absolutamente indistinto, hoy la única traba que le veo a la parte femenina es cuando quedan embarazadas y tienen que criar hijos, porque eso la saca un poco del foco de atención, en el hombre no pasa entonces tal vez por ahí se supone que el hombre puede ser más capaz o pueda tener mayor participación en las compañías, pero si uno mira, uno analiza el liderazgo de Angela Merkel, es se acaba de retirar del gobierno de Alemania, que tuvo cuatro mandatos y que es la mujer más admirada en el mundo hoy como liderazgo, una mujer que llegó a responder que, le preguntaron porque ella se vestía tan mal y las otras primeras damas se vestían tan bien o se pintaban y demás, y ella dijo que ella no estaba en un desfile de moda si no que estaba en un cargo público, y eso demuestra la grandeza y lo que significa una mujer y liderando una compañía, asique no creo que haya ningún tipo de diferencia entre un hombre y una mujer, y de hecho que hoy hay muchas presidentas que son mujeres y que están ocupando cargos muy importantes en muchas compañías.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Yo vuelvo a lo mismo de recién, a veces los directivos de empresa le da un poquito de miedo de decir bueno voy apostar fuerte por esta mujer y de golpe queda embarazada o tiene hijos y tiene que criar a sus hijos o tiene que hacer una tarea de seguimiento en su hogar que por ahí la puede limitar un poco pero para mí las oportunidades

son exactamente las mismas, en iguales condiciones no debería haber diferencia entre oportunidad hombre mujer, de hecho en la empresa nuestra hay muchas mujeres que están dirigiendo y para que se den una idea la administración nuestra es 100 por 100 mujeres con todo lo que ello significa pero bueno son mujeres, pero no no creo que haya para nada, las mismas oportunidades tienen los dos.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?

Entrevistado: Es un tema muy delicado, sin ninguna duda, es un tema muy delicado el tema de sucesión o elección de mandos y demás, no es tan fácil por lo menos a mí no me ha generado que sea fácil hacerlo. Hoy me encantaría tener un gerente general en la empresa que haga todas las mismas tareas que hago yo, y yo realmente ponerme a dedicar a otra cosa en la empresa pero no es fácil eso, al día de hoy puedo decir fehacientemente que no he logrado ese objetivo todavía pero que es algo que si quiero lograr pero no lo he logrado asique no sé si hay conflicto o no, si hay cargos muy altos que hay dos socios de la empresa, que hoy lo llevan ellos, que es la parte de proyectos y la parte de negocios, pero a nivel mando, mando número uno, no lo he logrado todavía.

Entrevistadora: ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de las mujeres en empresas?

Entrevistado: Yo vuelvo a insistir, de que la participación de mujeres es sumamente positiva, sumamente positiva. No es bueno en una mesa de directorio que todos sean hombres o que todas sean mujeres, tiene que haber un mix entre hombres y mujeres. La mujer le da un toque muy especial, la mujer es mucho más cerebral y más asentada. El hombre mucho más acelerado, en términos generales estoy hablando, no estoy hablando que para todo sea

así, entonces para mí el que haya una mujer en la empresa le da una fuerza muy especial, y hay mujeres que realmente son brillantes, así que para mí deberían estar en cargos importantes. Y si yo hoy tengo una mujer que pueda ocupar el puesto mío, no tendría ningún tipo de problema en tomarla y ponerla y tal vez me daría un poco más de tranquilidad que un hombre.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

Entrevistado: Yo personalmente si pongo un familiar como mis hijas, que como dije anteriormente, fueron ellas las que quisieron estar en la empresa y no yo las incite a que estén en la empresa. Pero trato de evitar, trato de evitar que sean familiares y demás, porque siempre puede haber un conflicto y ese conflicto lleva a problemas que después pueden ser más graves de lo que uno imagina, entonces trato de evitar que sea un familiar directo, si tengo otra opción o tengo que darle una mano a un familiar obviamente que lo hago, pero trato de evitarlo. Hasta hace pocos años la política era solamente los de abajo tienen que subir, y estos últimos años cambiamos mucho eso, y estamos trayendo más gente de afuera porque queremos que nos traigan nuevas ideas, que nos muevan el piso realmente adentro de la empresa, y nos hagan crecer a nosotros también, porque cuando uno está interno y viene siempre con lo mismo y bueno es como que eso no es positivo, entonces tratamos de que venga alguien también externo en algunos puestos, más que todo gerenciales, en toda la parte de finanzas estamos trayendo gente de afuera, en la parte de capital humano traemos un manager de afuera, en operaciones trajimos un manager de afuera, en innovación vamos a traer a un manager de afuera, ósea todo eso, tratamos de que sea externo para que realmente nos movilice un poco más a nosotros.

Entrevista a Carolina Ayi, hija del fundador, actualmente gerente del área administrativa/financiera de la empresa.

FECHA: 20/09/2021

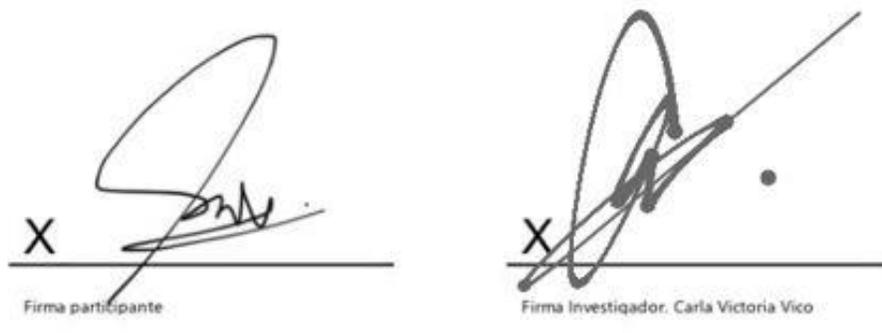
LUGAR: Córdoba, Argentina

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de Carolina Ayi edad 23 años

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.



X

Firma participante

X

Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistada: Soy Carolina Ayi y trabajo en la empresa Ayi Group. Hoy en día el puesto que ocupo en la empresa es dentro del área de administración, estoy en la parte de Finanzas como gerente o líder con otra chica más, somos dos las que lideramos esa parte.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistada: Siempre Me gustaron los números, entonces siempre desde que entre en la empresa estuve en la parte administrativa y de a poco como había, la realidad era que había una sola chica en la parte de Finanzas decidí meterme un poco más yo, indagar un poco más el tema, de qué se trataba, como se trabajaba y la verdad que me empezó a gustar mucho. Me apoye mucho en mi papá que fue el que me enseñó y el que me guio mucho en esta área y así llegue a ocupar el puesto que tengo hoy.

Entrevistadora: ¿Aspiras a ocupar la alta gerencia en algún momento?

Entrevistada: Creo que no el puesto en si porque viéndolo a mi papa que es quien ocupa el puesto hoy y viendo el esfuerzo que tiene que hacer la persona que está en la alta gerencia, creo que no sería compatible con mi vida que yo quiero de acá a un futuro. Creo que me sería muy difícil dedicarle tantas horas al trabajo porque nada, si el día de mañana quiero tener una familia, criar hijos, lo que sea, creo que sería muy difícil llegar a ese puesto de alta gerencia. Sí me gustaría estar en la gerencia pero con otras personas, no ser yo la última.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar el momento de ocuparlo?

Entrevistada: La verdad que al ocupar este puesto, el puesto en la administración, fueron más afrontar desafíos más de trabajar en equipo, de acatar órdenes, fue más la parte de hasta sentarme que en si la parte técnica o la parte teórica, fue aprender a trabajar en equipo, aprender a cuando se hacían las cosas mal, aprender a bajar la cabeza y decir que hice las cosas mal o así también como cuando uno hace las cosas bien o cuando sale bueno también mostrar esa parte.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de Liderazgo con respecto a lo masculino?

Entrevistada: Yo por lo menos en la empresa nuestra somos muchas las mujeres que trabajamos y la verdad que no, que por lo menos en mi experiencia personal, creo que no hay diferencia en el estilo de liderazgo respecto a lo femenino con lo masculino. Creo que es indiferente, si bien hoy la gerencia, la parte alta de la gerencia, lo ocupan dos hombres, en la parte de decisiones hay muchas mujeres también metidas y y la realidad es que es totalmente indiferente.

Entrevistadora: ¿Dentro de tu puesto puedes aportar sugerencias para tomar nuevas decisiones?

Entrevistada: Si puedo tomar decisiones, no son decisiones definitivas si no que son sugerencias, lo llamaría más yo que la toma en sí de decisiones, pero si estoy en un puesto en el que se maneja los números de la empresa Entonces por lo general si puedo aportar para que se tome una nueva decisión.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: La verdad que en la empresa no hay no hay algo impuesto de como el traspaso de liderazgo en la empresa. La verdad de que yo sepa no no hay nada porque no no sucedió a nadie, nadie subió entonces como que no hay algo formal en el traspaso del liderazgo.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistada: En la empresa trabajamos de la familia bueno mi papá que es quien fundó la empresa y mi hermana, también trabaja en la parte de recursos humanos, ella es la gerente de recursos humanos.

Entrevistadora: ¿Pensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a los que son los hombres?

Entrevistada: Creo que no, creo que la mujer está al mismo nivel que el hombre para tomar decisiones, es más hay en algunos casos creo que es importante tener en la gerencia mujeres porque son más calmas, porque piensa un poco más las cosas, no son tan impulsivas, son más intuitivas y nada creo que todo eso suma mucho a la hora de tomar una decisión que termina siendo la mujer la que equilibra para un poco más que el hombre que tiene una mentalidad un poco más cuadrada y más dura, entonces creo que sí es importante que una mujer esté en el mando alto.

Entrevistadora: El cargo en el que te encuentras, ¿era el que aspirabas?

Entrevistada: la verdad que estoy muy contenta en el puesto que estoy, sí aspiraba estar en la parte de finanzas, creo que todavía tengo muchísimo por aprender y por crecer pero creo que sí es más o menos lo que yo quería y es meterme medio de a poco para llegar al objetivo que yo tengo.

Entrevistadora: ¿Pensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?

Entrevistada: Siento que no, siento que me lo que me impide por ahí para llegar a la posición de liderazgo más como te comentaba antes lo que yo siento que me va a ser muy difícil el día de mañana, que me sea compatible con mi vida personal con lo laboral, pero no es que por ser mujer me condiciona, es una decisión 100% mía que si yo decidiera que voy a poder equilibrar eso, podría llegar tranquilamente ese a ese cargo, digamos.

Entrevistadora: ¿Cuáles serían las condiciones para que una mujer no líder pueda ocupar un puesto de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Yo creo que las condiciones es lo que te planteaba antes que creo que la mujer tiene otra mentalidad, tiene otra visión, tiene más calma, tiene más razonamiento en

muchas cosas entonces creo que eso sería como algo importante clave para que se destaque la mujer en el la gerencia digamos.

Entrevistadora: ¿Alguna vez percibiste algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?

Entrevistada: No, la verdad que en la empresa nunca hubo discriminación. Hay mujeres trabajando, el área por ejemplo de administración es 100% de mujeres, la verdad es que siempre fuimos escuchadas, siempre nos pidieron que aportemos cosas, la verdad que nunca hubo una discriminación y en la parte de programación también hay mujeres que trabajan con hombres y no la verdad que nunca se escuchó un tipo de discriminación, ni entre compañeros, ni de la gerencia al mando medio.

Entrevistadora: ¿Y cómo crees que se determinan las sucesiones en cargos líderes en la empresa? ¿Por caminos democráticos o por la decisión de líder?

Entrevistada: No hubo nunca una sucesión, como que nunca pasó eso todavía, porque mi hermana y yo somos las dos más grandes que deberíamos subir en algún momento entonces como que, y nos falta mucho para subir, entonces nunca nunca se habló de sucesión la verdad. Yo creo que son las dos, es un poco por camino democrático y es otro por decisión del líder. creo que la opinión del líder importa mucho porque también es última palabra, pero creo que también es un camino democrático Qué es un camino ya establecido pero es algo de haber tenés el tiempo, tenés las ganas, tenes la capacidad, tenes cosas nuevas para innovar, creo que no solo la sucesión está en si sos hija del dueño o no, sino en qué capacidad tiene uno para subir a ese puesto, así también como si es hombre o mujer, creo que no varía en si es hombre o mujer, sino que varía si tienen la capacidad. Entonces yo creo que sí bien hoy no hay nada estableció de la sucesión, yo creo que sería en ambas creo que sería la decisión

del líder de poner el ojo o el foco en las personas, pero además ver si la persona está realmente capacitada para llegar a ese puesto.

