

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Administración.

“Recambio Generacional en el Liderazgo”

“Generational Turnover in Leadership”

Alumna: Nazario, Gina Antonella.

DNI: 40.504.132

Legajo: ADM05465

Tutor: Rinero, Sofia

Rio Cuarto, Cordoba. 2020

Índice de contenidos

Índice de contenidos.....	1
Agradecimientos.....	2
Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Métodos.....	19
Diseño	19
Participantes.....	20
Instrumentos de recolección	21
Análisis de datos.....	22
Resultados.....	23
Discusión.....	27
Referencias.....	33
Anexos.....	35

Agradecimientos

Resumen

La presente investigación analiza qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de selección y preparación para asumir la dirección de la empresa familiar, o si es la mujer la que no pretende cumplir ese rol y prefiere ceder el espacio. La investigación parte de resultados de fuentes secundarias sobre estudios relacionados al género al momento de la sucesión, en relación a los tipos de liderazgo y la cultura de las generaciones sucesoras y nuevas, basándose en la problemática de falta de liderazgo femenino en las empresas de Argentina, además de fuentes primarias a través del estudio de casos con la implementación de técnicas como la entrevista semiestructurada y en profundidad a líderes de empresas familiares. De esta manera, se intentará arribar a conclusiones firmes sobre esta realidad.

Palabras Clave: Liderazgo, Empresa Familiar, Género, Cultura.

Abstract

The present investigation analyzes what factor predominates at the time of leadership succession in relation to gender, to understand if women are actually discriminated at the moment of selection and preparation to assume the direction of the family business, or if it is the woman who does not pretend to fulfill that role and prefers to give up the space. The research is based on the results of secondary sources on studies related to gender at the time of the succession, in relation to the types of leadership and the culture of the successor generations and the new ones, based on the problem of lack of female leadership in Argentine companies, in addition to primary sources through case studies with the implementation of techniques such as semi-structured interviews and in-depth interviews with leaders of family businesses. In this way, we will try to reach firm conclusions about this reality.

Keywords: Leadership, Family Company, Gender, Culture

Introducción

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

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

Omar Gutierrez Baldebenito afirma que: El liderazgo es una materia que ha acaparado el interés por su recurrente discusión en la historia de la civilización. Desde la antigüedad se encuentran escritos sobre el liderazgo. En todas las épocas ha habido mujeres y hombres que han abierto camino, vencido obstáculos, y aplanado el camino que nadie había hecho antes. El avance alcanzado por las mujeres en los países industrializados ha sido muy significativo, tendencia que también se refleja en los países en vías de serlo, especialmente, en los cambios en materias sociales, educativas, legislativas y económicas, y de la lucha de los movimientos feministas.

Como consecuencia de lo anterior, las sociedades occidentales han evolucionado hacia una mayor igualdad en las oportunidades laborales de hombres y mujeres en las diferentes áreas de la vida diaria, constatándose una mayor participación de la mujer en ámbitos típicamente reservados para el hombre, entre estos, las Fuerzas Armadas.

También afirma que en la mayoría de los casos, para poder ocupar un puesto de responsabilidad las mujeres han tenido que adoptar el estilo directivo dominante ejercido por los hombres y considerado masculino. Sin embargo, cuando han adoptado un estilo de liderazgo diferente asociado mayoritariamente a las mujeres y considerado femenino, les ha resultado mucho más costoso, si no imposible, conseguir acceder y mantenerse en esa posición, o en el mejor de los

casos, han sido cuestionadas y evaluadas constantemente por el hecho de adoptar un estilo diferente al que establecía la práctica. Por su parte, las organizaciones públicas y privadas, productivas y sociales, están sometidas a presiones para realizar los ajustes necesarios producto de los cambios que han generado los entornos complejos y turbulentos, hecho que ha empujado sostenidamente por un cambio cultural y una adaptación organizacional.

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. Rosener (1990) afirma: que ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros.

A su vez, afirma que mujeres directoras de la segunda generación están aprovechando lo que es exclusivo de la socialización como mujeres, creando un camino diferente hacia la cima. Están buscando y encontrando oportunidades en organizaciones que cambian rápidamente y en crecimiento para demostrar que pueden lograr resultados de una manera diferente.

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo

existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor(1987), el cual hace referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa.

El concepto surge por un apartado publicado en 1986 estableciendo que las razones de la dificultad femenina de ascender a jerarquías, se trataba de sesgos y prejuicios que se arrastraban de generación en generación creados por las culturas, sin tener en cuenta las facultades y habilidades personales de las mujeres.

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.

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. Rachida Justo (2008) menciona que el principal argumento macroeconómico detrás del estudio de la mujer emprendedora es que esta constituye un motor de crecimiento económico.

En efecto, las contribuciones económicas hechas por las mujeres resultan mucho más significativas cuando son propietarias de empresas que cuando son empleadas por cuenta ajena.

De acuerdo a lo documentado en *Women in Family-owned Businesses*, la empresa de propiedad de mujeres son 1,7 veces más productivas que las empresas familiares de propiedad masculina, como también son más activas en industrias idénticas a las cuales las lideran hombres y, a su vez, En las empresas de propiedad de mujeres, son mucho menos probable buscar liderazgo fuera de la familia. Otra ventaja que menciona, es que en las empresas familiares que son de propiedad de mujeres, emplean activamente mayor porcentaje de mujeres miembros de la familia, a diferencia de las que son de propiedad de hombres y experimentan un 40% menos de tasa de deserción de miembros de la familia en sus negocios.

Existe entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico, un desarrollo que las naciones pueden seguir, incorporando una parte de la fuerza de la mujer que es ignorada hasta ahora.

El autoempleo también se percibe como un modo para desarrollarse a nivel personal y escapar de las barreras que impiden a las mujeres acceder a puestos diversos en las grandes empresas, conocido como, anteriormente mencionado, “techo de cristal”, según menciona Rachida Justo (2008).

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

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

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

Algunas de las teorías más relevantes, acerca de la desigualdad de género, son la “Teoría del Capital Humano” y el de “La Teoría de la Segmentación”. En la primera, desde el punto de vista de la oferta, las mujeres acumulan menos formación y experiencia por el hecho de tener que dedicar parte de su tiempo a las responsabilidades familiares y del hogar. Además, estas responsabilidades empujan a las mujeres a escoger las ocupaciones en las que, en términos relativos, la remuneración sea alta, el rendimiento de la experiencia bajo, y el perjuicio derivado de la retirada temporal de la vida activa (Becker, 1983). Según esta teoría del capital humano, estas condicionantes perjudican claramente a las mujeres jóvenes que tuvieran en perspectiva formar una familia, puesto que en la actividad emprendedora a menudo posee las características contrarias.

En la segunda teoría, se establecen dos sectores, dentro del sector del trabajo primario, se encuentran los trabajos con salarios relativamente elevados, con beneficios y sacrificios que conllevan a los mismos. Dentro del sector del trabajo secundario, se encuentran malos salarios, malas condiciones, poca posibilidad de avance y promoción.

Para poder formar parte del primer sector, es necesario realizar un proceso de selección entre los mejores. En este marco, se señala que la contratación, la formación y la promoción de los trabajadores constituyen procesos sociales y no simplemente económicos.

El género, al igual que la raza y el origen étnico, constituyen factores centrales que pueden incidir en la inserción laboral. Por lo tanto, se argumenta que las mujeres se verán a menudo excluidas de este tipo de sector.

Rachida Justo, (2008) establece que en base a estas teorías es que resulta evidente que se caracteriza a la mujer como un grupo homogéneo que parece carecer de forma sistemática de recursos y estar confinado al rol doméstico.

De acuerdo a los estudios de María Florencia Bradich María Liliana Portillo, mencionan que un artículo aparecido en la revista *Working Woman*, acerca de un estudio realizado en 1993 en 211 organizaciones con una muestra integrada por 1.059 sujetos: 676 hombres (64%) y 383 mujeres (36%); cuyo objetivo era evaluar veinte habilidades gerenciales en diversas áreas, entre las que destacan: Establecimiento de metas, planeamiento, trabajo en equipo, comunicación, solución de problemas, etc. Los resultados obtenidos calificaban a las mujeres con puntajes más altos sobre los obtenidos por los hombres en un 60% de las áreas (inclusive en aquellas consideradas de dominio exclusivo 15 masculino), cabe destacar que dicha calificación fue realizada por los jefes, empleados y los mismos gerentes.

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.

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 en 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 2018 se vio un gran salto en la presentación de mujeres en línea gerencial luego de cambios significativos en el clima social del mundo occidental, aunque en el 2020 los números se estancaron nuevamente (Grant Thornton, 2017). Además, informa que el 24% de los puestos directivos son ocupados por mujeres y el 28% de las empresas no tienen mujeres en la alta dirección, sin embargo parece haber un indicio de mejora, y el 27% de los CEOs en Argentina son mujeres, aunque la posición más popular para las mujeres directivas es la de directora de Recursos Humanos, afirmado por el 29% de las 4800 empresas entrevistadas.

Si bien la actividad emprendedora puede ser un camino viable para el progreso económico de las mujeres, unas políticas inadecuadas podría terminar reforzando las desigualdades hombre-mujer que existen actualmente. Por lo tanto, es necesario mejorar la comprensión de las especificidades de la actividad emprendedora femenina sin lo cual, los refuerzos encaminados a fomentarla podrían revelarse inútiles, para no decir perjudiciales.

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.

Un dato que impacta, es el enorme aumento del porcentaje de las empresas que no realizan ningún tipo de acción para mejorar el balance de género. Pero entre las medidas que si se realizan, las más populares son el crear una cultura inclusiva, proveer mentoreo y coaching y el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo laboral (Grant Thornton 2017). A su vez, se expresa la realidad acerca de que las empresas deben tener la intención de posicionar a las mujeres en puestos gerenciales para que se pueda lograr la inserción. Francesca Lagerberg, *women in bussines 2020* (Grant Thornton 2020).

Un dato que allí se expresa es que, novedosamente, el 87% de las empresas tienen al menos una mujer en la línea gerencial y que el número de mujeres en posiciones de CEO aumentó un 20% en el año 2020.

A través de estudios sobre las mujeres “en la práctica diaria se pierde de vista que el liderazgo femenino aporta diversos beneficios a las empresas familiares, ya que ellas promueven un espíritu de compromiso con los objetivos del negocio y fomentan la colaboración de todos en la

empresa, pues son capaces de inspirar y despertar pasión en los integrantes de la misma”. (Tomaselli, BBVA potencial femenino en las empresas familiares del siglo 21).

Más de dos tercios de las empresas medianas en Argentina (69%) no mide ningún tipo de variable relacionada con el género.

En base a los estudios de Isabel Cuadrado, Guirado Cristina, García Ael Patricia, Recio Saboya Beatriz, Rueda Laffont, los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas por la población (tanto hombres como mujeres), acerca de las características, roles y conductas que son típicas de hombres y mujeres. Dichos estereotipos tienen también un carácter prescriptivo, es decir, indican las conductas “adecuadas” para un hombre o una mujer en función de su género. En este sentido, las mujeres pueden ser devaluadas si se percibe que violan las normas acerca de cómo deberían comportarse. Los estereotipos de género como posibles factores que dificultan el acceso de las mujeres a la función directiva, es un eje central en el debate de la inserción laboral. No hay que olvidar que la escasa presencia femenina en puestos directivos tiene consecuencias negativas muy importantes, tanto en el plano individual como en el plano social. En el plano individual, porque dificulta el desarrollo del pleno potencial de una persona por el hecho de ser mujer (con la frustración y desmotivación que ello conlleva). En el plano social, la dificultad de acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad hace que se pierda un importante potencial de liderazgo.

Las características de los trabajos que han desempeñado tradicionalmente a finales del siglo XX el sector servicios ocupaba al 80% de la mano de obra femenina, y la peor situación de las mujeres en el mercado laboral ha sido otro argumento utilizado para explicar su acceso diferencial a puestos de liderazgo. Estos puestos han sido ocupados tradicionalmente por

hombres, que son los que finalmente deciden en los procesos de selección y promoción de personal.

Relacionado con esto, también se ha señalado que, en determinadas organizaciones, las mujeres pueden no tener acceso a contar con la experiencia necesaria para poder avanzar en la organización.

Las mujeres argentinas tenemos una intensa historia de participación política y social con una característica que marcó nuestro crecimiento poco antes de mediados de siglo: la conquista del voto femenino y la importante representación femenina en espacios de poder político.

Los espacios sociales son una construcción del hombre que, en ocasiones, se atribuyen a la naturaleza. Así, lo “natural” fue, durante siglos, que el mundo de la mujer se circunscribiera al hogar, que su mirada se centrara hacia adentro y que su participación en la vida social estuviera guiada por “intereses femeninos”.

Hay dos cuestiones que respecto de la idea de poder como objeto conviene recalcar: la primera es que esta concepción supone una relación de carácter binario (tener/no tener poder), cuestión que como ha demostrado la discusión, no necesariamente se vincula a la idea de poder como juego de suma cero, aunque la concepción objetualista clásica generalmente más bien asuma esta relación de afinidad. En esta visión clásica hay quienes lo detentan y otros sobre quienes se ejerce y tal división supone, a su vez, la exclusión de gradaciones de poder y el rechazo a la idea de que existan formas diversas de éste en un mismo contexto relacional. La segunda cuestión a recalcar es que el poder se concibe como una realidad estable en el marco de largos períodos de tiempo. Como adelantamos, la misma idea de objetualidad del poder conduce a concebir que los procesos de apropiación o pérdida de éste se correspondan con condiciones históricas muy

específicas, capaces de abrigar un cambio radical en la estructura social y, con ello, en el modo de investir el poder. (Basaure, 2002, p. 132).

Para entender el estereotipo femenino es necesario comprender la identidad masculina y viceversa, dado que su dinámica opera bajo la lógica de los contrarios.

Para Johnson (1965), la identidad sexual tiene dos momentos esenciales: la identificación con el igual y la diferenciación con el otro. Es decir, la identificación de los hombres con su padre y la diferenciación con su madre, y la situación contraria en el caso de las mujeres. Una vez sucede esto, el resultado de estos procesos conduce a circunstancias que se desenvuelven en diferentes fases de la socialización. Lo cual hace a la formación cultural de prejuicio social de la mujer.

Por otra parte, desde la teoría sociológica contemporánea, Giddens (1989) aporta la preponderancia del proceso de aprendizaje que la familia transmite a los roles de género. Generalmente, los imaginarios de hombre y mujer son definidos y patrocinados por normas sociales, que ejercen fuerte sugestión en la crianza infantil y plantean presiones frente al cumplimiento de los estereotipos de género. En las mujeres, particularmente, desde muy temprana edad la socialización alienta las competencias para la ejecución de roles maternos y maritales.

El conflicto entre género y liderazgo ha empezado a ser desafiado apenas a partir de las últimas dos décadas, poniendo en relieve el sesgo masculino del liderazgo organizacional. Sin embargo, en los más recientes estudios organizacionales, el género se ha quedado frecuentemente estancado en visiones simplistas de diferencias categóricas hombre/mujer; donde se entiende el género como lo femenino: una categoría no problemática y homogénea (Sánchez, 2009). No sorprende entonces que las áreas más prolíficas en los estudios sobre género y organización se encuentren en el liderazgo y la gestión, debido a que permiten reducir las diferencias del estilo de

liderazgo a la función del sexo. La pregunta allí queda reducida a saber si los hombres y las mujeres que ocupan puestos de liderazgo se comportan de modo distinto, asumiendo que cada género se rige por los mismos comportamientos.

Asumir que los hombres personifican un estilo de liderazgo masculino mientras que las mujeres asumen un tipo de liderazgo femenino es apresurado; pues cualquiera de los dos estilos puede ser, sino ejercido, adoptado por ambos sexos. Y por esta razón es necesario escapar de esa lectura esencialista que alienta juicios peyorativos sobre pautas de comportamiento en atributos sexuales, reproduciendo finalmente la misma noción dicotómica hombre/mujer que critica.

al referirse a un liderazgo femenino más democrático, participativo, y basado en la ética del cuidado de las mujeres, es pertinente recordar que existe un estrecho vínculo con la situación y el contexto en que las académicas se insertan y articulan con la institución (Oplatka, 2006). La socialización femenina hacia el cuidado de la familia y el hogar, y su escasa experiencia (tanto biográfica como histórica en estos cargos), es protagónica en su comportamiento en tanto le incita a buscar aprobación a través de modelos flexibles y amigables hacia sus subordinados.

Por esta razón Hawley, Torres y Rasheed (1998) y Swanson & Witke (1997) establecen dos tipos de barreras para el acceso a cargos de poder que permiten distinguir los factores socioculturales de aquellos contextuales: a) Las barreras externas: des-estímulos directos o indirectos en razón del sexo, más comúnmente llamados “discriminación”. Estos son, por ejemplo: la falta de mentoreo y apoyo a las mujeres, la abierta obstaculización del ascenso por parte de otros miembros, el hostigamiento y el quórum laboral femenino, las diferencias salariales de género y la ausencia de modelos femeninos de liderazgo, entre otros. b) Barreras internas (o culturales): se encuentran arraigadas a la esfera cultural y ceden poca tolerancia al cambio. Se perciben como nociones de carácter idiosincrásico (casi mítico), que antes de tener un contenido argumentativo

tienen un arraigado significado tradicionalista. Estas son: desinformación de los cargos a aplicar por las mujeres, baja autoestima femenina, miedo al fracaso y falta de competitividad (Oplatka, 2006).