Entrevista a CONTENEDORES GANDHI

Entrevista a Gastón Longo, fundador y socio gerente de la empresa.

FECHA: 14/09/2021

LUGAR: Córdoba

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de ..... Gastón Longo....., edad .....

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X   
Firma participante

X   
Firma Investigador, Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistado: Hola, qué tal, cómo te va, mi nombre es Gastón Longo y el cargo que ocupó en la empresa es socio, socio gerente diríamos.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistado: Yo tengo un socio con el cual decidimos emprender este negocio, entonces bueno pusimos la mitad del dinero cada uno para llevarlo adelante y así fue que yo me ocupo de llevar adelante todo lo que es la gerencia de la empresa y él solo aportó su dinero, así que bueno, así es la sociedad que tenemos, y yo me encargo de la empresa, el no hace nada en la empresa, se guía por todo lo que nosotros hacemos junto con mi señora que es la secretaria.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: ehh que bueno, que como al ser dueño de la empresa me gusta estar a cargo de todo lo que eso significa, del manejo de la empresa, este la organización y bueno todo lo que eso implica, no cierto.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: bueno como es el traspaso de liderazgo en la empresa, generalmente es verbal, sí, siempre es verbal, normalmente yo hablo con mi secretaria que es mi esposa, que es Leticia, le digo cuando hay que dar alguna instrucción y si es para ella directamente de ella y si no, ella se lo trasmite al camionero.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: Y, era saber si lo íbamos podemos llevar adelante porque la verdad que nunca, nunca habíamos tenido una empresa comercial, mi profesión es de abogado y el de mi señora, es fonoaudióloga, así que nada que ver con el rubro que estamos manejando ahora. Así que eso, eso fue el desafío, nos propusimos llevar adelante la empresa lo mejor que podíamos y bueno gracias a Dios lo hemos logrado, siempre preguntando, averiguando porque así se aprende y también equivocándonos porque de los errores uno aprende.

Entrevistadora: ¿Fue fácil posicionarse como líder en la empresa? ¿Te encontraste con algún inconveniente a la hora de tomar decisiones?

Entrevistado: Y sí, porque somos muy pocas personas entonces al ser el propietario de la empresa, copropietario de la empresa, fue fácil. Y sobre sí tuve un inconveniente a la hora de tomar decisiones, no no generalmente no tuve inconvenientes, siempre todo es coordinado, todo es consensuado, así que no hubo nunca ningún problema.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistado: El liderazgo mío en la empresa es común, solamente cooperar para que todo salga bien, este consensuando entre la administrativa, mi esposa, y el chofer. Entre todos tratamos de sacar lo mejor de cada uno para que sea en beneficio de la empresa.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistado: Si, mi esposa es la secretaria la que lleva adelante todo el trabajo administrativo y telefónico de la empresa.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo femenino?

Entrevistado: No no creo que no, no.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen la mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Mira, yo creo que sí podrían tener las mismas oportunidades pero acá como se trata de herramientas, de máquinas, que generalmente cuando se rompen y hay que salir arreglarla lo más rápido posible, me parece que el hombre tiene más, este conexiones como para solucionar estos problemas rápidamente. En cambio la mujer ahí se le complicaría

un poquito, porque bueno no entienden de mecánica, de electricidad y son cosas que... hidráulica, porque son equipo hidráulico, hay que salir a solucionar lo más rápido posible y generalmente tema mujeres eso no lo maneja.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?

Entrevistado: No no porque hasta ahora hemos ido siempre los mismos.

Entrevistadora: ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de las mujeres en empresas?

Entrevistado: No, como te repito, nosotros no hemos tenido ese problema porque es una empresa familiar y bueno nos complementamos muy bien.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar a un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

Entrevistado: No, lamentablemente siempre buscamos o un familiar o un amigo conocido muy cercano para ingresarlo a la empresa, todo por una cuestión de evitar problemas futuros con el tema de empleados, porque lamentablemente en este país tener empleados a veces extraños genera un problema y hasta sabe ocasionar fundir la misma empresa. Así que tratamos que sea gente conocida que quiera trabajar y tirar para el mismo lado con la empresa, que si no le va bien a uno le va bien a ella, no que vengan y trabajen 4 o 5 meses, un año o dos y se quieren quedar con la empresa. Así que ese es nuestro criterio.

Entrevista a Leticia Borgognone, esposa de fundador, actualmente con cargo de secretaria administrativa en la empresa.

FECHA: 14/09/2021

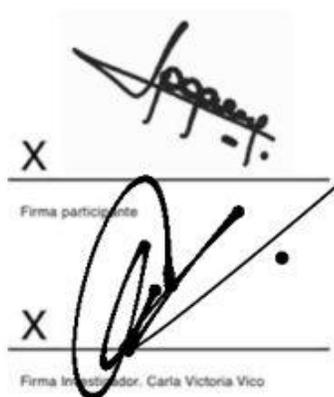
LUGAR: Córdoba

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de ..... Leticia Borgognone....., edad .....

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.



X  
Firma participante

X  
Firma Investigador, Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistada: Mi nombre es Leticia y nuestra empresa se llama Contenedores Gandhi, nos dedicamos al transporte de restos de obra y demolición. El puesto que ocupó dentro de la empresa sería el de secretaria administrativa, en dónde realizó todo lo que es atención telefónica y el registro diario contable de la empresa.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistada: Cuando comenzamos con la empresa hacía falta que alguien hiciera este trabajo y bueno me decidí hacerlo yo.

Entrevistadora: ¿Aspiras a ocupar la alta gerencia en algún momento?

Entrevistada: La verdad que el trabajo mío me ocupa varias horas del día, bastante, estoy dedicada muchísimo esto, incluso hasta el día sábado por ahí hay días en donde se trabaja todo el día. La gerencia es algo que por ahí por momentos hasta la comparto con mi marido, porque bueno él es el socio accionista, son dos socios accionista, y uno de ellos es mi marido y bueno entonces yo sí bien hago la atención telefónica, la parte administrativa, pero también hay momentos en donde se toman decisiones que también la comparto junto a mi marido.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistada: Fueron muchos porque para mí era algo totalmente desconocido, tanto para mí como para todos los otros integrantes de la empresa. Pero bueno, averiguando, investigando, fuimos aprendiendo y es algo que nunca vamos a dejar de aprender, porque siempre hay cosas nuevas y bueno, pero fueron muchos, muchos, desde todo punto de vista, desde lo que es una atención telefónica, lo que es llevar toda la parte contable, llevar todo digamos el registro diario del movimiento de la empresa o sea que fue algo muy nuevo muy diferente pero bueno lo pudimos hacer.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo masculino?

Entrevistada: Para mí un hombre líder se va a manejar como hombre, como masculino que es, totalmente diferente a una mujer, si veo que o considero que hay diferencias, sí, me parece que sí.

Entrevistadora: Dentro de tu puesto, ¿podes aportar sugerencias para tomar nuevas decisiones?

Entrevistada: Si, muchísimo, muchísimo, no sé si tiene que ver con mi forma de ser pero continuamente, continuamente propongo, propongo, propongo y si no lo hacemos así porque no lo hacemos así, porque no vemos esto porque no vemos el otro, continuamente estoy digamos sugiriendo cosas, continuamente hago sugerencias para para para cambiar algo o para realmente sí como dice ahí tomar nuevas decisiones.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Que sucede acá en la empresa nuestra, nosotros tenemos choferes que si pasa algo el chofer que está en el momento en el camión lo pasa, me pasa a mí esa información de lo que suceda y a esa información yo se la pasé a mi marido que sería uno de los socios gerentes, sí, o funciona yo de por medio o sino directamente con mi marido que es el socio gerente, o sea eso es indistinto porque mi marido también está continuamente arriba de todo esto así que cómo puede ser que, se lo pasen directamente cualquier información que necesite o comentar algo directamente al socio gerente o yo haga de intermediaria.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistada: Si, dentro de la empresa también hay un chofer que sería un tío político mío. En el caso de que cuando yo me tomo vacaciones a la parte esta de atención telefónica y administrativa se la delego también a una hermana mía o al novio de mi hija.

Entrevistadora: ¿Pensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a los que son los hombres?

Entrevistada: Lo que pasa que bueno todo depende, en esto en particular hay muchas cosas en donde no no no podemos llegar mucho a las mujeres, porque porque como continuamente se están trabajando con camiones y en dónde se necesitan comprar repuestos, en dónde hay muchas cosas de mecánica que por ahí no sabemos o yo en particular no sé, con eso no quiere decir que no que no me interese aprender, porque continuamente cualquier cosa que se rompe yo estoy ahí preguntando qué es, por qué y qué se puede hacer, pero es difícil por ejemplo esa parte digamos o como también llegar digamos a hacer esa parte y participar de reuniones en donde la totalidad son hombres y en donde no hay ni una mujer entonces directamente nos dedicamos a hacer esta parte la parte administrativa la parte de atención telefónica y la verdad que sí que hay en hay en diferentes lugares en donde se nos dificulta tal vez como, como somos mujeres llegar ahí.

Entrevistadora: El cargo en el que te encuentras, ¿era al que aspirabas?

Entrevistada: La verdad que no lo aspiraba porque nunca me imaginé estar haciendo esto. Nosotros esto lo comenzamos de un momento para el otro y porque había que ayudar a una familia entonces se decidió comprar el camión y después los contenedores y después los obradores y una cosa fue trayendo la otra y bueno comenzamos con esto. En el momento que yo empecé a hacerlo era porque bueno yo podía hacerlo, podía dedicarme a hacerlo, desde la comodidad de mi casa, sin descuidar nada de mi familia, entonces para mí me quedaba bárbaro poder hacer esto. Aspirarlo nunca lo aspire, porque jamás me imaginé que iba a estar

haciendo esto pero en ese momento que tuvimos que empezar yo decidí hacerlo y la verdad que estoy contenta con lo que hago.

Entrevistadora: ¿Pensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?

Entrevistada: En este trabajo para mí sí, por lo mismo que te nombraba anteriormente, tal vez por un poco de, un poco o mucho, no cierto, o nada de conocimientos sobre electricidad o sobre mecánica, eso me impide tener una posición de liderazgo en esta empresa.

Entrevistadora: ¿Cuáles serían las condiciones para que una mujer no líder pueda ocupar un puesto de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Bueno para que una mujer no líder pueda ocupar un cargo de líder en esta empresa desde ya y como te decía antes, tiene que tener mucho conocimiento sobre mecánica y sobre electricidad, porque continuamente lo que puede pasar es que se rompan cosas del camión entonces continuamente es algo que uno tiene que estar viendo donde se arreglan tal cosa o en qué lugar o a dónde hay que llevarlo, comprar repuestos y entonces bueno tenes que tener un poco de conocimiento sobre eso.

Entrevistadora: ¿Alguna vez percibiste algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?

Entrevistada: La única mujer de la empresa soy yo así que, si puede ser así en lugares como por ejemplo, saber de qué no voy a poder ir o qué no o no o no voy a reuniones en dónde hacen los dueños de las empresas de contenedores porque son la mayoría hombres entonces ahí sé que, si bien uno puede concurrir, por decir por siempre aprender algo más

pero es un lugar en donde directamente no, decido no ir porque siempre o no la mayoría son hombres.

Entrevistadora: ¿Cómo crees que se determinan las sucesiones en cargos líderes en la empresa?

Entrevistada: Los cargo líderes desde el comienzo aquí han sido de dos socios accionistas, de los cuales uno es mi marido y el otro es el socio que siempre tuvo el y desde que empezamos hasta ahora ellos siempre han sido lo que los que ocupan ese cargo líder por así decir.

### Entrevista a AMPARA SALUD

### Entrevista a Tomas Roque, fundador de la empresa.

FECHA: 15/09/2021.

LUGAR: Córdoba.

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de TOMAS ROQUE, edad 52 años.