También Grummel, Dympna y Lynch (2009) exponen aquí el concepto de “homosociabilidad”, una fuerza de cohesión hacia las lógicas internas de las instituciones de educación superior, que puede jugar a favor de la inclusión de la mujer en el ejercicio del liderazgo. Mediante relaciones, recomendaciones y referencias de los padres, esposos u otros hombres, en muchas ocasiones las mujeres académicas avanzan en su trayectoria profesional y se posicionan en cargos de poder en las empresas, (García de Cortazar & García de León, 1997).

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 a alcanzar en esta investigación son de dos tipos:

Objetivo General

Conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Objetivos Específicos

Comprender en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo, el rol de la mujer y las barreras o posibilidades de liderar de las mujeres en la misma.

Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder su rol de líder a una mujer, no lo hicieron en su momento y cuales se creen que hubiesen sido las consecuencias de haber sucedido a la mujer en el puesto.

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

Conocer la opinión y los objetivos en la vida personal y profesional 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 centrará en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos a través de una investigación de tipo exploratoria. Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria. Se centrará en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional, teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede. El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente de una provincia en particular y limitado a las empresas de tipo familiares. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación. Para los objetivos que requieren fuentes primarias, se busca analizar las características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales respecto a los predecesores femeninos. De esta manera se conocerán las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos hacia las mujeres.

Participantes

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares de las provincias de Córdoba y Buenos Aires de diferentes rubros, que cumplen con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de dos por tipo. Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que están prontas a la determinación de sus futuros líderes, una posibilidad es optar por mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron por hijos varones. Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como a posibles futuras líderes. De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

Las empresas seleccionadas para entrevistar son: La Italiana S.A., Icono S.A., Panaderia Dos Banderas, Puesto de Campo, Vaschetto Nutricion Animal, Cleaning, Panificadora Otermin, Lulicasio Muebles, Pinturerias Plaza Olmos, y ECB Consultora.

Instrumentos de Recolección

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

Análisis de datos

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

Resultados

En las empresas familiares, actualmente, gracias a la evolución de la realidad social y cultural que vivimos, no se encontraron datos relacionados a inconvenientes en el momento de decidir a quién suceder puestos jerárquicos. No se encontraron inconvenientes en el momento de haber decidido incorporar mujeres fuera de la familia o dentro de la familia fundadora. No se hayan diferencias que se relacionen con el género, y las creencias y suposiciones que se crearon en décadas anteriores ya no son condicionantes para decidir a quien delegar un puesto jerárquico.

Hoy las empresas buscan funcionar de la mejor manera, evolucionar y cumplir objetivos, por eso mismo es que buscan formar un buen equipo, con una persona que lidere, que tome buenas decisiones y que este preparada para hacerlo. De esta manera es que se eligen y suceden las direcciones de las empresas a personas capaces, interesadas, trabajadoras y formadas para poder tomar un puesto de mando medio o alto en las empresas. Es por esto que la elección de los lideres va más allá del género. La elección de los líderes se encuentra relacionada con la misión y la visión de la empresa.

De acuerdo a los datos recolectados, dependiendo de la labor que se realice en cada empresa, se define si el puesto de trabajo debe ser tomado por un hombre o una mujer.

Las realidades sociales se encuentran en constantes cambios y al momento de comparar al hombre y a la mujer dentro de una empresa, las diferencias que se hallaron fueron meramente físicas. No obstante, se nombraron ciertas diferencias relacionadas a la cualidad de la persona, pero no críticas. La mayor parte de las empresas consideran a la mujer más ordenara, más limpia, más responsable en ciertos aspectos, por lo tanto, son mayormente contratadas para realizar trabajos administrativos o que requieran de mayor responsabilidad para la empresa. Los puestos mas ocupados por las mujeres dentro de las empresas es el de secretarias, contadoras, encargadas

de recursos humanos o en cargos ejecutivos delegados por la familia. A su vez, hay ciertos trabajos en la atención al público, donde también se consideró a la mujer mas apta, ya que cuenta con un mejor carisma que los hombres. Por esto, es que se puede observar mayormente a mujeres realizando trabajos de cajeras o en puestos donde tratan con clientes.

En las empresas donde se realizan trabajos forzosos, donde se requiere de mucha fuerza y estado físico, sobre todo en áreas operativas, los puestos son tomados por hombres, lo que tampoco se descartó la opción de contratar a la mujer, debido a que, si la mujer cuenta con las características físicas necesaria para tomar el puesto, sin ningún inconveniente los dueños accederían a contratarlas. Así mismo, estos puestos, donde los trabajos son forzosos, son mas buscados por hombres que por mujeres, lo que hace que la empresa se limite al tener opciones de genero al momento de contratar, al igual que en los puestos donde se requiere de atención al publico o producción poco forzosa, también son mas buscados por mujeres que por hombres, lo que hace que la empresa también se limite con las opciones de genero para este tipo de puesto de trabajo.

Se pudo establecer que, en las empresas familiares, los padres no obligan a sus hijos a formarse y prepararse para adentrarse a cumplir obligaciones dentro de la empresa que fundaron. No obstante, de igual manera, no descartaron el hecho de que pueda llegar a ocurrir que sus hijos formen parte de la misma, aunque también, son conscientes de que sus hijos pueden tomar otro camino, y estas creencias forman parte tanto de hombres fundadores, como de mujeres fundadoras.

Persiguiendo el objetivo de comprender en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo, el rol de la mujer y las barreras o posibilidades de liderar de las mujeres en la misma, se concluyó que en la mayoría de los casos

ocurre que la meritocracia en las mujeres se logra atravesando muchas barreras, pero no de la empresa, donde hace un tiempo era más visible el “techo de cristal”, sino de la vida personal, donde deben cumplir con responsabilidades de la familia o del hogar, lo que dificultan los tiempos para poder esforzarse en lo laboral. Aunque de igual manera, en todos los casos, a pesar de tener desventajas temporales en comparación a los hombres, las mujeres han sido capaces de lograr objetivos en las empresas y hoy se ocupan de tomar decisiones o de tomar un puesto de mayor responsabilidad que algunos hombres.

Aunque en algunas empresas fundadas por mujeres o donde hay mujeres a cargo es más probable que contraten a mujeres, también se cumplió que en otras empresas donde cumplen con las mismas características, la probabilidad de que contraten mujeres es la misma que la probabilidad de contratar hombres.

Persiguiendo el objetivo de indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo, se concluyó que en las empresas donde los fundadores son hombres, resultado de mayor probabilidad que los sucesores actuales sean hombres, pero los mismos no fueron por decisión de los dueños, sino porque las mujeres de la familia, candidatas al puesto, luego de haber intentado involucrarse, se retiraron de la misma y buscaron otro camino completamente diferente, debido a que había una falta de interés por parte de las mujeres de la familia.

Al buscar caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder su rol de líder a una mujer, no lo hicieron en su momento y al buscar cuáles se creen que hubiesen sido las consecuencias de haber sucedido a la mujer en el puesto, se halló que en todas las empresas se cumplió la igualdad de oportunidad, tanto en

hombres como en mujeres, de tomar puestos delegados por los fundadores, por lo tanto, en la nueva realidad no se considera al hombre mas capaz que a la mujer para llevar adelante una empresa.

De acuerdo a las indagaciones acerca de las leyes laborales en Argentina, relacionadas a la maternidad, las empresas consideran desfavorable, en algunos casos, contratar a mujeres debido al costo que requiere la licencia de una mujer por maternidad. Aunque de igual manera, a pesar de estas leyes, las empresas siguen considerando a las mujeres mas aptas para ciertas tareas, lo que hace que, a pesar de pensar en el costo por la licencia, consideran mas importantes otras virtudes para los que la mujer se encuentra mejor posicionada que los hombres en ciertos trabajos.

Al buscar conocer la opinión y los objetivos en la vida personal y profesional de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos, se observó que las mujeres entrevistadas tienen como principal objetivo la vida profesional y académica, antes que la vida familiar. Sus prioridades son con y para la empresa, para hacerla funcionar y crecer, y por el momento, ninguna de las mujeres prioriza la vida familiar.

Discusión

El objetivo de la investigación fue conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor, y sin haber tomado de referencia otros trabajos anteriores sobre este tema abordado, se buscó recolectar en base a los objetivos específicos, datos de diferentes empresas lideradas por hombres y mujeres.

Se hallaron diferentes opiniones y las perspectivas de cada persona fueron variadas, debido a las edades, creencias y funciones que cumplen en cada organización. Pero podemos concluir en general que, a pesar de algunas diferencias, todas las entrevistas se asemejan en que, en el momento en que se busca ceder puestos, el género es un factor que no influye en las decisiones y esto, a mi consideración, se relaciona con el cambio de pensamiento en las realidades de las empresas, porque ninguna empresa crece gracias al género de la persona que la administra, sino que es gracias a las capacidades intelectuales y cognitivas que posee la persona, no físicas, y por eso es que no hay diferencias entre hombres y mujeres, sino entre una persona y otra, cualquiera sea su género.

La elección de los líderes se encuentra relacionada con la misión y la visión de la empresa.

De acuerdo a los datos recolectados, dependiendo de la labor que se realice en cada empresa, se define si el puesto de trabajo debe ser tomado por un hombre o una mujer.

Con esta información recolectada, destacamos que, fuera de las áreas administrativas, en los puestos laborales operativos, los puestos son de preferencia masculina o femenina de acuerdo al perfil físico o actitudinal que se esté buscando, como por ejemplo, en la empresa de venta de panificado, el área de producción consta mayormente de hombres ya que se realizan trabajos forzosos, pero en el área de ventas, los puestos son mayormente ocupados por mujeres, ya que

contienen una característica carismática que cuenta a favor para ser amables y pacientes con el cliente. En general, tienen mayor carisma, pero no se generaliza en todas las mujeres, como así tampoco el área de producción cuenta con un 100% de personal masculino, sino que también tienen mujeres.

También en la empresa de fabricación de aberturas de aluminio, el área operativa consta de integrantes hombres, porque se requiere de mucha fuerza.

En ambas empresas, a pesar de que en el área productiva cuente con preferencia de hombres debido a las condiciones físicas, en los mandos medios y altos se encuentran más mujeres en estas empresas y en las otras entrevistadas también. Por el mismo tema que se estuvo mencionando anteriormente de que no influye el género, sino las capacidades de la persona. Y las mujeres, hoy gracias a los estudios universitarios, terciarios, de cualquier índole y sumando la independencia económica que buscan hoy las mujeres, ellas tienen más oportunidades de crecer profesionales de las que tenían las mujeres en décadas anteriores. Es por esto que en los resultados se menciona que se produce un cambio cultural y social constantemente que hace que estas realidades sean diferentes a las que eran en un pasado.

Actualmente, las empresas ya no cuentan con un liderazgo burocrático donde las creencias son estructuradas, ya que las empresas actuales buscan perseguir la visión y cumplir con la misión. Por lo que resulta que las mujeres también forman parte de los mandos medios y altos, donde su liderazgo es tan eficaz para poder cumplir con cada objetivo de la empresa.

A pesar de que las mujeres en un pasado se encontraban ante una barrera al momento de ascender de puesto, donde se cumplía la teoría del techo de cristal. En muchas empresas ya no se cumple con este conflicto, debido a un cambio de creencias, donde en décadas anteriores se creía

que los hombres eran los adecuados para tomar decisiones, hoy las mujeres son vistas con las mismas capacidades que los hombres para tomar decisiones.

Así como se mencionó que, en muchos casos las mujeres además de luchar para ascender profesionalmente, también deben cumplir con sus obligaciones de la familia y el hogar, quizás se genere una desigualdad desde ese punto de vista, porque en la realidad de hoy se pueden encontrar más mujeres en los puestos de liderazgo que antes, pero a su vez las mujeres se siguen encontrando ante una desventaja porque deben seguir cumpliendo hoy con la labor que requiere de criar hijos, cuidar el hogar y estar pendiente de cada quehacer de la casa. Es por esto que, aunque se vean menos barreras laborales, siguen existiendo barreras del hogar que generan que las mujeres no puedan lograr objetivos profesionales y, aunque exista la posibilidad de ascender, no pueden hacerlo por priorizar la vida personal y familiar.

Al intentar responder las preguntas relacionadas al objetivo que se perseguía en cuanto a las empresas familiares que no optaron por suceder mujeres en el liderazgo y que es lo que hubiese ocurrido de haberlo hecho, todas las empresas coincidieron ante la creencia de que no fueron obligados por sus padres a formar parte de la misma y tampoco buscan, en un futuro, obligar a sus hijos a formar parte. ¿Esto ocurría en un pasado? Quizás en tiempos anteriores, los dueños de las empresas preparaban a sus hijos y los formaban para que cumplieran con el trabajo familiar, y es lo que se esperaba de cada heredero, a pesar de que no le interesara ser parte de este negocio familiar. ¿Pero qué ocurre hoy? Actualmente todas las empresas entrevistadas respondieron que ninguno busca obligar a sus hijos, pero si esta la posibilidad y el deseo de que los herederos formen parte de este negocio familiar, aunque siempre buscaran poner por delante la felicidad de cada uno de los herederos, ya sea algún trabajo u objetivo personal que no tenga ningún tipo de relación con la empresa. Con esto, llevamos a que a pesar de haber querido indagar si ocurrió en

alguna empresa de haber negado el liderazgo a un miembro femenino, este acontecimiento no ocurrió en ninguna empresa, debido a que, en primer lugar no existió la interrupción alguna de que una mujer forme parte de la empresa y en segundo lugar, en algunas de estas empresas, son mujeres quienes representan liderazgo y toman decisiones, como lo es en la empresa de alimentos animales, ambas empresas panificadoras y la fábrica de pastas. Todas tuvieron la posibilidad, en su momento, de suceder liderazgo a hombres, pero en todas se produjo la sucesión a mujeres.

Al querer indagar acerca de mujeres que rechazaron el puesto de liderazgo o a cederlo, respondiendo a uno de los objetivos de este manuscrito, encontramos dos realidades diferentes, pero una característica en común. Por un lado, tenemos a las mujeres que en su momento formaron parte de la empresa, como lo fue en la empresa de limpieza o en las pinturerías, pero que después de un tiempo decidieron apartarse del negocio con el fin de buscar un trabajo que se relacionara con lo que a ellas les gustaba. Por otro lado, tenemos a las mujeres que decidieron tomar el puesto y esto es porque la empresa se relaciona a los gustos profesionales que ellas tienen y buscan aportar de sus conocimientos y capacidades para hacer funcionar la empresa. En esto se concluye que ambas realidades tienen una característica en común que se trata de haber tenido la posibilidad de ser parte del negocio familiar y también que tuvieron la posibilidad de elegir qué camino tomar en base a los objetivos y gustos personales.

Al obtener respuestas de las mujeres relacionadas a los objetivos profesionales y personales, podemos destacar el cambio radical que se produjo en las mujeres en el último siglo con respecto a las preferencias laborales por encima de las familiares.

Las mujeres entrevistadas respondieron a preguntas relacionadas a la vida personal donde, algunas no buscan un objetivo con respecto a la formación de una familia y buscar tener hijos,

porque están en una etapa de formación académica y crecimiento empresarial donde las prioridades son perseguir metas laborales. Pero tampoco descartan la posibilidad de que en un futuro puedan y quieran formar una familia. Así mismo, otras mujeres entrevistadas comentaron que tuvieron hijos de jóvenes, a la edad de entre 25 y 28 años, por lo que el tener una familia estaba en sus planes y sin embargo buscaron seguir trabajando y hacer crecer la empresa.

¿Qué cambios podemos observar, en la realidad, que hacen que los datos buscados hayan sido los obtenidos? Podemos empezar diciendo que las realidades sociales en el ámbito cotidiano, son muy diferentes en Argentina, en comparación a otros países donde las mujeres aun deben quedarse en su casa sin oportunidad de trabajar. En Argentina encontramos un cambio radical donde las mujeres tienen un abanico de oportunidades muy amplio desde el ámbito laboral, comenzando desde las distintas formaciones académicas a las cuales pueden acceder y luego de ser capacitadas, tienen una competencia con el hombre laboralmente donde se asemejan. Es decir, la mujer, hoy, no se encuentra prejuizada en gran magnitud por ser mujer, por lo que hace que sea más fácil poder competir con otras mujeres y otros hombres.

A su vez, las empresas, en sus mandos medios y altos, buscan progresar, cumplir objetivos y trabajar de la manera más eficiente, por lo que tratan de buscar a la persona adecuada independientemente de su género o condición sexual.

También los grandes movimientos sociales, hoy general una presión en las empresas en el deber aceptar a cada quien como es, teniendo en cuenta la elección de la religión, creencias políticas, condiciones sexuales, etc, ya que la sociedad puede llegar a caratular a una empresa como discriminadora.

Lo que más se puede observar es el cambio de pensamientos que hay en las mujeres actuales de las nuevas generaciones, donde un gran porcentaje busca progresar profesionalmente y se

capacitan para poder hacerlo. Esto implica dejar la formación familiar en un segundo plano y en caso de tener familia, siguen apostando al crecimiento empresarial.

Para concluir, en cada generación predominan ciertos valores que, al mezclarse, terminan por enriquecer a la organización. Las personas que se integraron a la fuerza laboral hacen tres o cuatro décadas, por ejemplo, se muestran más dispuestas al trabajo duro, la obediencia y la lealtad hacia la empresa, el legado que estos dejan es similar a la que aprendieron, pero más asemejada a la realidad de hoy que es tener un liderazgo motivacional, donde la obediencia no es lo principal, sino el enfoque en los objetivos de la empresa. El trabajo duro no hace a la empresa, sino el trabajo bien hecho. Por lo que, desprendiendo de lo dicho, establecemos que los nuevos líderes en las empresas entrevistadas se enfocan en hacer bien su labor y motivar al personal en lugar de buscar que realicen un trabajo mal hecho por haber tenido un carácter autoritario.

También en las nuevas generaciones de liderazgo se hayan más tolerancias en relación al personal, y se pudo ver una relación personal más directa entre líderes y trabajadores.

A su vez, en todas las empresas entrevistadas, las creencias que asumen los líderes son muy positivas en cuanto a la tolerancia, aceptación y coordinación de los trabajos entre hombres y mujeres dentro de la misma empresa.

Referencias

- Grant Thornton (2017). Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-inbusiness-2017.pdf>
- Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations? - Nueva York: Addison-Wesley.
- Justo, R (2008). “La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras”. Tesis Doctoral Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo. Universidad de Madrid. Madrid, España.
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995) Qualitative interviewing. The art of hearing data. Thousand Oaks: Sage.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar 2. Córdoba: Brujas.
- Ceja, L (1 septiembre 2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women leads. Harvard Business Review, 68 (1), 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. y Iturralde, T. (2016) Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, volumen 22 (4), 177-185. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>
- <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2009/docs/mujerLiderazgo.pdf>
- Estudios de liderazgo de hombres y mujeres, Omar Gutierrez Baldevenito. Revista Política y Estrategia N° 126 - 2015
- <https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Bradich-MADE.pdf>

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a09.pdf>

Anexos

Modelo de Consentimiento



Consentimiento Informado

Manuscrito Científico: “Recambio Generacional en el Liderazgo”.

Objetivos Generales

Conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Objetivos Específicos

Comprender en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo, el rol de la mujer y las barreras o posibilidades de liderar de las mujeres en la misma.

Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder su rol de líder a una mujer, no lo hicieron en su momento y cuales se creen que hubiesen sido las consecuencias de haber sucedido a la mujer en el puesto.

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

Conocer la opinión y los objetivos en la vida personal y profesional de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y específicos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio.

Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado

.....
.....

Guía de Pautas

¿Que datos podés brindarme de acuerdo a tu persona? Nombre y apellido, edad, estado civil, familia, integrantes de tu familia. Empresa en la que trabajas. Trabajo que desempeñas.

¿Quiénes fueron los fundadores de la empresa y en que generación de la empresa te encontras? redactar un poco de la historia.

¿Con cuántos empleados cuentan actualmente? aproximado

¿Como se conforma el organigrama de la empresa? para realizar un análisis general.

¿Como se dio el hecho de que formaras parte de la empresa? Sentis que tu familia te motivo a hacerlo?

¿Cuántos puestos jerárquicos están conformados por hombres y cuantos por mujeres?

¿En caso de que busques permanecer en la empresa, crees que algún otro integrante de tu familia puede llegar a competir por tu puesto?

¿Qué hubiese ocurrido con la empresa si hoy no estuvieses dentro?

¿Crees que tus padres o abuelos, fundadores de la empresa, hubieran preferido suceder el puesto jerárquico a un hombre antes que a una mujer? ¿Por qué?

¿Crees que existen barreras en las mujeres laboralmente para ascender de puesto? ¿Esto ocurre en su empresa? ¿Opinas que en otras ocurre?

¿Crees que actualmente la sociedad se encuentra en una etapa de cambios al momento de seleccionar empleados en relación al género?

¿Las leyes laborales relacionadas a la maternidad, hace que la empresa se replantee el tener que contratar a mujeres?

¿Hay más hombres que mujeres trabajando en su empresa o hay más mujeres que hombres?

¿Cuáles son tus objetivos profesionales y corporativos, si es que los tienes?

Entrevista y Consentimientos

Empresa ICONO S.A.

Inicio de la entrevista después de presentarme:

-Antes que nada, quería que te presentaras... ¿quien sos, que edad tenes, en que estas trabajando?, ¿cómo se llama la empresa? Un poco sobre el tema.

-Hola gina, antes que nada, espero poder ayudarte y que esto realmente sirva.

- Bueno, gracias.

-Mi nombre es Joaquin Broglia, trabajo en una empresa familiar que se llama ICONO S.A.

Una empresa constructora de rio cuarto

Yo soy segunda generación... mi papa fue fundador con otro socio. Que digamos...

-Se fue de la empresa.

-Claro, exactamente y... yo desempeño mi actividad acá adentro de la empresa en un área denominada división aluminio que se encarga de fabricación y provisión de aberturas de aluminio y estamos incorporando también lo que es PVC. Para lo que es Rio Cuarto y la zona.

-Bien.

-eh, tengo 26 años, hace... va a hacer en octubre o noviembre, por ahí tres años que entre a la empresa.

- ¿La empresa en que año se fundó? ¿Cuántos años lleva?

-y... no estoy seguro exactamente, pero ya si no me equivoco hace más de quince años que se fundó la empresa. Se debe haber fundado en 2003, por ahí.

-Bien, hace rato. Y vos sos la primera persona de la segunda generación que entra a la empresa.

-Si, yo soy la primera persona. Eh, después esta... tengo un hermano que se está por recibir de ingeniero civil.

-si...

-Que en principio no entraría a la empresa, pero ya hizo algunos trabajos externos. Colaborando con la empresa, ya que él se está especializando lo que es calculo en estructura... entonces algunas obras que nosotros en la empresa no realizamos los cálculos en estructura. O sea, lo hacen otros estudios que se dedican a eso.

-Lo terceriza.

-Claro. Lo tercerizamos, entonces algunas veces en lugar de tercerizarlos, o sea lo tercerizamos pero con Esteban que es mi hermano.

-mh, Bien, Ustedes, cuantos, ¿vos tenes un hermano o tenes más hermanos?

-Tengo dos hermanos... eh... Esteban que tiene 23. Se está por recibir de ingeniero civil, está terminando la tesis... y ... tengo una hermana que tiene 16 años que bueno... todavía está en el secundario.

- Todavía está en el secundario. Te consulto... esto personal que si quieres me lo respondes y si no quieres no pasa nada.... Ehh... en algún momento tus padres planean que tu hermana se también parte de la empresa o en eso no tienen expectativas?

-Eso no. La verdad que siempre fuimos libres en tomar nuestros caminos. De hecho, yo estudiaba ingeniería agronómica antes... eh... estude 4 años en la Universidad Nacional de Rio Cuarto. Por lo tanto, a mí el rubro no...

-No estaba relacionado.

-Deje en el momento, después por cuestiones de la experiencia personal y la vivencia mía termine dejando la carrera y empecé a estudiar Administración de Empresas, donde me falta una materia y la tesis para recibirme. Eh... porque me di cuenta que lo que me gustaba a mí era la parte de gestión.

-De gestión en una empresa.

-Entonces... claro.

-Vos pediste trabajar?

-cambié de carrera y a su vez también empecé a trabajar, digamos.

-Por decisión propia?

-Por decisión propia si.

-Claro, no es que te impulsaban a decirte, ¿queremos que formes parte o “te gustaría entrar?”, sino que vos quisiste empezar a trabajar.

-No no, de hecho era algo que, en ese momento nunca se había planteado. Con mi papa teníamos una buena relación buena de padre e hijo, pero teníamos muchos roces antes de empezar a trabajar juntos. Los seguimos teniendo. pero yo en ese momento y creo que el también, no nos imaginábamos ninguno de los dos trabajando juntos.

- Claro.

-Eh. En el momento en que yo decidí dejar la carrera, me junte con Guillermo que es mi papa y como que charlamos varias cosas y le comente que... yo estaba trabajando en una ortopedia en ese momento, había agarrado un trabajito en una ortopedia de un amigo de la familia con un plan de trabajo de la provincia de Córdoba, entonces también como que demostre que tenía cierta capacidad y ciertas ganas de hacer otras cosas en la familia y eso también me abrió las puertas, dentro de la empresa.

-Claro, si, te abrieron las puertas ellos para que vos... que puedas empezar a trabajar.

-Si, exactamente.

-¿Bien, vos que rol cumplís dentro de la empresa? ¿cuál es tu puesto?

- Yo, seria como una especie de gerente si se puede decir. no esta bien definido el puesto. Lo que pasa es que dentro de la empresa ya hace mas de diez años que se fabrican y se producen aberturas de aluminio, pero no era un sector de la empresa que estaba desarrollado, simplemente se hacian aberturas para aquellas obras que salian y se estaban haciendo en conjunto con la construccion. No se realizaba venta al publico de este producto, ni tampoco se perfeccionaba demasiado dentro de esto.

-Entonces se puede decir que vos estas formando todo este nuevo sector.

-Claro, yo entre a la empresa con muy poca experiencia laboral, o sea seis meses en otro rubro que nada que ver. Fui adquiriendo de a poco conocimiento, pero hacia un poco de todo. Sobre todo el primer año, los primeros seis meses no tenia, digamos una actividad fija. Manejaba... repartia materiales por las obras, manejaba una camioneta y repartia en las obras, hacia... siempre fue la idea de ir metiendome de a poco en esta area del aluminio, pero como en un principio no sabia mucho, me capacite, me fui a buenos aires a capacitarme de todo lo que es la abertura de aluminio, em... de a poco fui entrando digamos lo que es el grupo de trabajo, porque ya habia empleados que tenian diez años trabajando, y que entre una generacion nueva no fue facil en ese momento o en un tiempo, hasta que me pude acostumbrar y hasta que pude entrar digamos... a trabajar en el area e ir ya conocer un poco mas todo como era, el procediciemiento... como estaba compuesta una abertura, tambien yo poder venderlo y ofrecerle al cliente con conocimiento un producto.

-Entonces vos te encargas de la parte venta y de la supervicion de los trabajos.

-yo... menos, digamos, ir a colocar, ponerme a cortar y hacer la parte bien operativa.

-La mano de obra.

-... Realizo todo, lo que es desde el area, la venta, hasta la generacion de presupuesto, la generacion de las ordenes de produccion, las ordenes de compra de materiales... em ... si bien, estoy un poco solo y a lo mejor pasado de tareas. Como el área nueva la idea es ir manejandome un poco asi, pero con expectativas de que esto se proyecte porque no era un area de la empresa desarrollada, entonces practicamente esta surgiendo de cero. Incluso hemos de desarrollado, antes de que yo entrara a la empresa se trabajaba una sola marca de aluminio con una sola linea, se trabajaba la linea media y la linea baja de prestacion. La linea baja ya no la trabajamos mas por una cuestion de costos operativos. Decidimos no trabajar mas y adquirimos todo lo que son aberturas de alta prestacion que no estaban y otra marca que es un poco mas reconocida a nivel pais, entonces con eso pudimos meter un poco mas de fuerza. Terminamos un galpo nuevo con la fabrica instalada mucho mejor de lo que estaba antes.

-Se ampliaron.

-Una maquinaria, digamos... empezo esto ya hace dos años, pero era algo qu existia, pero no... estaba muy crudo y por suerte ahora... (inintendible).

-a esto lo hiciste con tu papa? ¿o el no supervisa o no esta adentro de este sector?

-No, no. Al principio estaba constantemente conmigo en el crecimiento. Hoy ya cada vez esta practicamente desentendido del tema, por asi decir, pero es una ayuda enorme tenerlo a el con toda la experiencia que tiene en el rubro y en la vida profesional, porque no es solamente conocer el tecnicismo o lo basico para poder hacerlo, sino tambien el tiempo que te lleva... años de experiencia laboral a no olvidarte de ciertas cosas que, cuando todavia no estas trabajando o cuando somos chicos se te pasan poder armar una agenda, no olvidarte de las reuniones de hacer un pedido. Son muchas cosas que uno las va adquiriendo

con el tiempo, y la verdad que tenerlo a Guillermo al lado mio, me ayudo muchisimo a crecer en ese aspecto que es fundamental.

-Claro, sentis que te enseñó un monton en todo ese proceso.

-y lo sigue haciendo, a pesar de practicamente hoy, coo te digo, esta desentendido de la parte productiva, a lo mejor salen obras nuevas que yo se las comento y le digo, pero el tiene mil cosas entonces... sabe que a lo mejor estoy haciendo una obra en banda norte, por decirte, es un ejemplo cualquiera, pero no sabe ni que tipo de abertura a lo mejor vendi, ni que tipo de vidrio llevan, no esta interiorizado en detalle ya.

-Si, si, digamos que te esta largando mas solo. jaja

-si, si, si.

-te hago otra pregunta Joaquin, en la empresa... en el sector donde vos estas, son todos hombres los que trabajan o hay tambien mujeres?

-Somos todos hombres por ahora, porque como te mencionaba, la mano de obra es toda masculina por el tipo de trabajo que es y ademas por la gente que viene a solicitar el puesto de trabajo.

-Si... no van a solicitar mujeres?

-No, o sea, yo nunca diria "no, una mujer no". Se buscan hombres generalmente porque son trabajos pesados muchas veces. Una hoja de abertura de aluminio con dvh puede llegar a pesar 100kg o mas, entonces ahi cuando hay que ir a colocar ese tipo de obra, digamos, se requiere de esa capacidad o cualidad. Entonces, si... puede ser que para los puestos operativos se busquen mas hombres.

-Si, si si.

-Lo que si, lo que yo estoy en conjunto, digamos. La parte administrativa de mi area esta mezclada con la parte de construccion. Hoy en dia tenemos una secretaria que es medio general, y la contadora que es la que se encarga de las dos areas.

-De las dos areas... aha, mira.

-Claro si.

-Se puede decir que si, entonces hay integrantes mujeres trabajando.

-Si, exactamente, si. Sobre todo mas involucrada a lo que es la parte de la administracion porque ahora... hoy actualmente estoy en las oficinas donde esta la constructora tambien, pero estamos terminando unas oficinas nuevas donde me voy a mudar yo con lo que es la parte ventas con algunos otros proyectos que tiene la empresa. Separandome, digamos de lo que seria la parte de la constructora en ese sentido. Entonces quedaria como que sin secretaria, de alguna forma. Que la idea esta digamos si esto sigue asi, de incorporar a alguien y a lo mejor ahi es como que puede llegar a entrar una mujer o un hombre.

-Claro, no habria problema, depende de al capacidad, no?

-Claro, exactamente.

-Si, totalmente. Bien... vamos por preguntas mas, con respecto a la sociedad... sentis que si llega a pasar esta oportunidad de tener que contratar a una mujer, lo pones sobre una balanza con respecto a las leyes laborales. El dia de mañana tenes que contratar a una persona que sea tu contador. Tenes a un hombre o una mujer que tiene que ir a cumplir horas dentro de la empresa, te resulta mas complicado el hecho que las leyes laborales con respecto a la maternidad, te juega en contra?

-La verdad que yo tengo una mirada un poco mas distinta, o sea yo se que si bien existe y que esta la posibilidad de que una mujer sea madre y que por el embarazo no la tengas en cuenta, yo

creo que si influye en la toma de decision. Yo soy de la idea de que las mujeres son mucho mas ordenadas que los hombres y que tienen ciertas cualidades para algunos puestos en el que siempre prefiero mujeres a que hombres. Entonces, en el caso de que se de un nuevo puesto de trabajo, tendria que analizar un poco que es lo que necesito.

-Claro, porque hay que tener en cuenta, el hecho de para la maternidad necesitan mucho tiempo de licencia. Es algo que en algunas empresas juega en contra eso.

-Juega en contra, pero no lo que tiene a favor una mujer desde mi punto de vista... es que puede entablar una buena relacion con los demas empleados hombres. Pero al ser un área distinta, esta bueno que no sea tan mala. Y si es un hombre, muchas veces se genera una amistad digamos mas cercana, se arma un partido de futbol o el asado y a veces, mantener esas cosas como mas separadas, tambien esta bueno... y una mujer puede llegar a entablar una buena relacion con un hombre, pero no va a ir a un partido de futbol. yo lo hago, o sea, a mi me invitan un asado, y yo voy. A lo mejor me invitan a un partido de futbol y tambien voy, no soy mucho de jugar al futbol, pero si me invitan voy.