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X

Firma participante

X

Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistado: Yo soy el Director general de la empresa. Lo nuestro es una, bueno, Ampara Salud es el nombre fantasía, la razón social nuestro es un fidecomiso de administración medica grupo. Ampara salud es el nombre fantasía con el que salimos a gerencial y comercializar los productos nuestros, ya sea en la parte de medicina privada o ya sea en todo lo que es gerenciamiento de obras sociales sindicales. Yo a funde conjuntamente con un hermano mío, en el año... finales de 2002.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistado: yo empecé a trabajar en otra gerenciadura de salud, en una empresa de medicina privada, ya hace 26 años atrás, en el 97, en el 96, 97. Después me intereso el formato en cuanto a negocio. Me capacite con un curso que hubo en la Universidad Católica, todo lo que es manager de la empresa de salud y bueno, después se armó todo un lio económico en este país, que es muy habitual, y en el año 2002 decidí lanzarme digamos, de manera solo, a intentar ver la idea, el proyecto que tenía en mente. Asi que así un poco salió lo que es hoy Ampara Salud.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: No, es decir, ¿la motivación del cargo que tengo actualmente?

Entrevistadora: Sí.

Entrevistado: No, simplemente fue porque yo ya venía con la idea, con el proyecto, era un poco lo que tenía, el know how de lo que es el funcionamiento de la empresa en sí y simplemente por una cuestión natural de que arranque siendo uno de los dueños y quedo ahí, nada más. Y digamos nunca nadie pidió ocupar mi lugar, mi puesto, ni nada de eso. Al ser

empresa familiar te las arreglas más simplemente, es decir, vos te haces cargo de esto, vos de aquellos, vos de aquello y vamos para adelante.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: Y el primer gran desafío fue la crisis económica que hubo en el país a finales del 2001, comienzo del 2002. Bueno, que es algo cíclico en este país, digamos no fue la primera que hemos sorteado. Pero digamos, es la que más dolió, porque nosotros estábamos haciendo nuestros primeros pasos en el mercado. Tratábamos de imponer una marca, tratábamos de imponer un producto, entonces fue la que más sentimos. Ya estábamos jugados, hablando mal de pronto, en el sentido que ya habíamos tomado una firme decisión de armar lo nuestro, de tener una empresa propia, de digamos de hacerla con un producto propio y bueno nos agarró toda esa crisis que hubo a nivel país, y bueno se tornó difícil el tema contrataciones, ponernos de acuerdo con los aranceles, los distintos empleadores, pero bueno gracias a Dios sorteamos esa, como otras que hubo y hoy tenemos digamos, la casa central, tenemos 5 sucursales en el interior y estamos a punto de cumplir el año que viene, si Dios quiere, 20 años en el mercado.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Mira, es un tema que recién ahora lo estamos por empezar a hablar, porque tanto mi hija como mi sobrina, que son digamos las más grandes, recién han terminado el secundario, están estudiando carreras que no son afines a lo nuestro, mi hija estudia filosofía y letras y mi sobrina estudia agronomía, asique va a estar complicado, va a estar difícil. Pero bueno no lo hemos hablado, no lo hemos planteado. Sé que es un tema que tarde o temprano te tenes que reunir para tratarlo, para verlo y bueno trataremos de que el lado familiar que hay se mantenga y continúe.

Entrevistadora: ¿Fue fácil posicionarse como líder?

Entrevistado: ¿En cuanto a lo personal?

Entrevistadora: Si.

Entrevistado: Si, es decir, haber nunca hubo que ganarse el lugar de líder, simplemente, te vuelvo a repetir, al ser una empresa familiar se distribuyeron bien los roles dentro de la incipiente empresa que empezamos y digamos yo al venir del rubro este y conocer un poco más, no solamente los productos si no que el mercado, me transformo en una especie de cabeza, pero naturalmente. Pero nunca, se trabajó con vos líder, vos jefe, vos director, si no que siempre fue muy amena la relación inclusive con la gente que uno fue contratando y es algo que nosotros valoramos muchísimo los recursos humanos porque no tenemos mayormente grandes rotaciones de personal, es más tenemos gente que ya se empezó a jubilar con nosotros y la gente que trabaja con nosotros, el más digamos jovencito por llamarlo de alguna manera, no tiene menos de 12, 14 años de antigüedad trabajando en esta empresa. Entonces siempre fue algo que se fue dando de manera natural y bueno tanto el día a día, las grandes o decisiones puntuales siempre se consensuaron y se trabajaron abiertamente, asique no me considero de que ejerzo un liderazgo digamos que baja una línea. Por supuesto de que tengo que tomar decisiones o temas puntuales donde bajas una normativa, pero normalmente trabajo desde mi oficina a puertas abiertas, consensuamos mucho, porque nosotros al estar dentro de una oficina le damos mucho valor al asesor comercial o a la gente que está en la calle, entonces tomamos como parámetro para la toma de decisiones para el armado de productos o precios, más en argentina que es muy cíclica a nivel economía.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistado: no, si si bueno, como te contaba, estaba yo que traje un poco la idea, mi hermano José que viene de la parte de bancos, de instituciones financieras, y él se sumó digamos todo lo que es el área comercial y demás, marketing, y después Jimena que es otra hermana nuestra que está en una área álgida a lo que es el rubro nuestro, que es todo lo que es facturación dentro de la auditoría médica. (Sucursal de Carlos Paz)

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo femenino?

Entrevistado: No, hoy en día no, hoy hombres y mujer en cuanto a lo que es la capacidad intelectual, capacidad de trabajo, están a la par, no considero que haya una diferencia sustancial en eso. Es más para la compra del producto nuestro, normalmente la que decide comprarte o no el producto es la mujer, el hombre no le da tanta importancia a lo que es la cobertura médica. La mujer si porque está más pendiente del tema de la salud de ella y del cuidado de los chicos. Entonces en un 80, 85% la mujer tiene injerencia importante en la compra del producto nuestro y en lo que es la parte de puertas adentro nuestras, nosotros tenemos diría el 60, 70% de personal nuestro es femenino y ocupando puestos o lugares relevantes del día a día de Ampara.

Entrevistadora: En este rubro, ¿es viable una conducción femenina?

Entrevistado: Seguro, claro que sí, lo hemos tenido a nivel país, entonces la mujer hoy esta apta y capacitada como para conducir no solamente micro pymes o pymes, está capacitada para conducir grandes empresas, multinacionales. Inclusive el liderazgo de mujeres en países subdesarrollados como en Alemania, o Chile, o en el mismo Argentina. Después está el gusto político de cada uno pero sin duda de que la mujer está altamente capacitada para ejercer cualquier rubro o profesión, hoy pelea par a par con los hombres.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Bueno ese es otro tema, en eso a lo mejor hay una cuestión de ese viejo machismo, de que no hay, digamos normalmente siempre para cargos gerenciales o directorios se buscan hombres. En mi caso, quizás porque vengo de que mi madre ha sido docente y ha manejado un estudio jurídico hasta casi los 75 años de edad que tiene, yo siempre he valorado el trabajo, la profesión y digamos el sacrificio que hace la mujer más que el hombre, porque tienes tu casa, tienes tus hijos, tienes un montón de cosas, que son cosas muy inherentes a la mujer. Yo creo que en el mercado laboral real no, no se les da las mismas oportunidades hasta inclusive la misma remuneración muchas veces no pasa en cuanto a eso. Pero bueno las mujeres están ganando terreno, se están haciendo valer, que me parece muy importante y reconozco que hay capacidades femeninas iguales o mejores que las nuestras, es cuestión de competencia, de que se sepan ganar su oportunidad, su desarrollo laboral dentro de una empresa, pero confió ciegamente de que lo puede hacer una mujer.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos?

Entrevistado: No lo hemos tenido nosotros, nosotros hace casi 19, 20 años que vamos a cumplir, y no hemos tenido una sucesión de mandos, porque los mismos que la fundamos estamos desde el primer día. Simplemente hemos cumplido con los requisitos legales, antes que éramos sociedad anónima y nos transformamos en fidecomiso, pero simplemente por eso. No., está bien tenemos los hijos más chicos, nosotros empezamos de muy jovencitos entonces no ha habido injerencia de nuestros hijos, de nuestros sobrinos en cuanto a lo que es la sucesión. Asíque..., pero es un tema importante a tratar en un futuro no muy lejano.

Entrevistadora: ¿Crees que en la actualidad hay un cambio de paradigma con respecto a la participación de la mujer en empresas?

Entrevistado: Si, sin dudas, yo te vuelvo a repetir lo que te comentaba anteriormente, yo creo que la mujer está ganando, mereciendo, tanto en el terreno laboral como el político, un espacio que se lo ha ganado, se lo ha ganado por capacidad, por trabajo, por esmero. Se lo ha ganado en buena ley, se lo ha ganado en la cancha. Si yo calculo que con tiempo van a manejar todo, porque lo saben hacer, son más ordenadas, más prolijas, más constantes, por lo menos lo que es el rubro nuestro, yo creo que es ideal que, la mujer reúne todas esas cualidades para saber conducir y saber manejar una empresa de estas características, y es mejor negociadora en algunos casos que los mismos hombres.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar a un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no esté en la empresa o van directamente a alguien externo?

Entrevistado: No, nosotros por el momento siempre hemos pensado en personas fuera de la familia por, te vuelvo a repetir, los hijos nuestros son chicos, recién están saliendo del secundario, la mayoría está en el secundario o primaria, asique todo el personal fuera de nosotros como hermanos, todo el personal que tenemos contratado es todo externo, no son familia, no son parientes, no no, son todos de afuera.

Entrevista a José Roque, fundador y encargado del área comercial de la empresa.

FECHA: 15/9/2021.

LUGAR: Córdoba.

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de ...Jose Roque....., edad ...48.

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X  X  
Firma participante

X  X  
Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistado: Te comento que yo soy el gerente comercial y tengo a mi cargo todo lo que es la responsabilidad comercial de los vendedores y también de la red prestacional que tiene Ampara Salud. A cargo mío debo tener unas 25 personas, que son los que se dedican mes a mes a captar los afiliados y bueno también dentro del área comercial soy el responsable de todo lo que es el tema de la comunicación institucional.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistado: En la primera mitad... nosotros vamos por cumplir aproximadamente 20 años, ahora en el 2023 cumplimos 20 años. Los primeros 10 años, la primera mitad de la empresa, yo estaba todo lo que la parte financiera administrativa y Tomás, mi hermano, se encargaba la parte comercial. Bueno en el 2010 hubo un quiebre la empresa tuvo un cambio de conducción e hicimos un enroque y yo me puse al mando de la parte comercial y él se puso al mando de todo lo que es la cuestión financiera y administrativa.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: Un poco fue que estaba cansado de la parte financiera administrativa y por ahí mi perfil si es más comercial. Yo tuve una experiencia comercial muy buena trabajando en Provencred durante 6 años y bueno y veía que en la parte administrativa financiera por ahí estaba un poco desperdiciada mis potenciales capacidades, entonces tomamos la decisión de acuerdo en cambiar los roles.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: Bueno tuvimos una crisis, como te había comentado, allá por el año 2010 en el cual nos quedamos sin afiliados en lo que es la parte de obra social. Entonces el gran desafío era hacer convenios nuevos con otras obras sociales y darle a la empresa todo lo que es la parte comercial a nivel afiliado. Entonces en un año pudimos lograr la captación de 1500 afiliados. Un desafío bastante interesante y con un muy buen equipo de trabajo.

Entrevistadora: ¿Forman otros familiares en la empresa?

Entrevistado: Ya te comento que sí, la estructura nuestra es una empresa netamente familiar. La razón social o la parte legal es un fideicomiso, en el cual mi hermana es la presidenta de este fideicomiso. Después en el área administrativa y financiera trabaja Tomás, que es mi otro hermano y todo lo que es el tema de auditoría médica está María Jimena que

es también otra de mis hermanas. En definitiva somos cuatro hermanos y los cuatro hermanos estamos dentro de la empresa.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo femenino?

Entrevistado: Yo creo que sí en cierta medida, por ahí las mujeres son más conciliadoras, no son tan sanguíneas si vale el término, siempre están más abocadas a resolver los problemas de una forma ni mejor ni peor que la que puede manejar un hombre, pero son distintos puntos de vista en encarar un conflicto o encarar una negociación. Es obviamente que desde mi punto de vista y acá dentro de nuestra empresa.

Entrevistadora: En este rubro, ¿es viable una conducción femenina?

Entrevistado: Y nosotros estamos en el rubro de salud, como gerenciadora de medicina privada. Yo te comentaba ayer que áreas críticas de nuestra empresa está manejada por mujeres y a nivel general, lo que pueden ser instituciones médicas, clínicas, farmacias, proveedores, hay muchas mujeres trabajando en este rubro. Directores médicos, jefe de guardia, en la parte de farmacia sobretodo, bioquímicos, de verdad que la mujer tiene un rol muy, muy ponderante en lo que es el rubro de salud.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Yo estoy convencido que sí, siempre y cuando la mujer tenga la capacidad necesaria para ocupar ese cargo, como también el hombre si tiene la capacidad necesaria para ocupar el cargo lo tendría que ocupar. Por lo menos en el rubro nuestro, en nuestra empresa y todo lo que nos manejamos en esta área de salud, la mujer si, si tiene muchas oportunidades y de hecho están en cargos muy importante.

Entrevistadora: Cuando quieres contratar un nuevo empleado, ¿primero van a pensar en un familiar que no sea parte o directamente en alguien externo?

Entrevistado: Mira el espíritu de nuestra empresa es ser familiar, nosotros tenemos hijos muy chicos que por ahí no estamos pensando en que vengan a trabajar porque no están en condiciones por sus edades. Si tratamos de buscar en los cargos referencias también dentro de nuestros otros empleados, por el espíritu este que tenemos de empresa familiar, pero si tenemos que tomar gente de afuera no tendríamos ningún problema, de hecho hemos tomado, tenemos en la empresa gente, empleados que no tienen nada que ver con nuestra relación familiar.

### Entrevista a INDUSTRIAS SUR S.R.L

### Entrevista a Miguel Magaldi, fundador y socio gerente de la empresa.

FECHA: 21/09/2021

LUGAR: Córdoba

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de .....Miguel Ángel Magaldi....., edad ..53..

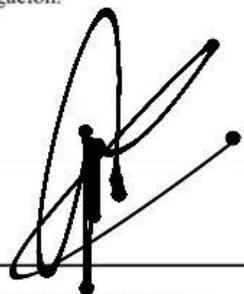
La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X   
INDUSTRIAS SUR S.R.L.  
MIGUEL ANGEL MAGALDI  
SOCIO GERENTE

---

Firma participante

X 

---

Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistado: Bueno yo soy el socio fundador y buen director general de la empresa.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistado: Bueno yo desde que funde la empresa, junto a mi mujer, de hecho soy el socio fundador, desde los comienzos de esta misma empresa me he encargado de dirigir y gerenciar la compañía.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: Si, ahora está de moda una palabra que se llama emprendedurismo, sobre todo viste ese deseo de iniciar nuevos emprendimientos, el deseo de crear de tener mi propia empresa, por eso fundamos y dirigimos esto que es desde los inicios la empresa familiar.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Bueno el liderazgo en nuestra empresa, no es transversal, eso hay que entenderlo bien, sino más bien vertical, se asciende de manera vertical, del supervisor de área a mandos medios y de mando medio a gerencia pero sobre todo y queda bien claro que es una estructura vertical.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: Son varios son varios, la inestabilidad económica, cambios en los gobiernos, cambio de política en los gobiernos, ello trajo aparejado cambios en las normativas laborales, en normativa económica y por qué no financieras, indudablemente también hubo muchos cambios o avances tecnológicos y también algo que se da últimamente que es la competencia desleal. También hay algo que tenemos siempre presente que son las

leyes ambientales, ya que somos una empresa amigable con el medio ambiente. (LUCES LED)

Entrevistadora: ¿Fue fácil posicionarse como líder en la empresa?

Entrevistado: Bueno a ver, muchas veces me encontré con oposiciones, indudablemente no siempre uno es dueño de la verdad y más hacia mi visión como líder, esa oposición venía muchas veces de los empleados, del mismo entorno familiar y en ocasiones tuvimos que hacernos un replanteo del camino a recorrer y de decisiones a tomar y otra veces esos cuestionamientos se realizan.. Los analizábamos y veíamos que no tenían fundamentación profunda digamos.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Bueno trato de llevar un liderazgo transformacional, ya que constantemente trato de que los equipos de trabajo y áreas de la empresa estén motivadas y sepan que deben hacer, de lo contrario cada uno iría hacia objetivos diferentes y no estarían motivados para lograr nada impidiendo a la empresa crecer como también les impediría a ellos mismos crecer.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistado: Si, te comenté anteriormente, mi esposa Marilyn es la socia gerente y se desempeña como gerente administrativa. Mis dos hijos, Agustín y Gonzalo Magaldi, también son parte de este estructura, Agustín es quién lleva a cabo el área de ventas es el gerente de ventas y González, Gonzalo perdón, es el responsable de venta del Noroeste Argentino.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo femenino?

Entrevistado: No, considero que la mujer está totalmente a la altura del hombre para poder llevar adelante cualquier compañía para estar frente cualquier compañía y ser una excelente líder.

Entrevistadora: En este rubro de empresa, ¿es viable una conducción femenina?

Entrevistado: Sí totalmente sí totalmente, tanto una mujer como un hombre pueden llevar adelante la conducción de cualquier empresa del rubro, te aclaro iluminación y electricidad. Un claro ejemplo es la empresaria Cecilia Longo, quien fundó y conduce Luminotecnia.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Lamentablemente no, vivimos en una sociedad que aún no se amolda a los nuevos tiempos pero considero que de a poco se va avanzando en el tema y ojalá pronto en Argentina esto sea totalmente igualitario y que exista más que no exista más está diferencia entre el hombre y la mujer y el puesto que ocupa, que en algunos casos aún existe.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de mujeres en las empresas?

Entrevistado: Sí totalmente, cada vez vemos más mujeres trabajando en altos mandos en empresas como también se están llevando a cabo trabajos que antes solo hacían los hombres y ahora las vemos a las mujeres en esos puestos.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar a un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

Entrevistado: Mira, nosotros tenemos un estatuto que es propio y un reglamento interno que es muy... No te voy a decir que es rígido pero tratamos mantenerlo a rajatabla y de acuerdo a ese reglamento los únicos familiares que pueden ingresar a la empresa son aquellos de descendencia directa, por esto ante la necesidad de nuevos, un nuevo puesto, nuevo personal se trabaja con una consultora de recursos humanos para la búsqueda de un candidato, una candidata.

Entrevista a Marylin Martínez, esposa de fundador y socia gerente administrativa.

FECHA: 21/09/2021

LUGAR: Córdoba

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de ..... Marylin Martinez de Dios ..... edad ..52..

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcriptas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X   
INDUSTRIAS SUR S.R.L.  
MARYLIN MARTÍNEZ DE DIOS  
SOCIO GERENTE

---

Firma participante

X   
Firma Investigador, Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistada: Soy socia gerente y me desempeño como gerente administrativa.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistada: bueno debido a que junto a mi esposo, Miguel, fundamos la empresa y desde os comienzos me hago cargo del área administrativa, contable y financiera.

Entrevistadora: ¿Aspiras a ocupar la alta gerencia en algún momento?

Entrevistada: No, es que ya soy parte de la alta gerencia.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistada: Y el desafío más grande fue que yo estudiaba Ingeniería Química, por lo tanto al momento de fundar Industrias Sur, no tenía estudios relativos a la administración y a la contabilidad, asique tuve que formarme en todos esos temas, contabilidad, sistemas administrativos y contables, economía financiera, disposiciones legales, todo lo que respecta a las empresas, y esto lo pude hacer gracias al apoyo de un estudio contable y de abogados que es con los que siempre estuvimos trabajando y nos acompañó en nuestra trayectoria. Además realice varios cursos relacionados al tema.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo masculino?

Entrevistada: Creo que en muchas empresas esa grieta si existe, pero por suerte en la nuestra no ocurre. Junto con mi marido desde los inicios llevamos la empresa adelante sin ninguna diferencia relacionada al sexo, todos tenemos la misma relación con los empleados, sin importar el sexo. Lo mismo puede verse en el trato interno, entre todos los integrantes de Industria Sur.

Entrevistadora: Dentro de tu puesto, ¿podes aportar sugerencias para tomar nuevas decisiones?

Entrevistada: Si, más que nada en temas relacionados al puesto que desempeño, como por ejemplo, a la hora de contratar a un nuevo empleado para el área contable administrativa, para la compra de algún activo, para modificaciones en el sistema administrativo contable y otros.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: En la empresa existe actualmente gerencia general, mandos medios y encargados de cada área, es una empresa más que nada vertical. El traspaso de liderazgo se realiza a través de esa columna.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistada: Si, mis dos hijos, Agustín y Gonzalo. El mayor, Agustín, es licenciado en Administración de Empresas, se desempeña en el puesto de gerente de ventas y Gonzalo también pertenece al área de ventas, como representante de la zona del Noroeste Argentino.

Entrevistadora: ¿Pensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a los que son los hombres?

Entrevistada: No, no no estoy de acuerdo con esta teoría. En el mundo existen muchas mujeres desempeñando altos mandos de manera eficaz y eficiente, llevando a las compañías hacia lo más alto y competitivo. Para mí una gran empresaria, por dar un ejemplo, para representar esto, es Rosana Negrini, titular de Agrometal, quien salió empresaria del año en el año 2020, por dar un ejemplo.

Entrevistadora: El cargo en el que te encuentras, ¿era el que aspirabas?

Entrevistada: Si, desde mis comienzos en la empresa estuve a cargo de esta área en la cual me siento muy cómoda y además es un eslabón estratégico y crítico, ya que aquí se manejan todos los números de la empresa.

Entrevistadora: ¿Pensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?

Entrevistada: No, todo lo contrario, ya me desempeño en una posición de liderazgo.

Entrevistadora: ¿Cuáles serían las condiciones para que una mujer no líder pueda ocupar un puesto de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Y la actitud, tener responsabilidad, la formación, compromiso, la honestidad, la dedicación, que mas, la actitud, la humildad, sinceridad, conocimiento, lo mismo que cualquier hombre también necesita para ser un líder, todas estas características. No creo que haya una diferencia en cuanto al sexo para que una persona llegue a ser líder.

Entrevistadora: ¿Alguna vez percibiste algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?

Entrevistada: No, por suerte en nuestra empresa nunca hubo algún problema de ese tipo, desde los comienzos jamás se hizo diferencia respecto al sexo y demás temas. Creo que somos una empresa muy inclusiva.

Entrevistadora: ¿Cómo crees que se determinan las sucesiones en cargos líderes? ¿A través de caminos democráticos o por decisión del líder?

Entrevistada: No, no es por el camino democrático porque debido al gran conocimiento que se tiene sobre los puestos y labores a realizar, esa selección se hace a través de los líderes.

Entrevista a ROQUE FLORES – ESCUTI & ASOC.

Entrevista a María Florencia Roque, hija de fundadora del estudio, actualmente la encargada del mismo.

FECHA: 22/09/2021

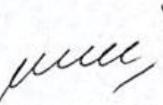
LUGAR: Córdoba

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de Ma. Florencia Roque Flores, edad 50.

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X  X  
Firma participante

X  X  
Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas en la empresa?

Entrevistada: Hola, mi nombre es María Florencia Roque Flores, tengo 50 años, soy abogada y escribana, formó parte de un estudio jurídico cuya fundadora fue mi mamá hasta febrero de este año que se jubiló con casi 50 años de profesión. El cargo que estoy ocupando en la actualidad es un poco digamos heredado. Mi mamá era cabeza de estudio y bueno al jubilarse obviamente que quede yo en su lugar. Así que esa es la manera como la que llegue también a este puesto, un poco por herencia.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistada: La verdad que no, no he tenido un motivo personal. Reitero, ha sido un poco por herencia el cargo que estoy ocupando actualmente.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistada: En realidad quiero seguir manteniendo la esencia, el espíritu y los valores que este estudio tiene desde el momento que fue creado. Así que el desafío creo que es día a día y a futuro, en cuanto a esto de seguir manteniendo la esencia del estudio.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: El traspaso de liderazgo creo que se dio de una manera un poco natural y por ciertas circunstancias personales de mi mamá, a partir del 2018 empezó a tener algunos problemas de salud entonces venía menos, con el tema de la pandemia obviamente se fue acentuando su ausencia que un poco por la edad y por las disposiciones gubernamentales no, no podía venir, y a partir del año pasado de diciembre toma la decisión de presentar sus papeles de la jubilación, entonces como que desde el 2018 hasta principios de este año al no estar ella tan presente, ni ejercer digamos sus funciones propias la fui desligando de alguna manera así que consideró que ha sido de una manera natural.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistada: Actualmente, y a partir del año pasado, a mitad de año más o menos, mi marido forma parte de este estudio. Él tenía su estudio de manera independiente con un familiar y al jubilarte su tío y no estar cada uno solo y aislado, apostamos que no, no era fácil tomar esa decisión de compatibilizar la vida familiar y la vida laboral juntos, eso fue un gran desafío también, así que mi marido forma parte del estudio en cuanto cabeza, y mi hijo hizo una pasantía el año pasado en este estudio y esporádicamente es colaborador externo. Así que somos tres los que formamos parte de este estudio a nivel familiar.