Es distinta la relacion, entonces ahi hay muchas cosas en juego ademas de la maternidad que es real y es un tiempo en el que vos tenes un costo que mantener y no tenes digamos provecho de eso.

-Claro. si, si. Algo que pasa en varias empresas, es un problema actual y es lo que estamos tratando de averiguar. Como todavia no tenes incorporadas a mujeres en el area operativa... vamos a hacer suponiendo que tenes a una persona en el area operativa que es mujer. ¿A la hora de tener que ascender a alguien, vos en que te fijas? en la parte de cómo trabaja? o en la parte mas de derechos laborales de la mujer y el hombre para tener que ascenderlo. ¿Consideras que es un problema ascender a una mujer que genera una barrera?

-No, desde mi punto de vista no me parece, yo busco un encargado o alguien que tenga un alto rango, y capacidad resolutoria de los problemas.

-No importa el genero.

-No, que sea una mente capaz y que pueda resolver un problema de forma rapida sin generar mas problemas.

-Claro, si.

-Entonces es eso lo que yo busco, digamos, en un encargado mio.

-Bien, bien. Si, suponiendo porque todavia no esta sucediendo eso en tu empresa.

-No, la verdad que operativamente, dudo mucho que una mujer ha tenido un cargo, porque los riesgos laborales son altos, es muy raro que una mujer venga a buscar un puesto, o sea, generalmente solicitan como administrativo o como secretario. Muchos de los empleados operativos que tenemos lo mejor han trabajado en la obra, por ejemplo, y nos conocimos ahi y despues entraron al taller. Entonces es como que no lo veo demasiado factible, pero no por una cuestion de que la mujer no pueda hacerlo, sino porque.

-Si, tiene que ver con que la mujer no busca tampoco.

-SI, SI y las capacidades. Yo como te contaba, estude agronomia, y en agronomia tenia muchisimos profesores bastante grandes de edad que tenian a lo mejor otro tipo de mentalidad y un poco mas machista, imaginate mas gringos, gauchos, asi... y les decian siempre a la mujer que estudiaba agronomia... que era mas dificil conseguir trabajo porque ellas no podian levantar una bolsa de semillas. Yo creo que hoy ya han demostrado las mujeres que en ese sentido, lo pueden resolver tranquilamente, porque ademas ya los puestos cambiaron, un ingeniero agronomo no va a hembraer bolsas de semillas, no se va a tirar abajo de la maquina a ver cual es el problema. Lo puede hacer una mujer tranquilamente, es lo mismo que hago yo. A veces bueno, hace falta una

mano y me pongo ahí en el taller, hago algo, porque además a mí me gusta, yo soy bastante metido en ese sentido. Pero no es algo que hago permanentemente.

-Claro, pero tampoco habría problema de que lo hiciera una mujer, simplemente que por ahí no está el hecho de que vaya una mujer, y si va una mujer y tienes un hombre que necesitas fuerza, vas a optar obviamente para este trabajo al hombre. es algo lógico. ¿Crees que en algún momento, tu hermana, siendo mujer, o una prima o cualquier integrante de la familia... o cualquier persona ajena a la familia que sea mujer pueda llegar a estar en tu mismo nivel jerárquico o crees que no? que no va a pasar?

-Sí.

-Esta la posibilidad de que tu hermana pueda llegar a hacer eso?

-Sí, yo creo que sí... ella por lo que dice hoy en día no le interesa... de hecho, ella está con la idea de que va a estudiar medicina, pero obviamente que puede estar una mujer al lado mío y como te digo, para mí, yo si hoy tendría que buscar a alguien que me ayude, prefiero a una mujer porque es mucho más organizada, mucho más prolija en un montón de aspectos que en los hombres es más difícil encontrar esa prolijidad. No digo que sea imposible, porque hay hombres que son muy organizados, muy prolijos y saben organizar muy bien todo eso, pero me parece que las mujeres (ininteligible) Incluso puede estar en mi misma situación jerárquica o más también yo podría tener una persona (ininteligible).

Es depende más que nada de las capacidades de lo que sepa hacer uno o lo que sepa hacer otro.

-Perfecto. A ver... ya te he preguntado más o menos en toda esta conversación todo lo que quería saber. Bueno, por último vamos a pasar a tus objetivos. Si me quieres contar cuál es tu objetivo a futuro, tu objetivo profesional y corporativo, dentro de la empresa.

-Bueno, actualmente es, digamos, trabajar esta area que se esta desarrollando como si fuera una empresa distinta por asi decirlo, constructora. Digamos, como poder armar el area que se mantenga por si sola que... cuando yo ingrese fui desarrollandome, el area funcionaba incluso, hice varios numeros todavia y funciona y va gracias a que la empresa constructora esta como esta, y a veces, inyecta dinero dentro del area para que pueda mantenerse. Mi idea hoy es poder armar esta area de una forma financiera individual a la empresa constructora, que empiece a funcionar como corresponde. Y bueno,,, ir creciendo en ese sentido, junto con algunos otros proyectos que hay o que tengo. Hoy la empresa constructora estan por suerte con mmucho trabajo, pero tambien, Guillermo que es el que se encarga de todo, este pasado de vuelta, con la cantidad de tareas que tiene. Entonces hay muchas posibilidades de agarrar ciertos trabajos, ciertas areas que no se aprovechan, que no hay capacidad digamos de, de hacerlo, como a lo mejor es la parte inmobiliaria. Nosotros somos una empresa constructora, tenemos acceso a inversores que hacen edificios, cosas asi, pero nosotros en la parte inmobiliaria, no tenemos nada que ver. (inentendible)... hay proyectos de expandir la cartera de productos e la empresa.

-Claro, claro. Y... fuiste vos quien se quiso involucrar, vos me contabas que tu papa tenia un socio. ¿Ninguno se quiso involucrar dentro de la empresa? por qué opinas que no quisieron?

-Como? Disculpame.

-Que... tu papa, vos me contabas que tenia un socio, por que crees vos que ninguna otra persona de las dos familias o conocidos de ellos no quisieron involucrarse en la empresa y solamente sos vos quien se quiso involucrar adentro.

-No, mas que nada fue una cuestion de como se dio la empresa, cuando la fundaron eran dos socios. Mi papa era ingeniero civil, y el socio era ingeniero electromecanico, si no me equivoco, o electrico, no se cual es el titulo, entonces la empresa realizaba obras civiles de construccion y

obras electricas. Con el tiempo en ese momento Guillermo tenia el 30% de la empresa y el otro socio el 70%. Con el tiempo, por suerte, a la par de la construccion empezo a ir bien... adquirio mi papa un 20% de la empresa y quedaron 50 50, despues con el tiempo habia muy pocas obras electricas y muchas obras de construccion, entonces a Guillermo no le servia tener otro socio, si la mayoria del trabajo pasaba, y el ingreso, por lo que desarrollaba Guillermo. Por lo tanto decidieron separarse en buenos terminos. Cuando fue esto, Guillermo no tenia la intencion de siga a lo mejor el con el nombre de la empresa y todo. Se dio asi. De hecho comento un par de veces de que se tendria que haber separado de otra forma a lo mejor. Pero bueno, se dio asi. Cuado fue todo esto, los hijos del socio eran chicos mas o menos de mi edad, hay uno que es un poco mas grande, tendra al rededor de 28 años, y en una primera instancia el chico estaba estudiado arquitectura en ese momento, entonces en una primera instancia el socio dijo "No, yo quiero quedarme con el nombre de la empresa y la empresa porque mi hijo esta estudiando arquitectura, asi que yo quiero que mi hijo siga la empresa para que le quede a mi hijo, asi que yo te quiero comprar el 50%". Despues al final se dio todo al reves, no se dio y no se involucraron los hijos porque eramos muy chicos, yo en ese entonces estaba en el secundario cuando se separaron, yo debo haber estado en tercer año del secundario. El otro chico recién en el primer año de arquitectura que hacia, de hecho después este chico dejo la carrera.

-Claro, el padre, digamos, lo queria involucrar en la empresa, pero no se interesaba mucho si le gustaba o no le gustaba.

-No, no. Era mas una idea de el que otra cosa. El socio tenia dos hijos, y el otro tambien estaba en la secundaria en ese momento y hoy se que estan trabajando juntos con el padre, pero no volvio a formar una empresa. Y tambien se dio asi por la vida, no porque hayan buscado la forma "yo quiero trabajar con vos" o "yo quiero que trabajes conmigo" sino como que se dio asi que es

un poco tambien lo que paso en mi caso, que yo iba... estaba digamos enfocado en otro... para otro lado y después por cuestiones de la vida termine aca.

-Claro, no era un plan tener que estudiar para entrar en la empresa.

-No, de hecho cuando yo empece a trabajar, tampoco lo veia como algo fijo, o sea, a mi se me daba otra posibilidad o... yo lo hacia porque estudiar y trabajar implica digamos un monton de flexibilidades que solamente lo podes hacer con un trabajo part time, con algo freelance o estando en una empresa digamos donde tu jefe sea tu papa y vos le digas "mira, hoy me voy a quedar porque tengo que estudiar un poco mas para un examen" o "tengo una clase, me cambiaron una clase" y podes manejar los horarios flexiblemente, entonces, yo empece a trabajar en ese momento tenia un sueldito minimo y que a mi me servia como para darme algun gustito, por decirlo, y no me proyectaba en la empresa de alguna forma. Quiero desarrollar mi carrera aca. Con el tiempo se fue dando, me gusto el area en el que empece a trabajar, tengo proyectos que me gustan y se que los puedo desarrollar aca entonces como que el tiempo fue dando que...

-Te fue encaminando a estar hoy ahi y quedarse ahi.

-Si.

-Dejame ver si tengo otra pregunta que me haya quedado sin responder.

-Si, no hay problema.

-No, estan todas las preguntas respondidas. Bueno Joaquin, te agradezco mucho por haberme ayudado y por haberme dado tiempo para entrevistarte y haber respondido todo sin ningun problema.

-Buenisimo, bueno buenisimo Gina, me alegro que te haya servido y cualquier cosa que necesites, sabes que podes contar para otra nueva entrevista o lo que sea.

-Bueno, muchas gracias Joaquin, espero que tengas una linda semana.

-Gracias a vos, igualmente.

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y específicos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado



Joaquín Broglio

Entrevista LULICASSIO MUEBLES

- “hola luli, como estas? Espero que bien. Te voy a hacer un par de preguntas, espero que puedas respondérmelas si no podes responderme algunas preguntas no hay ningún problema, pero quisiera que empezaras presentándote, quien sos, que edad tenes, de donde sos, en donde estas trabajando y un poco acerca de la historia de la empresa”

- “hola Gina, como va? Bueno empecemos. Yo me llamo Lucila Cassió, tengo 32 años y mi papa tiene mueblería desde que el tiene 20 años. Me crie en una mueblería y tuvo varias distintas, fueron cambiando las modas y bueno. Empezó hace muchos años, hace como 40 años con la moda del algarrobo, así arranco el, y bueno después fue pasando la moda del algarrobo y después fueron viniendo los muebles de hierro, fueron cambiando, cuando cumplí 22, hace 10 años, el tenía su mueblería pero yo me metí como a trabajar con ellos y ahí como que le di un toque más juvenil y es cuando yo me pongo mi sucursal que es “Luli Cassió muebles” que es con mi nombre, ahí fusionamos con las que tenía mi papa, y bueno hicimos todas las sucursales con mi nombre con un toque más juvenil, moderno digamos”

-“ustedes cuantas sucursales tienen? El trabaja para Luli Cassió, para la mueblería con ese nombre, ¿o también produce para otras mueblerías? ¿La producción donde está? ¿En que provincia? ¿Las sucursales también, donde se ubican?”

- “la fabrica está en Canning, provincia de Buenos Aires. Aca en capital es un terreno para armar eso muy grande y teníamos uno allá y bueno, lo armamos allá. Vendemos por mayor a mueblerías de Buenos Aires y del interior pero ellos lo venden con su nombre en su mueblería. Nosotros teníamos 5 sucursales, pero con las crisis que hubo habiendo fuimos cerrando y ahora en el primer mes de la cuarentena cerramos una porque no vendíamos mucho por internet, no manejamos mucho las redes y ahora quedaron 2 que ahora te paso las direcciones que están en capital federal. Con la cuarentena empezamos a desarrollar la venta online en Instagram que no lo usábamos para nada y bueno, fue un éxito digamos, así que ahora también estamos mucho en la venta online, eso nos abrió muchísimo el mercado, que bueno que sin la juventud no se podría haber hecho eso, porque mi papa apenas maneja el whats app. Nosotros antes vendíamos al interior pero a lo que es mueblerías, y ahora con las redes sociales y todo eso empezamos a

vender a clientes comunes digamos, no por mayor, sino que la gente de interior compra, paga el envío y lo recibe”

- “entonces se podría decir que les esta yendo mejor online que teniendo las sucursales en el sentido de gastos e ingresos? ¿Que edad tiene tu papa? Me dijiste que el desde siempre tuvo mueblerías, produjo muebles, pero alguien mas de tu familia forma parte de la empresa o es solamente el, ¿vos y otros empleados? ¿Entrando dentro del tema de los empleados, cuantos tienen trabajando ustedes?”

- Mi papa tiene 69 aproximado. Si lo que pasa es que subio el tema de la venta online desde la cuarentena digamos, pero igual compran asi los del interior. Los que son de buenos aires por ahí te conocen desde el Instagram pero se van hasta el local porque hay mucha gente que lo quiere ver, probar, viste que es un sillón, pero los del interior como no les queda otra compran directamente asi por internet.

Empleados redujimos un montón en los últimos años y fue una solución muy buena porque ya sabes que es un dolor de cabeza, es difícil encontrar gente seria y comprometida para trabajar y honesta. Por ejemplo, cuando era chica, mi papa tenia los camiones con los empleados, el problema es que siempre problema, te rompen todas las camionetas, te faltan, te meten licencia por algo, un desastre. Entonces después se implemento el tema del flete terciarizado, y bueno fue una solución porque una que te sale mas barato, te ahorras juicios, es mucho mejor para nosotros que usamos fletes todos los días. A nosotros nos sirvió esta metodología. Después en fabrica debe haber como 8, se redujo bastante pero mejor también porque era un dolor de cabeza detrás de otro, sabes como es esto. Y en sucursal tenemos una vendedora por sucursal, y con eso estamos bien. La mueblería es como un comercio que es mas tranquilo, entran personas pero es tranquilo, no es que se te llena por ahí como los comercios que son mas de ropa o cosas asi. A

ver que mas te puedo contar, yo a la fabrica igual casi no voy, no tengo casi contacto porque son un montón de tipos que es medio incomodo viste, en los locales tengo vendedoras mujeres que es con las que trato yo, yo prefiero tratar con mujeres, me siento mas comoda, y bueno re bien”

- “¿entonces tu papa se encarga de todo lo que es producción y vos de la parte de venta, verdad? ¿Por qué me decis que te sentis mas comoda con mujeres en el sentido del trato? En el momento en que tenes que contratar una mujer, te influye en las leyes laborales de la mujer acerca de la maternidad, por el tema de la licencia que dura mucho tiempo, ¿vos tenes en cuenta eso? O para vos no es de gran importancia, miras otras cosas, el lado mas de las capacidades, la atención, entre otras cualidades”

-“mi papa se encarga de la producción, y yo mas de lo que es ventas, exacto. Si lo tengo en cuenta de que se pueden embarazar, es mas, la mayoría son madres solteras, bueno ahora se redujo bastante porque tenemos nomas 2 pero antes teníamos 5 y casi todas eran madres solteras y te digo que son mucho mas responsables que las que no tienen hijos o las que no tienen tipo, porque tienen esa responsabilidad, pero bueno ami me fue bien. Si tengo en cuenta que por ahí se pueden quedar embarazadas, tengo una pobre que hace tratamiento y todo y no se puede quedar, que mira que mala que me entere y dije “bueno, ojala que no se embarace porque es la encargada”, mi papa dice “bueno ya esta, le ponemos una suplente un tiempito y listo, no pasa nada”. Si me siento mas comoda porque no se, los tipos como que son... mira, he tenido vendedores que eran tipos grandes y como que no te respetan porque como “que te pasa a vos pendeja”, he tenido a otro, un pajero barbaro que hasta a la chica que limpia como que tuvo intenciones, he tenido otro que era un estúpido, he tenido a otro que faltaba, una vez lo encontré que se había quedado dormido en un sillón, me había cerrado el local, por eso no he tenido buena experiencia con los tipos. No digo que no haya hombres que sean trabajadores, pero en mi

experiencia me fue mejor con las mujeres. Las mujeres que tienen hijos, bueno, un día la nena faltó, se sentía mal, salió antes, se la llevan al negocio. Ha pasado que llevan a los chicos al negocio por ahí cuando no tienen con quien dejarlos, pero nada como que suelen ser chicos educados, son gente educada, por eso por ahí el nene o la nena están sentaditos ahí con una Tablet o alguna boludes, y no tengo problema porque como yo también tengo hijos... si obvio, no me gustaría que me esten faltando seguido por motivos de que tienen hijos pero no me ha pasado casi, muy pocas veces me han faltado porque el nene tiene fiebre o lo que sea. Ese es un tema que todos lo tienen en cuenta porque dicen... “uh se me embaraza esta y cague un año o dos años”, pero bueno que vas a hacer. ah y de los tipos, hasta me han afanado. Uno hizo toda una pantobimba que habían venido y lo habían atado, con otro faltaba plata, y con las chicas la verdad que nunca jamás, nunca faltó plata, nunca paso nada de eso

-“como surgió la idea de vos involucrarte en el negocio? ¿Vos que estudiaste, estudiaste algo? ¿Como se dio la idea de empezar a trabajar en esto? Por que? ¿A vos te gusta trabajar en las ventas? ¿Como se fue dando todo esto y a que edad arrancaste?