Entrevistadora: ¿Pensas que al tomar decisiones puede perderse la armonía familiar?

Entrevistada: Ha sido una consigna desde siempre, desde que éramos novio y estudiábamos abogacía, primero de no interferir en los trabajos personales y en algún momento dijimos nunca trabajar juntos. Bueno un poco el año pasado con el tema de la pandemia y que nos vamos quedando solos, sin nuestros referentes, apostamos a esto de estar juntos y hasta el momento es muy poco el plazo para ver si, si hemos perdido la armonía familiar en este año transcurrido. Sinceramente no la hemos perdido. Tratamos de salir del estudio, dejar los temas del estudio acá a donde corresponden y después los temas familiares los tratamos en casa.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar un nuevo empleado, ¿primero piensas en otro familiar o directamente vas en busca de alguien externo?

Entrevistada: Actualmente no hemos contratado nuevos empleados, estamos manteniendo los empleados que tiene el estudio de hace bastante tiempo atrás. Nunca hemos pensado en poner un familiar por sobre otra persona externa. En realidad lo que buscamos es que el perfil de la persona que colabore y que esté en el estudio se ajuste a nuestras necesidades profesionales y un poco nuestra manera de ser y de pensar.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Pensar en cómo describiría mi liderazgo, en lo personal no me siento líder, esto es una estructura muy lineal pero si soy la que la que organizó y la que doy ordenes, podría decirse de alguna manera, juntamente con Juan, que es mi esposo, pero es un liderazgo participativo o democrático. Obviamente que hay ciertas decisiones que las tomo yo sola, hay otras decisiones que se ponen a estudio y donde participan, tanto la otra cabeza, ósea mi marido, y también le hacemos participe a los a los empleados. En realidad nuestra meta es la

gente que pasa por el estudio, hay gente que esta hace más de 10 años, hay otras personas que están de mucho más tiempo, en realidad armamos esto como una.. Si bien es un estudio y tiene una meta empresarial porque hay objetivos a cumplir, en el fondo sigue siendo muy, muy cálido y muy familiar, donde ponemos a consideración algunos asuntos para el crecimiento de nuestros colaboradores que algunos ya son profesionales.

Entrevistadora: ¿Pensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a los que son los hombres?

Entrevistada: En realidad, en lo personal, no lo creo, aunque sí sé que en la práctica y en puestos altos o gerenciales, sí a la mujer se le hace un poco más difícil. No sé si es por una cuestión de género, no sé si es por una cuestión de que las mujeres somos más sensibles o son o también nos hacemos cargo no solamente de nuestro trabajo sino también de la casa y hay una mirada como que no podemos estar en muchos lados, pero vuelvo a decir que en lo general y yo pienso que no.

Entrevistadora: ¿Alguna vez sentiste algún tipo de discriminación por tu puesto?

Entrevistada: Este estudio es muy parejo, somos, da la casualidad tres hombres y tres mujeres, los que trabajamos. Nunca me he sentido discriminada y en el estudio tampoco al resto de las chicas que colaboran o que trabajan acá han sentido discriminada por ninguno de los de los varones que trabajan con nosotros. En el ámbito externo, ya sea en tribunales o en oficinas públicas, yo también trabajo para el gobierno provincial, jamás me he sentido discriminada por ser mujer.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo masculino?

Entrevistada: Como primer punto creo que no hay que confundir el cargo jerárquico que ocupe el hombre o la mujer con liderazgo, porque se puede estar en un alto puesto jerárquico y no tener la visión del líder, me parece como como primera medida. La mujer creo que está buscando su espacio, lo está logrando, cuesta bastante de llegar a ser líder. Al hombre líder lo veo como un hombre más bien práctico que quiere obtener el resultado que se propuso. A la mujer la veo en esto que traemos incito de la maternidad de alguna manera, que es más bien formadora de personas. A mí me pasa en lo personal que todas las personas que han pasado, hemos tenido muchos pasante, hemos tenido chicos que después se han recibido y se han vuelto a sus lugares de origen, de sentarnos, de formarlos, de tener capaz la paciencia de enseñar y de transmitir o demostrar el camino para obtener el resultado. En cambio el hombre lo veo más como que necesito esto puntual y el logro como más rápido.

Entrevistadora: ¿Consideras que para ser líder tenes que diseñar un proyecto propio o podes continuar con uno que ya está prediseñado?

Entrevistada: Seguramente que para ser líder uno viene con un proyecto y lo quiere transmitir y que ese proyecto se lo apropié el resto de las personas. En mi caso en particular yo estoy continuando un proyecto prediseñado, con muchos años, con sus errores y sus virtudes obviamente y como te dije anteriormente hay una esencia en ese proyecto que lo quiero mantener.

Entrevista a Juan Escuti, esposo de María Florencia, actualmente co-encargado del estudio.

FECHA: 22/09/2021

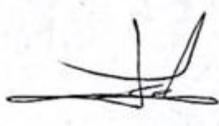
LUGAR: Córdoba

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de Escuti Juan Alejandro edad 42

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X  X  
Firma participante

X  X  
Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa y como llegaste a ocuparlo?

Entrevistado: Soy Juan Escuti, abogado y soy junto a mi esposa cabeza del estudio jurídico en el que trabajamos. El puesto fue casi sin querer, me incorpore a un estudio armado cuya fundadora es una mujer, a raíz de que dónde yo trabajaba se disolvía el estudio por jubilación de mi tío y pese a todo lo pensado con Florencia, de nunca trabajar juntos, la pandemia lo logro.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: No hubo ningún motivo para ocupar el cargo que tengo, fue la casualidad.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: En realidad no hubo, yo me incorporé a una estructura armada de 50 años.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: Cómo no era buscado mi puesto en el estudio no tuve desafíos que afrontar.

Entrevistadora: ¿Fue fácil posicionarse como líder en la empresa?

Entrevistado: En realidad creo que no hay líderes en el estudio, más bien somos personas que organizamos y trabajamos con colaboradores. Es un estudio que trabaja principalmente para el Estado Provincial y la persona designada por el gobierno es Florencia así que en definitiva es ella quien da órdenes en virtud de lo que necesita el gobierno. La mayor toma de decisiones viene de Flor.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistado: En el estudio, salvo situaciones puntuales, somos muy democráticos y damos la oportunidad de participación a los colaboradores, algunos ya son colegas por lo que la mirada de otros es importante y así todos podemos crecer en conocimientos. Se hace un gran trabajo en equipo teniendo en cuenta las fortalezas de cada uno de todos los integrantes.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistado: El estudio está formado por mi esposa y yo, eventualmente viene nuestro hijo a colaborar.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo femenino?

Entrevistado: Siempre se habla de las diferencias en el liderazgo del hombre y la mujer, no debería existir pero la realidad se impone. Obvio que hay diferencias porque somos distintos, creo que el hombre tiene una mirada más segmentada en el liderazgo, no así la mujer que mira o atiende otras circunstancias que como hombre se nos escapa. De hecho en este estudio la líder natural fue una mujer y después que se fue la continuó otra mujer, yo me adherí a esa estructura y Flor cómo conductora lo hace muy bien.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: En crecimiento personal son iguales, no así las posibilidades de ocupar cargos jerárquicos, todavía a las mujeres les cuesta más llegar a altos puestos.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?

Entrevistado: Hasta el momento no hemos tenido conflictos, cada uno sabe el rol que tiene, tampoco se pone de manifiesto o se hace notar si alguien, por la circunstancia que sea, ocupa un puesto superior.

Entrevistadora: ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de las mujeres en empresas?

Entrevistado: Creo que la mujer se va posicionando, nos falta educación como sociedad para desterrar mitos que la mujer si ocupa un cargo en una estructura organizacional no puede cumplir otras funciones como la de madre o formar una familia. Hoy por hoy la

mujer tampoco se encasilla en un solo rol o rubro, está perfectamente demostrado que puede hacer varias cosas y muy bien. Insisto nos falta desterrar mitos o estereotipos de antaño.

Entrevistadora: Cuándo se quiere contratar a un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar o van en busca de alguien externo?

Entrevistado: No hemos pensado en contratar a nadie por el momento y como yo sé incorpore a una estructura armada no lo hemos conversado. Por cómo somos al momento de contratar a alguien veríamos en lo personal si se adecua con nuestra manera de actuar, por ejemplo si tienen buen trato con los clientes, si podrían solucionar un problema sin consultarlo, etc y sobre todo si se adaptan al perfil profesional que necesitamos considerando responsabilidad, honestidad y fidelidad.

#### Entrevista a FERRERO HERRAJE

FECHA: 11/9/21.

LUGAR: CORDOBA.

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de DANIEL L. FERRERO .....  
edad 69 M. AZUL FERRERO. EDAD 92.

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X   
Firma participante

X   
Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevista a Daniel Ferrero, dueño y líder de la empresa. (La entrevista la respondió su hija con las respuestas que Daniel decía porque estaba mal de la voz y no se sentía cómodo siendo grabado, la hija está en el seno de la empresa, asique son respuestas reales dichas por el entrevistado)

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistado: Es el gerente general o el dueño.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocuparlo?

Entrevistado: Bueno, por parentesco. El comenzó a trabajar ahí a partir de los 18 años porque su papá, que sería obviamente mi abuelo, que es el fundador, bueno era el dueño y necesitaba a sus dos hijos, o sea mi papá y mi tío, trabajando con él.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: Bueno creo que básicamente no había otra opción. Como mi papá lo cuenta era como un deber familiar, como que su papá no le dio como otra opción y cómo era algo un poco implícito adentro de la familia no, teniendo en cuenta el contexto social, la época, demás. Así que bueno, motivación propia creo que no hubo, sí bien esto de seguir continuando con el legado de su padre.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Bueno todavía no hubo. Él sigue siendo, como te contaba en la entrevista anterior, el dueño, gerente y el que toma de decisiones a nivel generales Y es en eso en lo que estamos trabajando todos, que es lo que yo te contaba antes también.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: Bueno acá viene un poco la historia. Cuando mi abuelo en el año 1900.. Se podría decir 1958, si 1958, llega a Córdoba, el antes era encargado de un campo, bueno

se asocia con su cuñado que en ese momento que tenía la ferretería ya, pero yo siempre hablo de cómo que el fundador es mi abuelo porque el inicio con el nombre no, porque después el cuñado al poco tiempo fallece y él se hace cargo y bueno ya toma el nombre de la ferretería con su apellido y los rubros que manejaba y demás. Después como te dije más o menos, no te lo puedo decir bien por años porque no lo sé, pero suponte que en el 1960 y 68 puede ser con 10 años después bueno un poco más en realidad, mi papá empieza a trabajar en la ferretería, ya trabajaba mi tío que es 7 años mayor y bueno y la ferretería era de mi abuelo que tenía sus dos hijos trabajando ahí más empleados y después mi tío tiene hijos, que son mis primos, que son.. Hay mucha diferencia de edad, entonces yo creo que el mayor o los dos mayores ya empezaron a trabajar ahí y bueno, hubo conflictos, no se ponían de acuerdo con la forma de trabajo, etcétera y deciden en el 1996 separarse. Es ahí donde mi papá enfrenta digamos la decisión y todo lo que implica de poner un negocio nuevo que es Ferrero Herrajes de hoy y mi tío con sus hijos pone Casa Ferrero, en dónde se dividieron los rubros y bueno en donde ya cada uno pasa ser su..., digamos pasa ser el gerente de su propia empresa y su propio negocio. Básicamente esa es la historia, entonces el desafío fue poner un negocio nuevo, el lugar físico seguía siendo el mismo, mi tío ocupó uno de los depósitos de antes que estaba cerca, como que bueno y bueno más que nada en el rubro nuevo porque mi viejo implementa los herrajes que hasta ese momento la ferretería no vendía eso, se dedicaba a construcción, pintura, grifería y artículos de ferretería. Entonces ahí se dividen los rubros, mi viejo pone un rubro nuevo y tiene que poner, él se queda con un empleado de los de antes y contrata empleados nuevos, contrata a una empleada administrativa y bueno todo todos esos desafíos que qué bueno que implica también a nivel legal dividir una empresa en dos.

Entrevistadora: ¿Fue fácil posicionarse como líder en la empresa?

Entrevistado: Como te cuento digamos, como él lo cuenta como que no tuvo otra opción no, no no le fue para nada fácil, fue algo que trabajo mucho individualmente a nivel emocional porque obviamente que está división también implica problemas familiares entonces esa decisión de independizarse de alguna manera le tomo muchos años de bueno de pensarlo, de un trabajo a nivel personal y bueno dice que sí, que le costó mucho, que se encontró con muchos inconvenientes a la hora de tomar decisiones sí, y bueno por ahí por por sentirlo y tener miedo se agarraba de hacer todo el no, de no delegar.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Bueno que acá él contesta que todo, que él siente que todo pasa por él, es donde yo te nombraba un poco está esta forma unipersonal que por supuesto que hoy ya eso tiende a caer, es como insostenible por cualquier lado y bueno y él ahora se está enfrentando con 70 años a esos problemas no, a sentir que bueno ya está cansado, que no todo puede estar en su cabeza y dirigirlo él y que para que la empresa crezca tiene que poder delegar y es el gran desafío barra problema barra conflicto que está que se está generando en este momento, porque estamos como te dije antes en momento de transición, como de quiebre, como no quiebre nivel económico o legal sino quiebre de un punto de inflexión de cambio, así que bueno.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares?

Entrevistado: Sus dos hijas, quienes están a cargo de la parte administrativa y de venta online.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a los femenino?

Entrevistado: Bueno dice que sí, que aunque los dos estén totalmente capacitado, que la mujer tiene en cuenta, según él, más el aspecto capaz emocional y de recursos humanos y como si como más más más cercano a lo a lo emocional que el hombre o por lo menos él lo ve así en el tiempo en que su esposa, ósea mi mama, trabajo con el que fueron los primeros tiempos que ella estaba a cargo de la parte administrativa y por ejemplo ella era la que tenía la entrevista con los empleados o la que estaba más pendiente de eso.

Entrevistadora: En este rubro de la empresa, ¿es viable una conducción femenina?

Entrevistado: Contesto que sí, que él está convencido que sí y Por ende también está mi hermana viendo el tema de ocupar ese lugar.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: Bueno siempre contestándote del punto de vista desde nuestra empresa, él dice que no en el sentido que si él tiene que buscar un empleado lo va a buscar hombre, pero si para otra área seguramente va a pensar en una mujer, por ejemplo administrativa y que también si bien hay pocas mujeres en el rubro no las, para nada le parece que no no puedan entrar al rubro, y qué de hecho muchas empresas proveedoras a las que nosotros le compramos productos, viajantes o las personas que van a visitarlo para ofrecerle productos ósea vendedoras, son femeninas y manejan muy bien el rubro y que eso no sería un impedimento.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos?

Entrevistado: Bueno él dice que no, en el sentido de que básicamente fue siempre el que decidió, entonces bueno de esa manera si es fácil pero hoy el panorama es otro, hoy el panorama es que él no puede seguir trabajando con el nivel que viene trabajando porque ya

tiene 70 años, no le da el cuerpo ni la cabeza y y bueno tiene que... que obviamente generar esto no, una sucesión o una elección de alguien de afuera y las dos cosas le cuestan muchísimo. Nos está costando mucho que él ceda, delegue y permita que en este caso mi hermana tomé un poco más de decisiones entonces sí yo creo que es básicamente el conflicto que estamos teniendo ahora.

Entrevistadora: ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de las mujeres en empresas?

Entrevistado: Bueno yo creo que él está, siempre estuvo acostumbrado a trabajar con mujeres por el hecho de que siempre estuvo mi hermana o mi mama cerca, pero no es lo mismo, son familiares. Si el tuviera que elegir a alguien para trabajar o que lo remplace no se le ocurre pensar en otra persona que mi hermana por el hecho de que sea alguien familiar. No sé si elegiría a una mujer, eso, charlando con él esa es la respuesta.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar un nuevo empleado, ¿piensas en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

Entrevistado: Siempre va a tratar de buscar a alguien de la familia, es lo que nosotros estamos tratando de evitar. Ahora justamente necesitamos que entre alguien más administrativo y y bueno él obviamente pensó en su nuera y bueno nosotros estamos tratando de cambiar esa esa esa decisión por alguien externo.

Entrevista a Azul Ferrero, hija del dueño y encargada de área administrativa.

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas en la empresa?

Entrevistada: Gerente del área administrativa.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistada: Básicamente por parentesco, ósea por ser hija del dueño. En ese momento había una empleada administrativa junto con mi mamá y esta empleada se va, se abre un negocio de otro rubro nada que ver aparte.

Entrevistadora: ¿Aspiras a ocupar la alta gerencia en algún momento?

Entrevistada: Justo estamos en un momento de transición y de toma de decisiones, entonces está siendo bastante complicado. Pero la idea es que sí.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistada: Bueno varios muchos porque entrar a una empresa tan chiquita como esta y unipersonal porque para que tengan en cuenta mi papá es como una sola persona por donde pasa absolutamente todo. En el área administrativa se le hace un poco de agua entonces si ahí tenía una empleada obviamente porque ya era mucho para llegar a cargo y después cuando alguien trabaja con su familia es muy difícil ocupar un lugar profesional porque siempre se interponen el rol familiar antes, entonces como hija es muy complicado. También se suman las personalidades por supuesto, es como que hay relaciones, dos relaciones paralelas, la profesional y la del parentesco sentimental, emocional, que es fuerte. Y bueno como desafío grande, sobre todo, si hay que definir uno sería implementar lo estudiado en la facultad, un plan de negocios, bueno ustedes sabrán pero todo lo que eso implica, la planificación, cuando te metes en un negocio que ya tenía en ese entonces 50 años, muy familiar y muy hecho caseramente.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo masculino?

Entrevistada: Es más una cuestión de personalidad que de género y en este caso pasa mucho por la personalidad distinta.

Entrevistadora: ¿Dentro de tu puesto puedes aportar sugerencias para tomar nuevas decisiones?

Entrevistada: Bueno eso es un problema, siempre significa un problema porque como te dije antes depende de la personalidad de la persona a cargo y en este caso mi papá, para situar un poco en contexto, mi papá fue como te digo creo una empresa un poco unipersonal, un poco bastante, de otra generación y en un ambiente y un rubro donde siempre predomina el hombre en cuestión de saber sobre productos y y oficios, hablando de la ferretería, entonces sugerencias para tomar nuevas decisiones en cuanto la administrativa si costo, costo mucho tiempo pero también es como que el propio contexto te va te va llegando las nuevas medidas de afip por ejemplo ahora el tema de la factura electrónica, los programas de facturación, en ese caso sí.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: El momento en el que estamos nosotros estamos acudiendo a un profesional, qué es un psicólogo en, cómo decirte, cómo se dice, como bueno, inclinado hacia lo laboral, en dónde bueno acudimos justamente porque este traspaso nos está haciendo muy difícil porque todavía estamos en la toma de decisiones si es que mi hermana pasa a ser la gerente o no. Entonces te diría que el tema de la función del traspaso del liderazgo es justamente el tema, el tema muy que nos está generando un problema por esta cuestión de de qué de qué bueno de qué de no saber delegar básicamente y también de lo que significa una empresa unipersonal como en este caso, donde en donde todos los datos y todas las cuestiones técnicas de cómo llevar a cargo un negocio que pasa por la cabeza de una sola persona.

Entrevistadora: En este rubro de empresa, ¿es viable una conducción femenina?

Entrevistada: Desde ya te digo que sí, porque más allá del rubro que maneje me parece que pasa por otra habilidad y que alguien que es bueno administrando, bueno gerenciando lo es bueno en cualquier rubro. Sí es muy difícil, es un rubro poco complicado en donde hace falta digamos por ahí mucha voluntad propia y un poco de actitud para hacerse su lugar sobre todo ante los proveedores y porque siempre fue un rubro más destinado obviamente al hombre y más en este caso qué es un negocio muy muy muy con muchos años y siempre estuvo al mando de hombres. Pero también hay que decir qué es cierto que ayuda mucho ser hija de, no, porque bueno es como que mi papá directamente con los proveedores no habla entonces directamente comunícate con Azul. De hecho hay una ferretería muy conocida qué es el Sótano, que abrió sucursales y creció más en ese aspecto y en este momento yo creo que si no es una sucursal o es la cabeza de todo, está a cargo de una mujer que creo que también es hija del dueño o esposa ahora no sé decirte, pero como te digo es un rubro complicado en el sentido del prejuicio. Pero no no me parece que sea algo que te genere una una restricción en total, digamos, me parece que no.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistada: Bueno es como muy amplia, sí lo tengo que volcar al ejemplo del que estamos trabajando puedo decir que no y que sí, que no en cuanto los empleados los empleados en el área venta como el área depósito no, siempre se busca hombre para la venta y para el depósito y en el caso administrativo sí, siempre se buscó mujeres. Capaz sea algo que está socialmente un poco implícito no de que la mujer es, tiende más a tener actitudes de buena administradora, organizada pero por lo menos si lo tengo que volcar a nuestro negocio, que es el ejemplo que estamos analizando esa sería la respuesta.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?

Entrevistada: Hablando de sucesión es el que estamos teniendo ahora y como que si se genera un conflicto, porque por ahí es muy difícil implementar ideas nuevas en el funcionamiento del negocio general, no administrativo. Por ejemplo, te doy un ejemplo por que por ahí es más entendible, es la venta online, no se consultó, medio que fue una idea nuestra y la seguimos. Pero ahí te podría decir que hubo una elección de mandos, más de nuestra parte. Pero si tiene que ser la transición total de la gerencia sí totalmente presenta un conflicto.

Entrevistadora: ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de las mujeres?

Entrevistada: Creo que hay otra conciencia. Pero creo que es muy lento, que siempre existe una diferencia entre el hombre y la mujer que por ahí el hombre tiene más oportunidades para conseguir un trabajo que una mujer, pero creo que ahora se está haciendo más consciente y se piensa más, eso lo contesto a nivel global, el caso de la empresa nuestro digamos ya te lo contesté anteriormente.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

Entrevistada: No bueno, me da risa porque justo estás haciendo preguntas de temas que estamos hablando siempre nosotros. Generalmente siempre pensamos en alguien familiar y sabemos que no es la forma, entonces siempre hay una dicotomía entre las cosas que piensa la segunda generación, que es mi papá o sea el gerente, con las cosas que pensamos nosotros que seríamos la tercera generación, en donde siempre acudimos a querer a alguien externo

que nos ayude y no meter un familiar. Justamente también porque vemos que ha tenido muchas falencias y que así se ha venido haciendo y es con lo que queremos cambiar, pero también obviamente que depende del rubro como te digo, en área administrativa cuesta mucho que no haya alguien de confianza entre comillas cerca ,como por ejemplo con el manejo de la plata y demás, sí es área venta por supuesto que sí, los empleados no son familiares pero como en estas empresas chicas que siempre han sido familiares, como que de alguna manera siempre se intenta Buscar un conocido o alguien el que uno puede tener una referencia más cercana.

Entrevista a VASTER CONSULTING S.A.

Entrevista a Agustín Caneri, hijo de fundador y actualmente socio y CEO de la empresa.

FECHA: 22/09/2021 LUGAR: Córdoba, Argentina

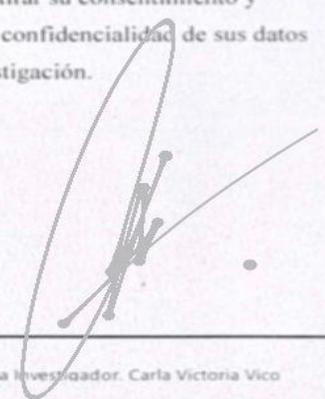
Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de Agustín Caneri, DNI 37.317.721 de 28 años de edad.

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcriptas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X   
 Caneri, Agustín  
 Firma participante

X   
 Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistado: Hola mi nombre es Agustín Caneri, CEO de la empresa Vaster Consulting. Vaster Consulting es una consultora que presta diversos servicios, presta servicios de recursos humanos, en todo lo que es reclutamiento de perfiles IT, todo lo que es liquidación de sueldos para diferentes empresas del sector, diferentes rubros. También tiene todo lo que es servicios de impuestos y de contabilidad. Tenemos lo que es un área que se dedica especialmente al desarrollo de software, desarrollo e implementación, todo un área de operaciones que se encarga del soporte de implementación de los software y todo lo que es la parte de legales y sociedades para brindar servicio integral a diferentes empresas. Asociado tenemos lo que se llama VasterLabs, que es una aceleradora de proyectos. La idea es incubar proyectos y poder lanzarlos al mercado, brindándole todos los servicios de la capa que ofrece Vaster Consulting. Es una empresa que se formó a lo largo de estos años de los últimos años, es una fusión de un estudio contable que ya se encargaba de todo lo que es la parte de liquidación de sueldo, la parte impositiva y la parte contable y por el otro lado una empresa desarrolladora de software e implementadora con algunas unidades de negocios funcionalizadas en diferentes empresas, como puede ser Red Sanitaria en el rubro de salud, Obvious en la parte de medicina estética. El puesto que ocupó dentro de la empresa es la gerencia general, estoy como CEO de la empresa.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocuparlo?