“yo desde que soy chica que estábamos en la mueblería, por ahí estaba mi papa trabajando y nosotras estábamos por ahí boludeando de chicas. Ya en la adolescencia, a los 15 años por ahí atendía a veces, mi papa tenía que hacer algún trámite o algún sábado que se yo, atendíamos y nos pagaba, o sea que siempre estuvimos ahí. Nosotros somos de Pinamar y allá se usa mucho las casas de alquiler, teníamos casas que vos las tenes amobladas y decoradas obviamente para alquilar así listas, entonces yo veía como mi papa y mi mama las decoraban y hacían todo, o sea me gusta la decoración y desde chica estuve como metida en eso. Yo estude laboratorio de análisis clínicos, pero cuando me recibí no trabajé porque no pagan bien, pagan poco. Igual me gustaba pero pagaban poco. Cuando me recibí conozco a Nestor, tengo a mi nene, y con una

amiga estábamos medio aburridas y dijimos “abramos un local de ropa”, como que queremos hacer algo, “bueno dale, abramos un local de ropa” pensamos con mi amiga, entonces “bueno, como seria la historia, cuantas remeras van en un perchero por ejemplo”, ni idea o sea, no teníamos ni idea de nada, y Nestor me dice “si vos al rubro de tu papa lo re conoces, por que no te pones una mueblería?”, si viste, me hubiese gustado también el tema de un local de ropa que viste que esta bueno, pero diciendo eso claro es verdad, lo tengo mucho mas claro. Claro, tenes los productos, tenes todo, no tenes ni que buscar proveedor. Y yo ahí no sabia bien como llenar un salón, cuantos sillones iban, a esas cosas no las tenia muy claras, pero bueno cuando le planteo la idea a mi papa de que me quiero abrir un local, el chocho imagínate, y me ayudo en todo, y bueno ahí ya como que me fui interiorizando mucho mas en lo que es el manejo de un local y todo eso. O sea que fue por herencia digamos, pero bueno, estaba metida en el tema también, porque es un rubro medio raro, por ahí no es tan habitual. Y he tenido que luchar con el tema de que sos jovencita, y mas mujer, y los hombres no te respetan aunque sean tus empleados, o los mismos clientes, que te dicen “llama al dueño”, no señor, la dueña soy yo. Hubo un cliente que me quiso como sobrepasar, me dijo como “que buena que estas, que culo”, le puse una cara de orto y le dije que se retire, y me dijo que me iba a acusar con el dueño. Como para darle un poco mas de color a la entrevista, que si también esta en eso, hay un prejuicio con la mujer y mas con la mujer joven.”

-“es una cuestión cultural te parece, que esto se da en cualquier ámbito, se da mas en el ámbito laboral? También te pregunto ¿cada vez que vos tenes que tomar una decisión, buscas la necesidad de tener que validar esa decisión con tu padre o directamente la tomas por vos misma, sin consultar nada con nadie?”

- “nosotros nos consultamos todo, tanto el ami como yo a el, pero no por el hecho que yo sea mujer y el varón, sino porque hay una sociedad. “mira me gustaría hacer esto, que te parece”, “dale, me parece bueno, me parece malo”. El también ami, hay veces que le digo “papi, no me preguntes”. Por ahí no estoy porque estoy lejos pero el quiere que le de el OK. Tenemos mucho dialogo y nos consultamos todo para que estemos todos de acuerdo y evaluar si es buena idea o mala idea, mas que nada para evaluar eso que para pedir permiso.”

- “claro, esta bien, es todo a la par. ¿Dentro de tu puesto donde vos estas, crees que necesitas ayuda de otra persona o alguien que te reemplace? Suponiendo que mas adelante la empresa crece, abren mas sucursales, necesitas una mano derecha, ¿piensas contratar a un hombre o a una mujer o eso no tiene nada que ver el tema del genero? Me dijiste que te sentis mas comoda con las mujeres, pero puede llegar a pasar que tu mano derecha sea un hombre?. Consideras que si contratas un hombre va a ser igual a las experiencias que tuviste, ¿que menos precian a la mujer?” cuantos hijos tenes? ¿Te manejas tranquilamente para trabajar?

-“suponete que se abre una vacante ahora y me pongo en la búsqueda, yo busco mujer, ahora si aparece alguien con recomendación que sea hombre, no es que te discrimino por ser hombre, igual te conozco y si esta todo bien te contrato, pero si me tengo que poner a buscar de cero la búsqueda es mujer”. “Tengo 2 nenes y la verdad que se complica, porque el tema niñera es bastante complicado, cuando estoy aca esta mi mama pero si es mucho mas complicado. Un hombre se levanta, se baña y sale, vos no, tenes que bañar a los nenes, bañarte vos, planificar que les dejás de comer o a donde lo vas a llevar, si es mas dificil”.

- “claro, vos por mas ocupada que estes, o que recibas ayuda, siempre tenes que pasar por ese tipo de cosas en la familia, tener que cuidar, tener que estar pendiente de los chicos, tener que estar pendiente de la casa, cosa que te quitan tiempo y te traban un poco el tema de lo laboral,

mas allá de que vos tengas todas las intenciones y todas las ganas de llevar adelante una empresa.

Bueno Luli, ahora vos decime cual es tu objetivo profesionalmente hablando, con la empresa o fuera de la empresa, buscas mas adelante hacer otra cosa o seguir con lo mismo, agrandar lo mismo. ¿Cuales son tus objetivos en este sentido?”

- “Gina, perdón la demora, tuve que salir a hacer unas cosas. Mi objetivo es que crezca la empresa, me gustaría tener sucursales en toda la Argentina y poder exportar al exterior, obvio que vamos paso a paso, pero ese es el proyecto, que sea el Garbarino o Fravega pero de los muebles”

- “siii no te preocupes por el tiempo”. Consideras que si no hubieses tenido a tu papa con la mueblería, y vos hubieses tenido que buscar trabajo por otro lado, te hubiese costado conseguir teniendo en cuenta la sociedad con respecto a trabajos mas tipo jerárquicos como lo que estas ahora?”

- “si, creo que llegar a un puesto jerarquico si no sos propietario te lleva un tiempo porque primero tenes que mostrar tus aptitudes por asi decirlo, pero no creo que haya una diferencia en el hecho de mujer, varón. Por ejemplo, mi hermana es geóloga y ella tiene un puesto mas alto que su marido que también es geólogo, pero bueno ella se desarrollo mejor digamos.”

-“algo que no te pregunte que ya es lo ultimo de la entrevista... ¿Cuántos hermanos tenes? ¿Alguno de ellos también va a incorporarse dentro de la empresa o esto es algo tuyo particularmente que se dio con tu papa?

- tengo 2 hermanas. Una mas grande y una mas chica. La mas grande es geóloga, se especializa en petróleo. Trabaja en una petrolera y se quiere dedicar a eso siempre (es decir no tiene planes de sumarse al negocio familiar). La mas chica tiene su negocio de venta de blends de té y productor naturales. Hace unos años le abrimos una mueblería, pero no le gusto y la cerro y se

abrió el negocio del té y esta contenta con eso. Es decir, mis hermanas no tienen intereses en esta empresa”

- “Luli, muchísimas gracias por haberme ayudado y por haberme respondido todo lo que te pregunte. Cuando tenga los resultados finales te los voy a mostrar así ves de que se trataba un poco todo esto. Yo después te voy a mandar si me das tu mail o te lo paso por acá, un consentimiento que me tenes que firmar porque lo tengo que adjuntar con el trabajo, como que avala que vos fuiste entrevistada por mí”

LULI: “Gina, nada que agradecer, un honor que me hayas elegido! Te paso el mail
nestorfedeluli@gmail.com

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y específicos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado

Lucila Cassiau
Dni. 34.224.489



Entrevista Vaschetto Nutricion Animal

-Bueno Caro, mira... antes que nada quisiera que te presentaras, que me dijeras quien sos, tu edad, porque es importante para este estudio, en que empresa trabajas, como esta compuesta, cuanto años lleva la empresa, un poco de la historia y un poco sobre tu trabajo.

-Bueno, em... dejame ver... los años de la empresa que vos me preguntaste.

-Si, aproximado, no hace falta que sea...

-Bueno, mi nombre es Carolina Vaschetto, tengo 49 años, soy Ingeniera Agronoma, trabajo en la empresa Vaschetto Nutricion Animal, una empresa familiar desde hace 26 años. Yo me recibí aca

en Rio Cuarto y unos meses antes de recibirme ya empezamos a trabajar en sociedad con mi papa, mis hermanos y uno de mis cuñados.

-La empresa la fundaste, digamos, en tu generacion.

-Claro, la empresa se funda en mi generacion. Eh, mi hermano mayor tiene un año mas que yo y es Medico Veterinario, mi hermana tiene un año menos que yo, tambien Medica Veterinaria y su marido que es Medico Veterinario tambien, Marinelli y mi padre que fue comerciante y distribuidor mayorista desde siempre, por eso yo siempre digo que nosotros mamamos con mis hermanos lo que es la parte de la comercializacion.

-Si.

-Uno al ser profesional, no se prepara en la parte del comercio. Lo mamamos de chicos y creo que eso fue una gran ventaja a la hora de decidir que ibamos a hacer con respecto (inentendido).

-Ustedes son entonces tres hermanos, los tres son ingenieros agronomos.

-No, no, hay dos veterinarios y la unica ingeniera soy yo.

-Son dos hermanos veterinarios y vos ingeniera agronoma.

-Claro, hay dos hermanos mas pero no estan en la empresa. Somos cinco.

-Ah y cuantos hermanos son en total?

-Somos cinco en total.

-Cinco hermanos, claro, tres, digamos, fundaron la empresa con tu papa y... el, tu padre, actualmente esta trabajando dentro de la empresa.

-Actualmente el no esta bien de salud, por eso no esta trabajando en la empresa, pero forma parte de la empresa y absolutamente ha sido socio fundador junto con nosotros. Lo que pasa que en el ultimo año y medio entre la pandemia y algun problemita de salud, el no puede estar expuesto a lo que es la gente, empleados, los clientes, entonces, este... no esta actualmente en lo diario.

¿Pero durante muchísimos años nosotros como estábamos organizados? El estaba en la parte de administración en finanzas y nosotros tres, mis hermanos y mi cuñado estamos en todo lo que es la parte ventas, de atención al público, de ir a las sociedades rurales que te imagines. Ir pueblo por pueblo, ciudad por ciudad, nos hicimos conocidos. Nosotros elaboramos alimentos balanceados para todo tipo de animales, desde conejos, pollos, cerdos, equinos, bovinos, mascotas, em, de todo un poco. Entonces cada uno se fue como... por ejemplo mi hermana hizo una maestría en cunicultura. Yo me dediqué más a lo que es suplementación de bovinos.

-Sí.

-Eh... mi hermano está más con el tema porcino, es como que cada uno iba agarrando y especializándose en un sector hasta que en el año 2006 empezamos a exportar.

-Aha, ustedes exportan entonces?

-Sí, hoy por hoy somos exportadores. Te diría que el 80% de nuestro negocio pasa por el comercio exterior y un 20% por comercio del sector interno.

-Que bueno, que bueno eso.

-Llegar a exportar no fue algo fácil, nos fuimos preparando para eso. Mi hermano hizo una diplomatura en comercio exterior, yo también tuve que poner mucho con este tema también, hoy estoy yo lo que es comercio exterior, pero tuve que estudiar mucho, eh... en general todos fuimos profesionalizándonos.

-Fueron aprendiendo todos.

-En distintas... no es que solo tenemos el título de grado, yo tengo varios diplomas colgados acá en la oficina entre los que incluye, por ejemplo, el liderazgo, coach, recursos humanos...

-Ah muchos.

-Sí, sí. Finanzas, economía.

-Todo lo necesario para una empresa.

- Si, y mis hermanos tenemos, por ejemplo Ana Laura que es medica veterinaria y ama su profesion. Ella fue especializandose especificamente en lo que es el arte de curar. En el caso de Pablo que es medico veterinario y se especializo sobretodo en lo que es nutricion animal. Entonces si vos dijeras hoy, lo que es el organigrama, Pablo es el que elabora las formulas, el que desarrolla los nuevos proyectos, las nuevas, los nuevos productos, yo soy basicamente la parte de finanzas y economia, soy la que compra, pago, lo que seria comercio exterior, Ana Laura esta mas lo que es veterinaria. Nosotros tenemos lo que es mercado interno, organizado una distribucion, es decir, nosotros somos fabricantes y vendemos directo a los productores o vendemos a traves de distribuidores. Ana Laura y (inintendible).

-¿Claro, ustedes tienen su propio sistema de logistica?

-Nosotros tenemos un sistema de logistica practico para lo que es traer por ejemplo, algo de las materias primas y llevarles a algunos productores, pero la verdad se sobrepasa. El sistema de logistica, nosotros estamos todo (inintendible). Imaginate el comercio exterior tendríamos que tener 40 camiones por dia. Siempre decimos nosotros vendemos (inintendible... eso que significa, nosotros al ser exportadores, tenemos en planta, la aduana tiene una oficina, y SENASA tambien tiene su computadora. Nosotros no hacemos aduana en la frontera, sino que viene la aduana aca y controla la carga aca.

-Aha.

-Eso tiene ventaja de que tiene rapidez, control... eh... cuando uno hace comercio exterior antes nosotros cargabamos un camion y el camion desde que sale de Rio Cuarto hasta que llega, por ejemplo, a hacer la aduana... el camionero o la empresa de transporte podia cargar, descargar... imaginate el peligro que eso significa. Y nosotros eramos responsables frente a esto.

-Si pasaba cualquier cosa, si.

-Por eso en un momento dijimos "no, tenemos que hacer aduana en planta" y ha sido una modificacion importante, lo que es camaras, la aduana, mas alla de estar aca y tener su oficina aca adentro, y venir todos los dias que hacemos exportaciones, ellos tienen el sistema y tienen todas nuestras camaras en las redes, en sus telefonos y en sus computadoras.

-Ah mira.

-Lo que hacemos, todo, cuando llega el camion vacio, controla las patentes, donde se carga, como se carga, que mercaderia se carga... pero eso nos ha dado la tranquilidad que es muy importante, porque el aduanero pone el precinto y la responsabilidad de Vaschetto termina aca.

-Claro, desde que se pone el precinto.

-Exactamente. Una vez que se precinto, si pasa algo de aca hasta que llegue a Chile, no es nuestra responsabilidad. esta?

-Claro.

-Ahi la responsabilidad es de la empres de transporte, por eso con el tiempo al principio, era nuevo. Rio Cuarto no esta preparado para el tema de exportacion. Tuvimos que ir aprendiendo junto a la despachante nuestra, pero hoy por hoy estamos ya, despues e muchos años, muy preparados y...somos muy cuidadosos con ese tema.

-Si, no sabia que se podia hacer eso de tener la aduana dentro de la empresa.

-Si, tenes que cumplir una serie de requisitos, pero, sobretodo (in)entendible). Imaginate que nosotros cargamos a Granel, llega a la aduana en frontera. Hay que descargar el camion para que la aduana y senasa controle, volver a cargar y todo eso tiene un costo extra... y si son bolsas, a nosotros nos ha pasado de abrir 1200 bolsas, te hacen descargar las 1200 bolsas, volver a cargar.

Todo eso es costo para la empresa. y ademas del corto, el tema de seguridad. Si yo cargue maiz, llega maiz. No tengo cosas raras.

-Si, si por supuesto.

-Despues puede llegar a pasar... drogas... ha pasado, hay much casos y ejemplos. Te puedo mencionar un señor que vendia manzanas verdes y llego manzana con cocaína y el señor nada que ver.

-El señor no estaba involucrado en eso.

-Vendia... molinos y tambien iban adentro todo llego de drogas... o sea, es muy peligroso, hacer check in aduanero... los perros, o sea, ellos son los que controlan. (Inentendible).

-Claro, y si pasa algo, ademas se hace responsable la aduana.

-Obviamente.

-Eso es lo bueno.

-A partir de que año la hicieron a la exportacion?