Entrevistado: Llegue a ocupar este puesto, bueno en conjunto con la formación de la de la empresa, los cuales hay 5 socios, Ivan Caneri que es mi padre, Pedro Masquieto, Matías Parada, Adrián Marini y yo con un porcentaje de minoritario, y me ofrecieron hacerme cargo

de lo que es la gerencia general de esta empresa cuando lo formamos cuando la conformamos, como explicaba anteriormente.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: Bueno el espíritu emprendedor, creo que al brindar estos diferentes servicios podemos ser un partner bastante bueno para algún proyecto que ya esté funcionando o alguna idea que quiera ejecutarse y quiera progresar dentro del mercado y realmente tengo muchas ganas de colaborar con el proyecto, colaborar con las personas y llevar adelante diferentes servicios a través, de ofreciendo diferentes servicios poder colaborar en esto.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Se fue dando de diversas formas, en un principio elegíamos los líderes de que salían del propio equipo que podía estar conformado por personas desde el ambiente cercano o familiar de alguno de los socios o puede haber sido algún tercero recomendado, en un principio y bueno surgía de ese grupo humano. Actualmente las áreas que se fueron formando y conformando, cómo puede ser diferentes áreas dentro del rubro IT, la parte de CUA o la parte de XUA, en la parte de recursos humanos específicamente lo que es reclutamiento IT, cuestiones muy específicas, intentamos siempre que la el área nazca ya con cierto liderazgo, entonces en esos lugares el traspaso de liderazgo en este sentido se genera a través de la conformación del área con un líder que después se va haciendo cargo a medida que va siendo necesario, vamos creyendo necesario, va liderando un equipo.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: Fueron diversos, creo que el puesto de la gerencia general requiere poder tener bastante contacto con los diferentes líderes, de los distintos equipos, de las distintas áreas y capaz de servicios que brinda actualmente la empresa y también poder ser

consecuente con lo que busca la dirección a largo plazo. Poder bajar esa planificación a ideas concretas y resolviendo el día a día con el equipo creo que ese es el mayor desafío.

Entrevistadora: ¿Fue fácil posicionarse como líder en la empresa?

Entrevistado: Siempre considero que posicionarse como líder en la empresa tiene que ver con un sentido de poder ir creciendo de manera gradual, poder sentar bases y sobretodo gestionar a través del diálogo con los diferentes referentes que tengo a cargo y los diferentes equipos. Creo que el diálogo es la base de bueno poder gestionar el proyecto de la manera adecuada. Creo que este diálogo tiene que estar en ambas direcciones, cómo les comentaba recién, tanto mirando hacia abajo como mirando hacia arriba la parte directiva y si me encontrado con con inconvenientes pero creo que a través del diálogo intentamos consensuar la mejor forma y la mejor decisión para para seguir adelante.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Creo que es un trabajo codo a codo, así lo describiría. Intento posicionarme siempre cerca de la gente y poder ir acompañándolos en los distintos desafíos que ellos van teniendo. Considero que la parte técnica cada uno de los líderes está superlativamente formado como para poder llevarla adelante y ejecutar y que mi rol es más de coordinar y gestionar que, y de asistir a las tareas que cada uno va desempeñando.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares?

Entrevistado: con el paso del tiempo han ido ingresando algunos familiares cercanos. Del núcleo principal está mi padre, después ingrese yo, ingreso mi hermano menor hará unos 3 años aproximadamente y mi hermano mayor ingreso hará unos dos años. Mi madre también está próxima a ingresar para ocuparse de lo que es la parte de Contact Center. Realmente la empresa fue creciendo y siempre intentamos priorizar las necesidades que va teniendo la

empresa por sobre las personas que iban desempeñándose y cuando la empresa necesita del servicio de algún familiar que creemos que lo puede llevar adelante con jerarquía y trabajo planteamos la posibilidad de que ingrese y esa persona ingresa. Siempre la empresa se manejó en un estadio bastante familiar, las empresas se formaron a través del núcleo de una amistad de muchos años que tenía mi padre con algunos otros amigos, con lo cual siempre se ha priorizado la familia como base del proyecto.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo femenino?

Entrevistado: Creo que el sexo no define el tema del liderazgo, cada una de las personas y sus aprendizajes a lo largo de su historia creo que es lo que va definiendo el estilo de liderazgo que esa persona puede tener. No considero que el sexo sea, es la única digamos discriminación. Realmente considero que no existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto lo femenino, creo que el liderazgo va siendo formado a lo largo de la vida, de las distintas experiencias vividas, los conocimientos adquiridos y la forma en la que uno fue aprendiendo no, todo se basa en el aprendizaje que no solamente va a lo técnico y el estudio, sino la formación integral de la persona.

Entrevistadora: En este rubro de empresa, ¿es viable una conducción femenina?

Entrevistado: Sí es viable la conducción de una empresa, de una de una persona femenina, realmente creo que tienen mucho para aportar. En el caso de la empresa nuestra como comentaba antes, la empresa nace de la unión de varios amigos que en este caso son de género masculino con lo cual en este momento la empresa transita en un momento en el que lo va llevando adelante más el género masculino, pero nada tiene que ver con el género si no considero que es por la amistad y el momento en el que nace la empresa. Es una empresa

que es recientemente nueva, como comentaba, Vaster nace de la fusión y formación de distintas empresas y sociedades, pero que tiene un recorrido no mayor allá de los 10 años, 12 años, con lo cual considero que le queda mucho camino por recorrer y que pueden ir transitando por diferentes estadios de liderazgo.

Entrevistadora: ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres?

Entrevistado: A la hora de decidir quién va a ser la persona que ingrese nosotros siempre intentamos dar la misma posibilidad no, el sexo no es algo que defina el puesto de trabajo y sino las habilidades técnicas y bueno lo que va va necesitando el puesto en general, pero creo y considero que que bueno tratamos a ambos sexos con con igualdad, digamos.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?

Entrevistado: No, no recuerdo alguna situación en la que hayamos tenido algún conflicto de sucesión o en la elección de mandos, siempre lo intentamos hacer de manera consensuada y la elección de los líderes siempre intentamos que sea algo genuino y que ella se vaya visibilizando dentro del equipo y no no imponer a un líder porque creo que eso es nocivo para para el equipo.

Entrevistadora: ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a la participación de la mujer en la empresa?

Entrevistado: Creo que en el último tiempo se se vio como la mujer, bueno por ahí pasaba desde un rol más de hogar a a lo que es trabajos, más específicamente o lugares que antes solamente lo ocupaban personas de sexo masculino y creo que en eso sí existe una

mayor participación por parte de la mujer no y y que creo que eso es algo que trasciende y que en las nuevas generaciones eso lo empezamos a percibir esa igualdad en lo que es el rol de la mujer dentro de la sociedad y que y que creo que es la generación a medida que que se vayan que vayamos avanzando van a, se va a ir viendo más más visible digamos, no solamente en el tema de la mujer sino también en cuestiones de discapacidad y diferentes minorías que antes llamábamos, la vamos a ver cada vez más más empoderada.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar a un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

Entrevistado: Siempre pensamos en el puesto que se, definir el puesto, poder pensar en en las cualidades que la persona debería tener o que creemos que es necesario para ese rol y sí primero pensamos si en lo cercano, digamos vamos de a nivel socio, bueno gente que ya trabaja en la empresa, se puede suplir esa esa necesidad con alguna de la gente que ya esté trabajando actualmente en la empresa, después pensamos desde ahí transmitimos la búsqueda más internamente por si alguien tiene algún conocido para que pueda presentar a la vacante y después ya salimos en búsqueda de alguien externo. Cualquiera de estos caminos los vemos viable y y lo trabajamos con la misma seriedad pero siempre priorizando y pensando en el puesto por sobre las personas.

Entrevista a MERCADITO MIRCO.

FECHA: 14/09/2021

LUGAR: CÓRDOBA

Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

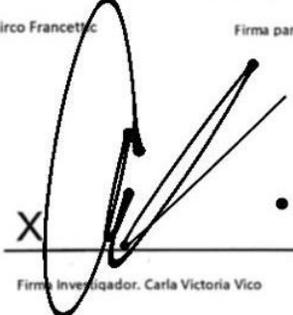
Por el mismo, solicito la participación de Daniel Mirco Francettic, edad 57 años y Roxana Paola Francettic, edad 28 años.

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X   
Firma participante Daniel Mirco Francettic

X   
Firma participante Roxana Paola Francettic

X   
Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevista a Daniel Mirco Francettic, fundador y dueño de la empresa.

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistado: Hola mi nombre es Mirco Daniel Francettic, dueño del Mercadito Mirco. Me desempeño en la parte de carnicería y como encargado de compras de mercadería.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistado: Desde chico trabajé en otros comercios como panadería, carnicería y verdulería. Una vez que vi como era el negocio me animé a abrir el mío.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistado: Seguir los pasos de mi padre que fue carnicero toda su vida.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Yo trabajaré hasta que pueda, luego delegaré la responsabilidad a alguno de mis hijos si ellos lo quieren.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistado: Los desafíos del comienzo son los mismos que tenemos todos los días para mantener el negocio vigente.

Entrevistadora: ¿Fue fácil posicionarse como líder en la empresa?

Entrevistado: Fue muy fácil porque no tenía ningún competidor dentro de la empresa.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistado: Como líder de la empresa busco las soluciones que a mi criterio ayudan al funcionamiento del negocio.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistado: Sí, trabajo con mi señora y mis hijos.

Entrevistadora: En este rubro de empresa, ¿Es viable una conducción femenina?

Entrevistado: Sí, tal vez lo hagan mejor que yo.

Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?

Entrevistado: No, no tuve ningún tipo de conflicto.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar a un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

Entrevistado: Siempre preferimos algún familiar o personas ya conocidas.

Entrevista a Roxana Francettic, hija del dueño y actualmente encargada de la atención al cliente y tareas administrativas.

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistada: Mi nombre es Roxana Francettic, tengo 28 años, trabajo en una empresa familiar ubicada en el barrio de Quebrada Las Rosas, provincia de Córdoba. El puesto que estoy en la atención al público en la parte de almacén y verdulería, a su vez tengo algunos cargos administrativos para luego entregarle el contador.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocuparlo?

Entrevistada: Desde chicos con mis hermanos nos involucramos en el negocio para ayudarlos a nuestros padres y a su vez, bueno para saber lo que era el sacrificio y también para tener nuestra plata, nuestros primeros ingresos y una vez que termine la secundaria ya entré como de forma empleada.

Entrevistadora: ¿Aspiras a ocupar la alta gerencia en algún momento?

Entrevistada: Si, en un futuro aspiro a la alta gerencia. Hoy en día mis padres todavía trabajan, pero el día de mañana yo pasaré a ser la encargada o la futura dueña.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar el momento de ocupar ese puesto?

Entrevistada: Como desafío creo que no tengo ninguno pero si el día a día, la forma de comunicarse con los clientes para que ellos vuelvan, regresen y se sientan cómodos a la hora de ir a hacer una compra. Así que eso, sí siempre me gusta estar predisuestas en lo que ellos buscan.

Entrevistadora: Dentro de tu puesto, ¿vos podés aportar sugerencias para tomar nuevas decisiones?

Entrevistada: Si siempre que se presentan nuevas alternativas de venta, promociones, compartimos las opiniones para luego dar una oferta al cliente.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Básicamente con el correr de los años, una vez que mis padres dejen de trabajar, yo tomaré el mando.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares?

Entrevistada: Si la mayoría de la familia está involucrada en el negocio, tanto como mi mamá como mis hermanos que ellos van los fin de semanas para dar una mano que es cuando mayor gente concurre al establecimiento.

Entrevistadora: ¿Pensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a los que son los hombres?