-Eso... mira, empezamos a exportar en 2006 la primer exportcion. Pero un tiempo antes empezamos a prepararnos, este... hicimos las normas ISO 9001 2000, que eso nos emprolijo un monton de cosas en gestion. y bueno... exportar no es lo mismo que realizar mercado interno. Hoy nosotros siempre decimos, la misma calidad y la misma forma que nosotros usamos para exportar, lo trasladamos en el mercado interno. Pero cuando es una empresa que es una pymes, es chica, y hay muchas desprolijidades en el medio... para exportar tenes aue ser prolijo. En la exportacion 2 mas 2 es cuatro. Nosotros aca estamos acostumbrados (inentendible)... en otro pais (inentendible) si es verde es verde, no es verde agua ni verde azul.

-No le podes cambiar nada, no es como otros.

-Nosotros nunca mas tuvimos que volver a importar mercaderia... entonces somos muy cuidadosos con el tema calidad, cantidad, todo tiene que ser perfecto. El camion pesa 28,5 toneladas, ni 29, ni 30, ni 27... 28,5. Tenemos la vascula que la certifica el INTI que es un ente publico que... tenemos todo el tipo de control y certificaciones, per que te ayudan a la hora de decir... yo vendi 28,5, si llego menos, el transporte se robo, el transporte (inintendible). El comercio de transporte se hara cago, a mi me pagan (inintendible).

-Claro.

-Pero bueno, como te digo, cuado una empresa empieza a conocer lo que es el mercado externo, se limpia hasta el galpon para que no pueda levantar polvillo, porque se mete adentro de la bolsa, hasta si (inintendible)... la etiqueta tiene que estar bien puesta, eh... y bueno todo todo...

-Todo prolijo, y cuidadoso y bien hecho.

-Todo trabajan, digamos... en una misma sintonia. Eso lleva mucho tiempo y la verdad es quej da mucho orgullo cuando uno puede salir todo bien... eh... uno los ve a los empleados, yo por ahi voy y los cargo, les digo "prolijito que esto va a colombia", "esto va a panama" y la verdad es un orgullo decir "che... lo hice yo", "lo hicimos entre todo" y es un orgullo.

-ya, el hecho de que esten exportando es mucho.

-Si, la verdad que si.

-Que no pasa en muchas empresas.

-Y mas desde una ciudad que esta en el interior del interior.

-Si, que es chica, no es conocida.

-Cuando nosotros empezamos, yo me acuerdo que nosotros trabajabamos con un estudio contable bastante importante aca en Rio Cuarto y le digo "tenemos que hacer permisos de embarque"... y me dijo "permisos de que?"

-No tenia ni idea.

-¿Nunca en su vida habia hecho... "y bueno, con quien podemos hablar con que contador?" "no, ni idea" me decia... Bueno y conseguimos una despachante de aduana, una señora grande que se habia recibido hace poquito... hizo una carrera de adulta, y dice yo soy la despachante pero voy a aprender con ustedes.

-Claro, o sea nunca habia trabajado.

-No, aprendimos juntos un monton de cosas... en la parte documental, todo. Y bueno... fuimos haciendo nosotros. Yo te digo ahora, todas las chicas que trabajan aca, la secretaria, todas las administrativas, todas, hablamos en el mismo idioma. Hablamos de un permiso de embarque, si se ha cumplido, si no se ha cumplido, el permiso de transporte...todas saben de o que estamos hablando, todas estan entrenadas en lo que es comercio exterior.

-Si, todas saben, cosa que es muy raro aca en Rio Cuarto, especializadas y que se involucran en la empresa.

- (ininteligible) creo que la Siglo 21 con la carrera de comercio exterior, empezo a haber mas gente que conoce del tema... (ininteligible).

-Si, me imagino, porque de ultima quizas en Buenos Aires es mas facil, pero aca en Rio Cuarto es mas dificil el tema de exportacion.

-Si, la verdad que si. De eso, bueno... nosotros fuimos creciendo y hoy por hoy tenemos la empresa que trabaja con nosotros que son despachantes de aduana nuestros, son de Cordoba. Son de Cordoba, se pusieron una sucursal aca en Las Higueras, muy cerquita nuestro.

(ininteligible)... se llama Dependiente, que trabajo con despachante y es el nexo del contribuyente que somos nosotros y la aduana. Y tambien con el tiempo, nosotros estuvimos trabajando con la aduana de General Deheza, eh... en Rio Cuarto no habia aduana, las empresas

maniceras grandes, las aceiteras grandes que estan en General Deheza, en General Cabrera, la aduana estaba alla y de hecho hoy esta todavia alla. Y logramos traer una oficina aca en Rio Cuarto, que funciona en el mismo lugar que el AFIP, entonces nosotros y todos los de Rio Cuarto y la ozna de aca que somos exportadores, tenemos el aduanero aca mas chiquito.

-Claro, claro.

.EH... o sea, mas, una aduana que es chiquita, pero que la tenemos aca en Rio Cuarto. Antes por ejemplo, el despachante tenia que viajar a Deheza, buscar al aduanero, traerlo y despues llevarlo.

-Era todo un tema.

-Claro, eso eran todos costos para la empresa en viaticos. Eso se logro, debe hacer unos tres años aproximadamente desde que tenemos una dependencia de aduana en Rio Cuarto.

-Si, si, ademas del costo del tiempo, porque te quita tiempo. Ir hasta alla, buscar... Asi que son una empresa bien formada ustedes, ¿son una Sociedad Anonima?

-No, somos una sociedad simple, ¿nosotros empezamos como sociedad de hecho y despues... que pasa? inscribir la empresa en SENASA en la Aduana, como exportador. Cada producto esta inscripto en la aduana, cada producto estainscripto en el SENASA. (ininteligible). Para que tengas una idea, inscribir un producto en Argentina te lleva aproximadamente dos años como poco. Una vez que esta aprobado en Argentina, vos lo tenes que presentar en distintos paises, por ejemplo, en Chile lo presentas y en 30 dias esta aprobado. Esta? Entonces, cada producto que nosotros exportamos, tiene un numero del SENASA Y UN NUMERO DE SAC que es el SENASA chileno, entonces nosotros, esa sociedad de hecho que habiamos empezado, quisimos muchas veces llevarla a sociedad anonima, pero no podiamos porque teniamos que hacer toda la autorizacion del SENASA y del SAC de nuevo.

-Otra vez.

-Bueno, para lograr que SENASA viniera a Rio Cuarto en ese entonces, no habia aviones, era el año... en el 95 nosotros empezamos... en el 97 nosotros empezamos nuestra propia fabrica y nuestra propia marca. Mas o menos nos llevo 5 años de lograr que el SENASA viajara en colectivo a Rio Cuarto a aprobarnos nuestra planta.

-ininteligible.

-...La burocracia infernal... no te digo... hoy hay muchas cosas y mas con la pandemia que se hace por internet que se ha virtualizado, pero todo...

-Es todo tedioso. Al tener una empresa es todo tedioso lo que hay que hacer.

-Tremendo... hoy tenemos una gestora en Buenos Aires, cuando... cada diez años se actualizan los alimentos, no se presentan de nuevo, se actualizan, pero ya lo hace ella. Una gestora veterinaria... va ella hasta el SENASA para que lo aprueben de nuevo. Entonces dijimos... al pasarse a una sociedad anonima es como empezar de cero.

-Claro, no, no conviene.

-Sinceramente no hay forma. Por eso seguimos siendo una sociedad simple y... bueno, trabajamos perfectamente bien. Al principio hace alguna diferencia... las sociedades anonimas pagaban muchas mas ganancias que las sociedades de hecho. Por eso cuando arrancamos arrancamos asi. Hoy con los años que tenemos, pagamos igual que una sociedad anonima, asi que tampoco es (ininteligible).

-Caro, vos me decias que hay muchas chicas ahi trabajando con vos. ¿Cuántos empleados tienen en la empresa?

-Mira mas o menos creo que son 36, 35, 38 empleados directos y hay muchos que son externos tambien como contadores... muchos que son externos. Pero, tenemos muchas chicas trabajando la verdad... la parte administrativa son todas mujeres, salvo un varon que tenemos ahora de

pasante que tiene... no recuerdo de una universidad, pero que es muy capaz y lo vamos a tomar como empleado, ya votamos todas las mujeres.

-Ya dijeron que si...

-Esta estudiando Administracion Agropecuaria, pero no me acuerdo en que universidad. No se, si en la Cervantes o en la Siglo 21.

-Si...

- Pero la verdad que muy bien el chico porque venia del campo, venia, bueno... sus papas tenian tambos, asi que nos ayudan mucho con todo el control de camiones, de patentes, pesadas, control de materias primas. Un chico muy jovencito, pero muy bien. El resto son todas mujeres, la verdad que siempre digo, no es que sea feminista, soy una gran defensora de la mujer y su trabajo. Esta mañana mi secretaria estaba con su hijita de cinco años porque dice que la busbuja tuvo problemas y no pudo ir al colegio y la trae aca.

-No le queda otra.

-La cuiamos como oro... digo, somos como una gran familia, son (inintendible). Teengo una mas grande, me lleva dos años, el resto son chicas mas jovenes, pero con su familia y todo...

-Todas tienen familia y todas trabajan.

-Si... si, todas trabajan, hacen un gran esfuerzo. Se enferma un hijo, la otra la cubre. Cosas que nos pasan a las mujeres y nos organizamos.

-Y, en el area de produccion, ¿tienen mujeres?

-No, en el area de produccion son todos varones, porque la verdad que es un trabajo duro, principalmente duro, asi que ahi son todos varones. Hay mujeres en lo que es la parte administrativa y de control de calidad y todo eso.

-¿Pero, van hombres solamente a presentarse para producción o van mujeres también a presentarse?

-No, nunca vino una mujer porque lo que es producción, la parte producción, lo que es cargar camiones, bolsas, descargar... eh... descargar camiones en las fosas es trabajo duro. Y la otra parte, es la parte de mecánica, de electricidad, todo eso y nunca tuvimos mujeres en ese sector porque tampoco se ofrecieron tampoco mujeres para esa parte. Son trabajos más para hombres.

-Sí, sí sí. Eso pasa bastante, por ahí hay trabajos que saben ir más hombres y mujeres ni se presentan a pedir trabajos a esos puestos.

-No, no, nunca se presentó una mujer para ese puesto. La que está encargada de calidad, es una ingeniera química y es Perito Recibidora de Granos, está trepada en los camiones, sacando muestras y hace un trabajo formidable, y es mujer.

-Es perito...?

-Perito Recibidora de Granos e ingeniera Química. sí, sí, las dos cosas. Y la verdad que bárbaro que es mujer. Pero anda entre todos los chicos con su casco, con todas sus cosas y ella fue también la que llevo adelante... hicimos un protocolo con la provincia de Córdoba, importante lo que es Covid, ella fue la que lo llevo adelante, toda la implementación del control.

-Claro, muy metida, muy involucrada.

-Sí. Yo te digo la verdad... te vuelvo a decir, no soy feminista, pero la mujer se compromete mucho.

-Consideras que es por el tema de que tienen familia?

-No sé, creo que es una condición que es inherente en la mujer. ¿Que pasa con esto? acá hay algunas que son profesionales y otras que no, pero hace... no sé... ahora (ininteligible) se tomó una semana de vacaciones y mi secretaria que es administradora de empresas me trae el

desayuno ella, y otras veces se lo llevo yo a ella. La mujer tiene esa elasticidad que no esata midiendo "che, yo soy contadora y no te voy a ir a hacer un cafe", o sea, de golpe...

-Si puede, lo hace.

-O sera el tipo de empresa tambien, somos todas asi.

-No, pero puede ser que coincidan.

-... Aca no hay rango de... somos una gran familia. En la veterinaria pasa igual, son todas mujeres alla, menos mi cuñado que es Leonardo y el chico que esta en el galpon que carga bolsas... el resto son todas mujeres, alguna veterinaria, otras no, estan en administracion, pero son un equipaso, son todas mujeres.

-El hecho de... te pregunto porque esto es parte de la entrevista... el hecho de que este... de que la mujer tenga licencia por maternidad, que dura, que me me parece que dos meses y medio, tres meses.

-...Tres meses.

-¿Tres meses, esa condicion juega en contra a la hora de tener ue contratarlas?

-En el caso nuestro... te digo... casi todas han faltado por ese tema, y bueno, uno busca, como te digo, de reemplazarlas cuando otras no estan. Por ahi se toma alguien por unos meses, o sea... pero nunca hicimos (inintendible).

-Claro.

-Te vuelvo a decir, la mujer es muy comprometida, con su trabajo, lo hace bien. Buscamos si... predisposicion, que tenga caracter, que atenda bien a la gente, que se lleve bien. No dejamos gente que genere conflicto dentro de la empresa, ni varones, ni mujeres.

-Claro, claro.

-... soy... tengo mas o menos (inentendible). Pero me gusta un buen clima de trabajo, compañerismo. Muchas veces, no me gusta que sean egoista. Todas tienen que saber lo que hace la otra, porque aunque no lo haga, porque a todos nos puede pasar que un dia yo no vengo, o un dia falta alguna, pasa algo... y todas tenemos que estar preparadas para poder cubrirla.

-por cualquier cosa... si... es asi.

-Y esta condicion, yo creo que en la mujer... se da mas que en el varon. Sin discriminar...

-No, no, no, digamos, es la vivencia de uno.

-La mujer es mas dinamica, es mas de hacer multitareas, en ese sentido, mas abiertas a aprender cosas.

-Si, si, puede que se cumpla. En la otra empresa que estreviste, no me lo dijeron directamente, pero me dieron a entender lo mismo, que pasa eso. Por ahi la mujer no tiene problema de hacer ningun tipo de tarea, o sea, cualquier cosa lo hace. No importa si bien o mal. Emmm... usteses... quien es el gerente general, digamos, tu papa?

-No, yo.

-Vos sos la gerente general de la empresa?

-Si, porque mi papa, como te digo, no esta... si desde hace unos tres o cuatro años que ya no, no trabaja. Si, y yo te decia, el es como que fue... todo fue avanzando tan rapido y todo es electronico... y todo lo que es, por ejemplo... el manejaba el banco como antes, con un libro banco, manual, haciendo el ticket a mano y depsues pasamos a la tecnologia y todo nuevo... y toda la parte impositiva y todo eso es muy como, muy dinamico, muy complejo como para (inintendible).

-Claro, tenia que enseñarle, todo eso, y para que aprenda.

-Si, es dificil, fue muy dificil decir, esta es tu computadora... y nada la prendia (ininteligible).

Pero (ininteligible) manejar planillas de excel...

-Claro, que ahora si es necesario.

-Hoy es muy necesario, todo pasa por el excel, por las planillas, los costos... todo.

-Por la tecnologia.

-Todo pasa por la comunicacion, la tecnologia, el ser prolijo en la parte impositiva, todo eso...

-Vos tenes hijos tambien o sos madre soltera... casada?

-Soy viuda, emm... en el año 2014 fallecio mi esposo y tengo dos hijas de 18 y 23 años.

-Ah, son chicas jovenes.

-Jovencitas... una estudia agronomia, esta en tercer año y la otra estudia administracion de empresas en segundo año.

-Ellas no trabajan en la empresa, no estan metidas hoy.

-No, no estan (ininteligible)... Desde chiquita que vienen a la empresa, desde muy chiquita.

Ayudar a trabajar a las chicas aca cuando... ellas estan al tanto de todo... que es lo que importamos cuanto ganamos, todo....

-Si, todo saben...

-Estan al tanto de todo, si.

-Eso porque tiene que ver con que mas adelante busquen entrar...?

-No, en realidad mi forma siempre fue... como yo trabaje siempre, muchas veces dicen (ininteligible), ¿"por que otras mamas se juntan a tomar el te y vos estas siempre ocupada?", entonces yo muchas veces las traia aca a la fabrica y les decia "este es juan, tiene tres hijitos" "el es marcos, tiene cuatro hijos", "el es mati, tiene un nenito down". Yo si no vengo a trabajar, les complico la via a todos ellos, entonces, siempre mi idea fue... uno enseña con el ejemplo. Dar

trabajo es dar dignidad y... bueno, eso, al morir su papa, sus abuelos les heredaron una empresa muy grande, que ellas se estan preparando para trabajar. Empresa paterna de la familia Ottero. Pero bueno, yo las he preparado desde chiquitas para todo eso.

-Para trabajar, que sepan trabajar.

-Pero... a mi, mi hermano me decia, tiene dos nenas, ¿una estudia ingenieria biomedica y la otra todavia esta en el secundario... y me dice... quien va a quedar aca? porque nosotros un dia nos vamos a (inintendible). Las niñas ya estan por otro lado, van a ir por otro lado que es mucho mas grande que esto... y se preparan para eso. Te diria que tienen, hasta los posgrados elegidos, despues de sus carreras.

-Ah mira, planean seguir estudiando tambien.

-Si, si... si porque tambien para entrar a la empresa es una condicion. Ir a trabajar a otro lado... hacer un posgrado... no es porque sos dueño vas a entrar y vas a ser gerente.

-Claro.

-Bueno, hay que prepararse.

-Hay que especializarse.

-Realmente una cosa es ser socio y otra cosa es ser trabajador tambien de la empresa.

-Si... y los hijos de tus hermanos... tienen hijos ellos? Si, todos tienen hijos. Mi hermano, una estudia ingenieria biomedica y la otra esta en el secundario. Y mi hermana y mi cuñado, una estudia ingenieria en sistema y la otra se recibe de veterinaria este año... Agustina. Pero son muy jovencitas y Agustina... creo que quiere irse afuera... (inintendible). Le gusta mucho la parte de equinos, la parte de pequeños. Pero tiene que volar mucho todavia y aprender a afuera antes de...

-Antes de entrar a la empresa. O sea que en un corto plazo, no se ven expectativas de que alguien... una segunda generacion ingrese a la empresa.

-Me parece uqe en un corto plazo no, de todas maneras (inintendible)... no te quiero decir que no, pero mi hermana tiene 50, yo 45... (inintendible)...

-No hay necesidad de que alguien venga a manejar.

-Si pueden, que salgan, experimente, que aprender, despues si les gusta, quevenga.

Pero es nuestro sueño, no tenemos que obligar a que ellos se queden con nuestros sueños y nuestra pasion, no creo que... uno a los hijos les tiene que dar herramientas para que ellos puedan elegir. En el caso mio, te digo, desde chiquita que vienen a la empresa, aman la empresa... estudian carreras a fines las dos, pero yo tambien las estoy orientando para la empresa paterna porque es mucho mas grande que esto y mucho mas importante.

-Que... cual es la otra empresa?

- y... la empresa paterna es Bio4, Bioelectrica... eh... Compañia Argentina de Granos, tienen... hay mucho campo, ahora esta la Morocha.

-y vos supones que ellas, digamos, tambien buscan de aquel lado.

-No, ellas quieren trabajar ahi, lo tienen elegido... lo tienen definido.

-Si.

-Si, en eso lo tienen charlado... eh... ellas entienden... yo siempre... la obligacion de ustedes es prepararse para enfrentar esta responsabilidad de la mejor manera posible.

-Si.

-Eh... por lo menos para estar bien preparadas. Para ser buenas socias. Si algun dia, dicen "che vos sabes que quiero pintar y yo quiero bailar danzas clasicas"... perfecto, si eso las hace felices. Pero tienen que estar preparadas porque es una empresa muy grande, con muchos empleados, con muchas familais a cargo.

-Si, y ya esta bien estructurada.

-Tienen una responsabilidad de, tomar decisiones... que no venga cualquier "tilingo" y que maneje la empresa como quiera.

-Si, si, si, por supuesto.

-Ellas... las dos piensan trabajar en la empresa. Estar dentro del directorio de la empresa, las dos.

-Aha.

-Y para eso estan entrenadas. Pero es una eleccion de ellas. No quiere decir que el dia de mañana digan "no, mira, esto son muchas horas, me canse, no me gusta, no me llevo bien y quiero hacer otra cosa", punto... van a seguir siendo dueñas, lo que no significa que... bueno... ellas tambien quieren honrar a su papa que trabajo tanto en la empresa y por campos, por todo. Entonces, desde chiquititas que han mamado y conocen a todos los empleados, ingenieros.

-Se criaron con padres trabajando.

-Claro. De chiquitas tuvieron el ejemplo del trabajo desde siempre, de las dos partes.

-Si, por lo general se cumple eso... los padres trabajadores, los hijos salen trabajadores igual.

-Si, si. yo creo que si. Muchas veces me dicen, como haces con tus hijas?...(ininteligible). Desde la cuna que arranque... yo cuando las tuve a ella... la mas grande es mi sobrina Agustina que ahora se recibe de veterinaria. Yo... cuando nacio Agustina, yo agarre una oficina de la veterinaria donde estabamos, y puse... con mis hermanos pusimos una alfombra, pusimos una guarda de minnie y mickey en la oficina, y un corralito, y un andador, y una mesita para comer... y esa oficina se transformo en guarderia. Contratamos a una niñera que ayudaba.

-Si.

-Y bueno, de chica fue Agustina y despues nacieron, este... mis hijas, y las dos se criaron conmigo, con... yo digo siempre... era convivir a cuesta, yo las amamante a las dos y me costaba un monton y me sigue costando el destete.

-Si.

-Mis hijas, estudian en Cordoba las dos y estuve como un año y medio de psicologa.

-Para aceptar que se iban.

-No, para aceptar su felicidad y para no sufrir. Entendi que era lo mejor para ellas, pero me cuesta mucho hasta el dia de hoy. Somos muy unidas, muy unidas y quiero que sean felices a toda costa. Ellas sufrieron mucho con la perdida de su papa. Pero yo las crie con niñera a cuesta. Me iba a trabajar con la niñera, yo, la bebe y era... tomaba la teta, venia y listo, despues la cambiaba, jugaba con la niñera y yo seguia trabajando.

-Todo eso en el trabajo.

-Todo en el trabajo. Se criaron en el trabajo, conmigo.

-Si, se criaron en el trabajo realmente.

-Las dos se criaron en el trabajo.

-Si.

-Por eso siempre me decian "como haces", porque son las dos re educativas, re trabajadoras, van al campo...

-Estudian, si.

-Si, les va re bien en el estudio a las dos. Aman lo que hacen, estan relacionadas.

-Van desde la cuna... eso se les enseña desde la cuna, no es casualidad.

-Lo vivieron toda la vida, no es algo...

Bueno, te consulto, eh... vos estas en el puesto de Gerenta General en este momento... eh...

consideras que si hubiese sido, alguno... tu hermano, que es hombre el que viese tomado ese puesto, las cosas hubiesen sido diferentes o...hubiesen sido parecidas a como vos te manejas?

-Mira, no...porque trabajamos muy en equipo de todos modos, o sea, yo estoy aca porque me oriente mas a la parte financiera y económica y soy la que tiene que firmar y toda la historia, pero estamos codo a codo. O sea, trabajamos todo... hacemos en conjunto, en equipo, o sea...

-Todos deciden por igual.

-Eh, si. En realidad me toca un poco mas porque es tan... tan rapido hoy todo que, por ejemplo, mi hermana y mi cuñado que estan en el centro a 10 km, y estan con la parte de mercado interno, hay muchisimas cosas que se enteran por un whatsapp. Ya se hizo, se hizo... en panama, cerramos una negocio, esto... el otro... pero digamos... no estan en el dia a dia en lo que es lo mio.

-En la decision rapida.

-Claro, la decision rapida.

-Como yo no estoy en el dia a dia, en lo que ellos van vendiendo a lo mejor alla, pero... nos llevamos muy bien y en general, si... por ahi me toca tomas mas decisiones o que se yo... hay un juicio y soy yo la que estoy, es como la cara de... (ininteligible). Si... a lo mejor, un poco mi caracter es... si bien, me encanta delegar y enseñar y todo, pero... es como que estoy...

-Te gusta estar en todos los trabajos? ¿estar supervisando todos los trabajos?

-No es que este supervisando, pero es como que todo el mundo, me informa a mi... o sea... es como que eso... necesitan que yo les de la palabra.

-Que les des el Ok.

-Si.

-Aha, mira. Mira que bueno eso.

-Si, si, si. Es como que estoy enterada de todo. No en detalle, pero en general, estoy enterada de todo digamos.

-Tenes, digamos, mano dura ahi dentro del trabajo? o...

-Tengo que decis vos?

-Mano dura asi en sentido... sos estricta con las cosas?

-No... mira, tengo... tenemos un plan de disciplina que lo aplico. Eh... en ese sentido, es decir, yo hoy te digo, tengo tolerancia cero a la discordia, a la traicion, a la mala leche... a toda esa parte. No, no. De ningun nivel tolero el maltrato. Que un empleado se pelee con otro, en eso no tengo duda de tener que suspender a alguien, sea quien sea, eh?

-Si.

-En eso, no, no lo tolero, pero es una cuestion tambien de mantener la disciplina, eh... dentro del lugar de trabajo.

-si, si, si,si.

-Eh... no, pero yo me llevo bien con todo el mundo... todos los empleados tienen mi telefono, o sea, todos. Y me escriben, sabado, domingo. "Doña, necesito un adelanto". jajaja.

-Claro, siempre a vos.

-Todos me preguntan a mi. "Tengo un problema", "mire señora, mi hijo tiene un problema"... todo el mundo me escribe.

-Todo a vos.

-Eso, o sea, trato de filtrar un poco con la chica que esta conmigo, porque sino me vuelven loca. Peor todos tienen mi celular.

-Claro, claro... si, sos, digamos, la... la que da el OK de la ultima palabra en todo.

-Si, se podria decir que si.

-Y... vos ahora, digamos, que objetivos tenes dentro de la empresa y vos como persona profesionalmente?

-No, yo dentro de la empresa, siempre queremos crecer y nos esta yendo re bien, tenemos mucho trabajo. Me encanta el progreso y mas trabajo, mas trabajo. Tengo un problema, y o sea, yo hace del 2019, por ejemplo, que no me tomo ni un día de vacaciones, porque justo vino la pandemia y me cuesta mucho despegarme. Mucho. Y entiendo que por una cuestion de salud, fisica y mental.

-Es necesario, por ahí, pero, no se puede, no se puede.

-Pero, si por ejemplo, a mi me gusta mucho hacer cosas de arte donde me obligo... si o si... los martes voy a ceramica, obviamente despues del trabajo, y los lunes y jueves salgo a andar en bici con una personal trainner, obviamente despues del trabajo. Nunca hago cosas durante el horario laboral.

-Siempre priorizas el trabajo.

-Siempre priorizo trabajo. Eh... nunca me voy a ir a las tres de la tarde a tomar un cafe con una amiga, o sea, no me entra en la cabeza.

-Es algo ilogico, porque ustedes trabajan de corrido.

-Trabajamos de 8 a 17 de corrido. Si me voy al mediodía, eh... hoy me fui a la una y media, ponele y a las dos volvi.

-Claro, muy cortito el tiempo de descanso.

-Necesito, 30 minutos, cuarenta, donde sigo con el telefono, pero estar en mi casa... por ejemplo, viste que te dije hoy?

-Si.

-Llegue, deje el fuego prendido, para cuando vuelva a las cinco tengo el fueguito prendido. Y... estoy tranqui, tengo un jardin hermoso, tengo plantas. Me distraigo un ratito y me vuelvo. Necesito... cuando no hago este corte, yo me doy cuenta que... llego mucho mas cansada.

-Si, pero trabajas todo el dia igual. Te tomas esa hora, pero trabajas todo el dia, estas todo el dia ahi.

-Si, trabajo todo el dia, la verdad, que si. Encima, bueno, yo estoy en pareja ahora y mi pareja es mas adicto que yo al trabajo.

-Uh, bueno se llevan bien en ese sentido, jaja.

-Nos llevamos re bien.

-Nunca vana reprochar nada del otro.

-No! no es de aca, es de otro lado, entonces viene los fines de semana con su computadora, su telefono, y el domingo yo cocino y el sigue trabajando. Es algo que he aprendido de el... porque, el tema de estar en una empresa re importante con muchisimos empleados, y bueno...

-Es entendible, se entienden.

-Cuando a vos te gusta lo que haces y disfrutas y... mientras vos sos parte de la pasion de tu vida, no es una carga que esta... eh...

-Que te molesta, que lo tenesque hacer para ganar plata. No.

-No, no, no. Si te digo la verdad, hemos pasado de todo, todos estos años... la crisis del gobierno de Macri, al final fue tremendo, tremendo para todo el sistema productivo. Nunca hago politica, soy apolitica. Hago politica empresarial, no politica partidaria. Pero si te puedo decir gobierno por gobierno, lo que hemos pasado...

-Me imagino.

-Lo peor, fue en el gobierno de Macri, donde, por ejemplo, no se si vos estabas al tanto, pero... si vos tenias descubierto en el banco, el banco te cobraba el 100% de interes.

-Ah, no, no, no sabia, una gua...

-Vos querias emitir un cheque y te cobraban el 70%. Es decir, hoy... para que vos tengas una idea... hoy, el interes debe esta en 28% y la vista de cheque debe estar tambien en 27% ponele... que es mucho, porque vos imaginate que en Chile, creo que tienen el 2% anual.

-Nada. jaja.

-Claro, lo nuestro es caotico, entonces... un momento muy duro, para lo que es productivo. Si, ahi si te puedo decir que no la pase bien, consumimos todos los ahorros, es como que sentia frustracion. Porque nadie te compraba, nadie vendia, nadie compraba. Era como un momento muy dificil.

-Si, o sea que en esa epoca...

-Son etapas.

-Un poco de recorte. Si son etapas por las que toda empresa pasa, no?

-Si... al mango... decirte... viste cuando decis "no quiero invertir en nada no quiero gastar en nada que no sea sumamente necesario". Pero de estas cosas tambien se aprenden, porque... somos re austeros... somos... en ese sentido, no es que decis "ahora nos va barbaro, listo, compremos esto, el otro".

-Claro, se guardan para la proxima.

-No, no. Como las hormigas.

-Van gurdando.

-Vamos guardando, vamos cubriendo huecos.

-Por las dudas.

-Este... la prioridad fue siempre pagar los sueldos, pero te soy sincera... habia momentos en que pagabamos los sueldos en 2, 3, 4 veces... era... terminabamos de pagar los sueldos el dia 20.

-Claro.

-Porque le ibamos dando un poco a cada uno, cuando se podia.

-Los empleados entendian, o no?

-Todos... si, si. Mas vale que si, porque lo vivian juntos con nosotros.

-Si.

-O sea, no es que aca es "dueño", "empleado". Aca esto es una empresa, es una empresa, es un equipo.

-Una compañía.

-Ellos lo veian, claro, ellos lo veian, lo vivian con nosotros... eh... entonces.

-Entendian y no hacian ningun tipo de...

-Salir a poner la cara, a pedir colaboracion, decis... se reortaron las horas extras a 0 por ejemplo.

-Si.

-Pero bueno, no, no podiamos pagar hora extras si no habia trabajo.

-Claro.

-Lo que no habia era trabajo.

-Por ejemplo, nadie criaba animales, nadie engonrdaba, nadie criaba cerdos, nadie criaba pollos, no se podia exportar, o sea... era todo un tema.

-Era todo trabado, no podian vender nada realmente.

-Era muy complejo. Yo no se si la gente se alcanza a dar cuenta o a recordar, pero todo lo que era produccion, el gobierno lo revento.

-Eh... fue un gobierno que facilito a los bancos, a los financistas, a todo lo que es la bicicleta financiera... pero al sector productivo lo revento.

-Si.

-Bueno, de hecho, muchas empresas como la nuestra cerraron en esa epoca.

-Claro.

-Eh... cerraron y bueno, nosotros quedamos. Hicimos mucho sacrificio en quedarnos y hoy por hoy, estamos, y los otros, pobres, no estan.

-Si.

-Se nos dio la oportunidad realmente a nosotros por estar.

-Por un muy buen manejo ha sido eso.

-Por ahi me dicen... "ustedes tienen una suerte barbara, les va re bien". Que suerte? venimos de ... horas por dia. Realmente no es suerte, realmente es trabajo.

-Es sacrificio.

-Dedicacion... sacrificio, psion, muchas cosas. No solo los dueños, porque aca si no trabajas en equipo no vale de nada. Mi secretaria se tomo las vacaciones igual que yo, me dijo "no, mira, si no te tomas vacaciones, yo tampoco".

-Ah mira.

-Se toma un dia, otro dia, o un sabado de vez en cuando. Son muy solidarios en esa parte.

-Si, que bueno eso, que bueno que se sepan tratar asi, que tengan esa solidaridad tambien.

-Compartimos, si, si, si.

-L empatia hacia el otro.

-Pero, porque... te vuelvo a decir, lo mismo que con los hijos, uno enseña con el ejemplo. Y el ejemplo es este... ellos ven el sacrificio, lo ven todos los dias, ven todo lo que uno pone, entonces te acompañan desde ese lugar, aprenden del ejemplo.

-Claro, si, si, totalmente. Como todos los padres laburadores, los hijos aprenden de eso, es asi. Al igual que los padre svagos, los hijos aprenden a ser vagos.

-Si, lamentablemente, es un problemon.

-Uno aprende de lo que vive, de lo que viven los padres.

-Si, si.

-Bueno, te agradezco mucho, Caro, estoy viendo si tengo alguna pregunta.

-Si tenes alguna duda o algo...

-No, porque te he preguntado todo y me lo has ido contando a medida que... a las preguntas me las ha ido contando en toda la charla... eh... pero bueno, yo cualquier cosa, si tengo alguna otra pregunta para hacerte, te la voy a hacer por whatsapp, por audio, pero creeria que esta re completo esto.

-Bueno, barbaro. Si necesitas sacar fotos, informacion de la pagina, entra ahi y buscalo que necesites.

-Me pasaste la pagina.

-Si, quiza alguna foto mas actual, pedimelo... eh... pero bueno, yo creo que mas o menos...