Entrevistada: No, según mi punto de vista son distintos tipos de desarrollo gerencial y en nuestro caso como empresa no se distingue un gerente general, si no que todos tomamos decisiones en conjunto como familia.

Entrevistadora: ¿El cargo en el que te encontras era al que aspirabas?

Entrevistada: Si, hoy en día desde que comencé a trabajar en el negocio siempre me mantuve en la parte de almacén, es un lugar donde a mí me gusta. A su vez por la tarde doy una mano en lo que es verdulería. Lo que si no me gusta es la atención al público en la parte de carnicería.

Entrevistadora: ¿Pensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?

Entrevistada: No, las condiciones de como grupo familiar, como en nuestro caso, dado que todos aportamos algo y perseguimos un fin que es el bienestar de la familia y mantenernos siempre en conjunto para llegar a un determinado objetivo.

Entrevistadora: ¿Cuáles serían las condiciones para que una mujer no líder pueda ocupar un puesto de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Las condiciones serían predisposición, amabilidad y creatividad a la hora de tomar decisiones que posibiliten aumentar el cumplimiento de objetivos que se plantean.

Entrevistadora: ¿Alguna vez percibiste algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?

Entrevistada: Gracias a Dios en nuestra empresa nunca se ha percibido ningún tipo de discriminación hacia alguna mujer.

Entrevistadora: ¿Cómo crees que se determinan las sucesiones en cargos líderes en la empresa?

Entrevistada: Yo creo que principalmente por decisiones de los líderes.

Entrevista a GLIKO ACCESORIOS

Entrevista a Demetria Tsernotopulos, fundadora de la empresa.

FECHA: 22 | 09 | 2021

LUGAR: Córdoba

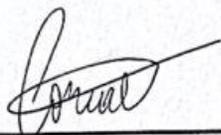
Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de Dameca Recno 1990 S.A., edad 57

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

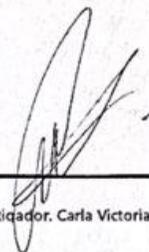
En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X



Firma participante

X



Firma Investigador, Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas en la empresa?

Entrevistada: Es una empresa familiar, mi marido y yo somos los dueños de la empresa. Yo gerencio la empresa, me hago cargo de la parte administrativa, de la parte impositiva, de todo lo que es bancos, compras, atención al público.

Entrevistadora: ¿Hubo algo que te haya motivado a tomar ese cargo?

Entrevistada: En realidad tenemos una empresa de accesorios de mujer, todo lo que es moda para la mujer y como me gusta mucho ese tema, me hice cargo yo de llevar adelante la empresa.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistada: Y bueno de mantenerme permanentemente actualizada, porque la moda cambia permanentemente y este hay que estar al día con los gustos de la gente, con lo que se usa, con los colores que se usan en cada temporada, los estilos, entonces uno tiene que estar permanentemente en constante actualización. Además que la gente pide mucho asesoramiento porque nos especializamos en todo lo que es eventos, entonces tenemos que saber por ejemplo la combinación de colores, porque la gente viene mucho y pregunta y tenemos que saber con cada prenda que tipo de accesorios tiene que llevar, entonces por eso tengo que estar estudiando permanentemente la tendencia, tendencias de la moda.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: En realidad este creo que no hay traspaso de liderazgo, porque yo manejo toda la empresa.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistada: Si, forma parte mi hija, ella es la que está conmigo permanentemente en la empresa, en la que me ayuda en todos los aspectos, todo lo que es atención al público y las redes. Hoy es fundamental estar en las redes sino como empresa no existimos, entonces ella nos da una mano muy importante en la parte de la red y bueno. sí por ejemplo cuando tengo que viajar por la compra de mercadería ella se ocupa, se hace cargo del negocio y tiene que resolver en esos días todos los inconvenientes que pueden aparecer, así que en ese momento digamos creo que sí hay traspaso de liderazgo porque se hace cargo ella de la empresa, este pero si no mi hija se hace cargo de algunas cuestiones, en realidad sí en algunas

cosas creo que es delego funciones porque ella se hace cargo de unas cuestiones que yo este me voy desentendiendo de a poco pero en general pasa todo por mí.

Entrevistadora: ¿Pensas que al tomar decisiones puede perderse la armonía familiar?

Entrevistada: No no creo que pueda perderse porque la verdad que la toma de decisiones siempre la tomamos conjuntamente con mi marido, así que no creo que se pierda la armonía familiar, nos llevamos muy bien todos y siempre con el diálogo nos nos entendemos perfectamente.

Entrevistadora: Cuando se quiere contratar un nuevo empleado, ¿primero piensan en otro familiar que no sea parte o directamente van en busca de alguien externo?

Entrevistada: Bueno en realidad sí hemos pensado siempre primero en otro familiar que no sea parte de la empresa pero también hemos sabido buscar personas externas a la familia, hemos tenido sucursales y hemos tomado hemos tenido miembros de la familia y también hemos tenido personal ajeno a la familia.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Y creo que este cuando éramos más, porque nos hemos quedado con un solo negocio, soy una persona que me cuesta dar órdenes, no puedo tratar al personal como si fuera como te digo, no puedo tratar al personal como si yo tuviera un cargo más alto, para mí somos todos iguales y hago todas las funciones igual que el personal, desde la limpieza del local a la venta de un producto, de atender a un cliente sin ningún problema. Me considero que me cuesta quizás traspasar, delegar funciones, pero porque todo me gusta que pase por mí pero pero bueno, me cuesta dar órdenes, no quizás no o uno no es muy claro o el resto

trata de interpretar cada uno a su manera las consignas, pero yo lo tomo más como una familia que este un lugar donde yo tenga que ordenarle a la gente lo que tenga que hacer.

Entrevistadora: ¿Pensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a lo que son los hombres?

Entrevistada: No para nada, no creo que sean inferiores a los hombres, creo que se trata de una cuestión de capacidad de trabajo y no de género, más allá de que creo que en muchas empresas lo hacen sentir, pero no comparto para nada la idea de que la mujer es inferior al hombre en ese en esa en ese cargo.

Entrevistadora: ¿Alguna vez sentiste algún tipo de discriminación hacia usted por su puesto en la empresa?

Entrevistada: No, para nada tampoco. Con mi marido la verdad que no llevamos perfectamente y tengo amplia libertad de hacer y deshacer este, más allá de que todo lo consultamos pero este compro lo que quiero, este y se maneja bastante el negocio a mi forma sin ningún tipo de inconvenientes. Quizá sea porque vengo de una familia de comerciantes entonces desde muy chica aprendí todo lo que tenía que ver con el comercio y mi marido tiene plena confianza y seguridad de que lo que hacemos creemos que lo hacemos bien.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo masculino?

Entrevistada: No, creo que no es, nuevamente, para mí no es una cuestión de género, creo que cada persona tiene su impronta para dirigir, asique puede haber diferencia pero no porque no por mujer o varón, sino porque cada persona dirige una forma diferente.

Entrevistadora: ¿Consideras que para ser líder tenes que diseñar un proyecto propio o se puede continuar con uno prediseñado?

Entrevistada: Creo que uno puede diseñar un proyecto propio este, los desafíos para poder lograrlo todos los días vamos aprendiendo creo que es a base de prueba y error este, yo trato de hacerlo a mi manera por eso creo que hay un proyecto propio. No quiere decir que sea excelente y una medida que va probando se va equivocando y va corrigiendo pero no sé si con uno prediseñado no no no no sé no se me ocurre. Nosotros en nuestra empresa creo que tenemos un proyecto propio le pongo toda la mejor, cómo te diría, la idea de nuestra empresa es tener primero la atención al público que sea bien diferenciada, estamos al servicio de la buena atención hacia la gente y segundo tener un producto diferenciado, entonces a la hora de comprar seleccionamos muy bien nuestros productos para que sean diferentes a los del resto y eso nos ha marcado... ha sido un éxito en todo estos años y es lo que nos ha mantenido todavía en el mercado, porque son productos que no se encuentran fácilmente en todas los comercios de la competencia y creo que apuntamos a eso y creo que con eso hemos triunfado. Más allá de que con toda la crisis económica, sumada la pandemia, se ha notado un bajón digamos en las ventas pero seguimos manteniendo ese ese estilo de negocio y hasta ahora este a pesar de la pandemia, porque nosotros dejamos eventos, nos sigue dando resultados positivos. Así que creo que tenemos que tenemos un proyecto propio que lo podemos ir mejorando día a día. Definitivamente sí creo que para ser líder hay que tener un proyecto propio, conociendo el mercado, conociendo la competencia, se puede diseñar un proyecto y salir adelante para que la empresa sea exitosa

Entrevista a Carla Conrad, hija de fundadores y actualmente vendedora y encargada del área de marketing.

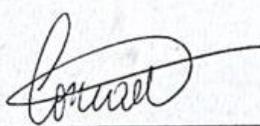
FECHA: 22 / 09 / 2021 LUGAR: Córdoba

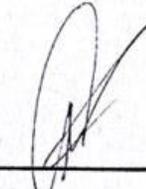
Mi nombre es Carla Victoria Vico, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy realizando mi Trabajo Final de Grado (TFG), en cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares".

Por el mismo, solicito la participación de ... (Carla Conrad) ... edad 26.

La participación consiste en entrevistas semi-estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas serán realizadas a líderes y/o sucesores de empresas familiares de la Provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en forma de audio, y luego serán transcritas.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desee. Se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente de investigación.

X  X  
Firma participante

X  X  
Firma Investigador. Carla Victoria Vico

Entrevistadora: ¿Qué puesto ocupas dentro de la empresa?

Entrevistada: Soy vendedora y me ocupo de las redes sociales.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto?

Entrevistada: Y en realidad soy la hija de la dueña y cuándo empezamos a tener el local no teníamos empleados entonces teníamos que trabajar nosotros, los dueños digamos y los hijos.

Entrevistadora: ¿Aspiras a ocupar la alta gerencia en algún momento?

Entrevistada: Si y no, yo creo que es una cuestión de que como trabajo con mis con mis papás, va con mi mamá, una vez que ella no quiera ir más a trabajar y todo eso ahí me ocuparía yo con mis hermanos o yo sola porque actualmente trabajo yo sola con mi mamá.

Entrevistadora: ¿Qué desafíos tuviste que afrontar al momento de ocupar ese puesto?

Entrevistada: En realidad nunca había trabajado en nada, nosotros tenemos el local a partir del 2013 y nunca había trabajado en nada entonces bueno tuve que aprender a relacionarme con la gente, aprender a vender, ese tipo de desafíos tuve.

Entrevistadora: ¿Crees que existen diferencias en el estilo de liderazgo con respecto a lo masculino?

Entrevistada: Creo que sí, no pasa en nuestra empresa, nuestro local, eso sí que no hay diferencias.

Entrevistadora: ¿Dentro de tu puesto podés aportar sugerencias para tomar nuevas decisiones?

Entrevistada: Si puedo, porque todo se hace en familia, todo se consulta más allá de que las decisiones las toman mis papás que son los dueños.

Entrevistadora: ¿Cómo funciona el traspaso de liderazgo en la empresa?

Entrevistada: Una vez que mi mama no trabajé más o no quiera trabajar más, creo que ahí sería el traspaso de liderazgo.

Entrevistadora: ¿Forman parte otros familiares en la empresa?

Entrevistada: Actualmente no, trabajábamos.. Somos 5 nosotros, mis papás y somos tres, mis dos hermanos varones y yo. Antes trabajábamos los cinco y actualmente estamos trabajando mi mamá y yo, las dos mujeres que somos de la familia.

Entrevistadora: ¿Pensas que las mujeres en la alta gerencia son inferiores a los que son los hombres?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿El cargo en el que te encontras era el que aspirabas?

Entrevistada: Si, me gusta lo que hago y aparte hacemos muchas cosas en conjunto con mi mamá.

Entrevistadora: ¿Pensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Cuáles serían las condiciones para que una mujer no líder pueda ocupar un puesto de liderazgo?

Entrevistada: Creo que las condiciones son las mismas que dije antes, es una vez que ni mi mamá ni mi papá quieren estar más en los locales o en el local, antes teníamos dos locales, ahora tenemos uno por la pandemia. Una vez que ellos no quieran trabajar más ahí creo que pueda ocupar un puesto líder, digamos en la empresa.

Entrevistadora: ¿Alguna vez percibiste algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Cómo crees que se determinan las sucesiones en cargos líderes en la empresa?

Entrevistada: Bueno creo que por decisión del líder.