-Si, me re sirve todo lo que me contaste, me re sirve. Bueno, muchas gracias, te agradezco por haberme dado tu tiempo, que es super valioso eso. Y por...

-Bueno eso, es importantisimo... yo se lo transmito mucho a mis hijas, tengo una tremenda adiccion a la puntualidad. Siempre les digo yo "lo mas valioso que tiene un ser humano es el tiempo". Entonces siempre hay que respetar el tiempo del otro y hay que ser puntual y hay que ser correcto. Y hay que empezar de chico.

Por ahi me dicen "mama, nos hiciste defectuosas, porque nadie es puntual y nosotras parecemos locas". "no importa", les digo. Algun dia alguien va a entender y va a defender su tiempo. Asi que, yo tambien te agradezco un monton la entrevista, que te hayas tomado tu tiempo y dedicarme tu tiempo a entrevistarme a mi.

-No, por favor, es lo que a mi me enseña... todas estas entrevistas a mi me enseña un monton, mas alla del trabajo de tesis... y las experiencias de cada empresa y cada persona. Eso para mi vale un monton, asi que... te agradezco mucho por eso y por haberme dado tu ayuda. Y las ganas que tuviste para haberme contado todo.

-Bueno, un placer.

-Te agradezco mucho Caro, si?

-Bueno, un beso enorme.

-Que tengas un lindo dia y una buena semana.

-Gracias.

-Un beso.

-Chau, chau.

-Chau Caro.

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y especificos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

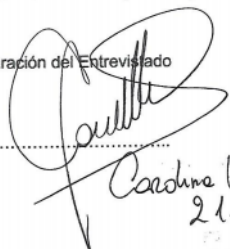
El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado


.....
Carolina Vasquez
21.008737

Entrevista Pinturerías Plaza Olmos

Te voy a enviar audios haciéndote las preguntas de a una, y me vas a responder lo que vos quieras”. “Me gustaría que te presentaras diciendo tu nombre, edad, tu trabajo, en que empresa trabajas, que puesto ocupas y como esta conformada tu familia, a partir de eso te voy a ir haciendo las preguntas”

- “Hola Gina, me presento: soy Joel Ciccioli, nacido en la ciudad de Rio Cuarto, tengo 26 años, mi familia esta compuesta por mi papa, mama, una hermana y un hermano mas grande, yo soy el mas chico de los 3. Trabajo en la pinturería Plaza Olmos, es una empresa familiar que ya va por la tercera generación, que según estudiamos es la generación critica. Empecé en puestos meramente administrativos, haciendo cobranzas y bancos, y cuando me recibí me metí mas de lleno en la empresa pero sin dejar de hacer esas actividades, ahora también hago actividades de venta, presupuestos y cosas mas complejas, y también estoy en lo que tiene que ver con el perfil publicitario y el marketing de la empresa, a esto lo hago junto con mi hermano”

“Nuestra empresa, llamada Pintureria Plaza Olmos, se dedica a la venta de pinturas de toda la marca Tersuave en Rio Cuarto, exclusivos de la marca Tersuave en todo el departamento de Rio cuarto, hacemos venta mayorista y minorista de pintura, vendemos todos los productos y accesorios como pinceles, rodillos, cintas, escaleras. También vendemos la marca Clorotec para los productos de pileta y potabilización de agua. Esto seria el fuerte de la empresa. Hace poco comenzamos a comercializar microcemento de la empresa Roca que es una empresa familiar de Cordoba capital”

“la pinturería surgió hace 30-32 años aproximadamente, con mi abuelo. Después ingreso mi papa y mi tío que son los que lideran la organización hoy en día, y nosotros somos la tercera generación: mi hermano, mi primo y yo. Estamos de lleno dedicados a la empresa. En un

momento se sumo mi hermana ya recibida de abogada pero se dio cuenta que la actividad que hacia al principio no estaba para nada relacionada con lo que ella se iba a dedicar, aunque había un proyecto a largo plazo de empezar a dedicarse a la parte legal, pero le salieron otras ofertas de trabajo especificas de lo que ella se recibió, de abogada, asi que decidio abrirse y emprender su camino ejerciendo su profesión”

“por ultimo, mi hermano se recibió de licenciado de economía, yo estoy recibido en al siglo XXI de Licenciado en administración, y mi primo decidio no estudiar asi que al poco tiempo de terminar el colegio empezó a trabajar junto con nosotros. Esto seria un resumen de lo que es la empresa. No te dije que tenemos 5 sucursales en la ciudad de Rio cuarto, y otras 2 en la ciudad de Chivilcoy en la provincia de Buenos Aires”

-“Joel, en base a lo que vos me contaste, dentro de la empresa se encuentran trabajando tu papa y tio, que son socios, y a su vez trabajan tres integrantes mas de la familia que son tu hermano, tu primo y vos. A parte de los ustedes, alguien mas forma parte de la empresa? Madre, tia, alguien mas?”

- “entendiste perfecto. No hay ningún otro integrante. Mi hermana en un momento empezó a trabajar en la empresa pero no estuvo mucho tiempo. Debe haber sido menos de un año”

- “a vos quien te supervisa en cuanto a la realización de las tareas, tomar decisiones, o ya no tenes a nadie que te supervise ni este abalando lo que decidis, digamos que lo haces por decisión propia

“formar parte de la empresa fue decisión propia o la familia te incentivo a entrar a trabajar ahí, al igual que tus primos si sabes la historia. Comentame como ingresaron a la empresa, si fue por decisión propia, o si los incentivaron también dentro de la familia para que formaran parte”

- “nosotros tenemos bastante libertad en lo que es venta y ese tipo de cosas, pero cuando hay que tomar decisiones obviamente siempre lo consultamos con mi papa y mi tío que son los que tienen la decisión final, aunque tenemos mucha participación e influencia en las decisiones. No es que ellos nos preguntan y después hacen lo que quieren, al contrario. Todo lo que es parte de marketing, presupuesto y esas cosas, aunque nosotros le preguntemos para tener el visto bueno casi que se lo preguntamos para que quede todo claro y sabiendo que podemos darle para adelante con esas decisiones. Pero sí, siempre siempre lo consultamos aunque sepamos en muchos casos que lo vamos a poder hacer, para que estemos todos informados. Y si hay algo que nosotros a lo mejor no sabemos en términos de dinero disponible o mercadería disponible que no sepamos por alguna razón X, siempre les consultamos a ellos”

“la verdad que no, en el tema de si nos incentivaron, o nos dijeron de trabajar, eso fue una decisión personal de cada uno. En el caso mío y de mi hermano fue muy similar porque nos recibimos y vimos que tenemos la posibilidad de ejercer en la empresa aunque a veces se complica con el tema de los tiempos y eso de hacer actividades específicas como profesionales pero bueno, es lo que estamos tratando de incluir en la empresa, que ya no sea solo un comercio sino ya tener áreas más definidas, procesos más profesionalizados, tomar decisiones con mejores herramientas donde podamos obtener información, porque como paso en muchos casos, es un negocio creado a base de esfuerzo y trabajo por mi abuelo y bueno, así fue creciendo. Ahora con la generación nuestra, sobre todo con la entrada mía y de mi hermano, lo que buscamos y lo que nos piden es que ejerzamos, que apliquemos lo que sabemos para mejorar. En eso también tenemos mucha libertad e incentivos. Nos dicen que si estamos acá adentro que no nos dediquemos solo a vender al público o hacer un pedido, sino a hacer actividades más estratégicas o más de fondo o estructurales”

“en el caso de mi primo, el siempre tuvo claro de no estudiar, aunque probó estudiar una carrera, estudio dos meses y dijo que definitivamente no le gustaba estudiar. El colegio tampoco le gustaba, siempre supo que se iba a recibir y se iba a meter a trabajar en la pinturería. El ya lo tenía mucho más decidido que yo y mi hermano con el tema de empezar a trabajar en el negocio. Mi hermano y yo lo fuimos viendo mientras íbamos estudiando y pasando los años, y vimos que era un buen lugar para trabajar y ejercer nuestra profesión”

- “perfecto Joel, muchas gracias. Te consulto, ¿ustedes cuantos empleados tienen trabajando actualmente en la empresa, y como están divididos por rubros? ¿Ustedes tienen un sector venta que son las sucursales y aparte tienen algún tipo de elaboración?”

- “nosotros tenemos en total 12 empleados, contando Río Cuarto y Chivilcoy, mas nosotros que somos 5. Somos 17 personas trabajando en la empresa. Nosotros solo vendemos productos terminados, o sea lo que viene de fábrica lo vendemos, ya viene todo envasado así que tal cual llega al negocio es como se vende, no elaboramos nada. Hay un chico encargado del reparto, mi primo está más abocado a lo que es la recepción de pedidos y el tema de la logística de como entregar, a donde llevar los faltantes primero, a que sucursal según los pedidos que haya, está más dedicado a esa parte. Los demás empleados están dedicados a la venta, lo que se vende es lo que se entrega en el momento, salvo que mi primo reciba un pedido, se le pide a los empleados o mi mismo primo lo prepara y después lo despacha con la mercadería. Tenemos una de las empleadas mujer, y está dedicada a lo que es la parte administrativa, del archivo de papeles y tiene contacto diario con el contador que es externo a la empresa y lleva todo ese papeleo. También se dedica a venta. Por las características que tiene la mercadería que trabajamos, ya es más difícil para ella, sobre todo las latas grandes de 10 – 20 litros. Una

vez que ella realiza la venta, le tiene que pedir a algun compañero que este disponible para el despacho o entrega de esa mercaderia al cliente. Por cuestiones fisicas no lo puede hacer”

“por ultimo, lo referido a ese tema, los grandes pedidos que se hagan en cualquiera de las sucursales, por lo general salen de la sucursal central que esta en Banda Norte, que es donde tenemos el deposito. Ese pedido se traspasa a banda norte, se prepara y despacha. Lo que es en grandes cantidades sale desde aca, en Banda Norte. Todo lo que es venta al publico, que son medidas mas pequeñas las cantidades, de cualquier tipo de mercaderia, sale directamente desde cada sucursal. Cuando son pedidos grandes de mucha cantidad o mucho peso, se hacen desde aca de Banda norte porque tenemos las herramientas y vehículos necesarios para poder transportarlo. Eso seria el funcionamiento”

- “me nombraste que hay una mujer trabajando en la empresa, que es a donde iba a ir en este momento, te pregunto: ustedes no están trabajando con mujeres por el motivo que me dijiste que es un trabajo que requiere de fuerza, o hay algun otro motivo que influya en la toma de decisión para decir que no toman mujeres. Por ejemplo, me paso que en otra empresa me dijeron que las mujeres directamente no van a buscar trabajo a esa empresa, y en su caso en la pinturería, pasa que no van a buscar trabajo? O pasa por una razón de que si van a buscar trabajo en las pinturerías pero ustedes no las contratan teniendo en cuenta las leyes laborales, que una de las desventajas que hay a la hora de contratar a las mujeres es el hecho de que la licencia por maternidad es muy larga y eso juega en contra a la hora de decidir si tomar a una mujer o no, ya que sabes que si llegara a pasar por un periodo no puedes contar con esa persona”

“puede tener que ver también con el concepto de la mujer que pueden llegar a pensar tus padres o tio que es muy normal con respecto a las capacidades de la mujer que por ahí no pueden llegar

a hacer cierto labor, actividad dentro de la empresa, pero si las ven capaces para hacer otras cosas, por ejemplo en el área administrativa, contable o recursos humanos, entre otras cosas

- “si, tenemos una mujer dentro de la empresa, es una de las primeras empleadas del negocio, ami me conoce desde que naci casi asi que hace como 25 años que esta en el negocio. No te lo puedo asegurar al 100% pero entro directamente desde el primer día con la idea de cumplir la función que cumple hoy, que es administrativa, archivo de papeles y todo ese tipo de actividades, y también en el tiempo restante, dedicarse a la venta al publico. En nuestro caso, en el tema de la pinturería, por lo que yo estoy en el mostrador, la gran cantidad de curriculum que llegan es de hombres. Desde que yo estoy trabajando en la empresa hace ya mas de 5 años, no he visto alguna mujer que haya venido a traer un curriculum como si vienen chicos a dejarlos. Eso te soy sincero, hay una gran diferencia. Como hace tantos años que esta ella, se llama Karina, nunca tuvimos la necesidad de incorporar a alguien mas en esa área, entonces nunca nos fijamos en algun momenyo de incorporar a alguien mas y en ese caso que sea mujer u hombre. En el caso especifico de la empresa nuestra, claramente la parte física sobre todo de la entrega y manejo de la mercaderia la verdad que incide mucho. Por ejemplo, como te conte anteriormente, en nuestro caso Karina ya tiene mas de 40 años y si en el caso de realizar una venta de alguna lata de 10 o 20 litros, si o si tiene que pedir ayuda de algun compañero para el manejo de esa mercaderia porque directamente no lo puede hacer por una cuestión física”

“pero bueno, a la hora de incorporar una persona en otra área que no tenga qwue ver con el manejo de la mercaderia, no tenemos ninugn problema de genero, no importa si es varón o mujer. Pero en el caso puntual del manejo de nuestro rubro, se ve muy influenciado el tema del físico, la verdad que incide mucho. Es mas, hasta yo me he acostumbrado porque los primeros días que entre al negocio prácticamente no sabia mover ni manipular los productos grandes, pero

a medida que vas ganando experiencia ya hay algunos atajos o alguna cosa que vas aprendiendo con el paso del tiempo para poder manejar ese tipo de productos. La verdad que en eso si incide mucho el tema del físico y también comparándonos con otras pinturerías, si vos vas a recorrer, vas a ver que por lo menos en la venta al publico no hay muchas mujeres que te atiendan y menos en la entrega a domicilio, despacho y ese tipo de cosas, en el rubro de pinturerías y te podría decir de las ferreterías, es muy poca la cantidad de mujeres que trabajan en esa área digamos, no en el área administrativa o contable, pero si en el tema del manejo y despacho de la mercadería, te diría que el 95% o mas son hombres”

- “entonces se puede decir que de acuerdo a lo que vos vivis dentro de la empresa, el hecho de que las mujeres no formen parte de ese rubro, que me decis que tampoco forman parte de otro rubro como ferreterías, tenga que ver con algo mas de tipo cultural, donde la mujer no busque ese tipo de trabajo, no es que los dueños de las empresas no quieran tomarlas, sino que las mujeres no busquen ese tipo de trabajo, verdad?

“ahora te voy a hacer una pregunta que necesito que me des tu opinión personal. ¿Que cualidades crees que tienen las mujeres que los hombres no? ¿que cualidades crees que tienen los hombres que las mujeres no? ¿sientis o crees que pueden tomar mas responsabilidades, por ejemplo la mujer que esta trabajando actualmente en su empresa sienten que si un hombre la reemplaza no pueda cumplir con las expectativas que tenían como la tienen con ella o creen que si las puede igualar?

- “respecto a la primer pregunta, te hablo por el caso particular de nuestra empresa, nosotros recibimos todas las semanas prácticamente y mas en la situación en la que estamos, curriculum de chicos y hombres, muchas veces son jóvenes, otras no tanto, pero en su mayoría son jóvenes. De mujeres prácticamente no recibimos nunca un curriculum. Muy pocas veces nos ha pasado de

consultarnos si tenemos algun lugar para ellas o algo asi, la verdad que nosotros no diferenciamos en el área administrativa, contable, de recursos humanos en el caso de que tengamos un área especifica de eso en algun momento, no nos incidiría si es mujer u hombre. Creemos que pueden hacer exactamente las mismas actividades y tienen las mismas capacidades una mujer y un hombre. Yo te repito, por lo que vivo en la pinturería mia, en las ocasiones en las que hay que manipular grandes mercaderías, Karina viene y nos pide ayuda, nos pide que le entreguemos tal lata a un cliente, que le entreguemos tal producto porque ella no lo puede hacer. No te sabría decir en otras empresas o en otros rubros por que las mujeres no están trabajando, yo te hablo por el caso nuestro. Creo que puede llegar a ser algo similar a lo nuestro y bueno, seguramente también debe haber casos de que por alguna cuestión generacional e ideologías un poco pasadas o atrasadas en el tiempo, puede que alguien no quiera incorporar a una mujer por pensar que tiene otras capacidades o menos capacidades que un hombre. En nuestra empresa eso no sucede y nunca lo pusimos en discusión”

“respecto a la otra pregunta, nunca hemos necesitado cambiar a la mujer en cuestión de nuestra empresa, si creemos que en cuanto a las cualidades que puede llegar a tener una mujer creo que pueden ser bastante mas ordenadas, mas aplicadas digamos en su trabajo que un hombre a lo mejor. Lo veo en la organización nuestra, muchos chicos suelen dejar las cosas desordenadas, guardan las facturas en el momento en lugares donde no van o las dejan sin guardar, o mercaderia un poco desacomodada, esas cosas son las que creo que se diferencia la mujer del hombre digamos. En cuanto a las capacidades intelectuales, yo no sostengo que haya diferencias, es mas, lo veo porque mi mama trabaja en la UNRC, ocupa puestos jerárquicos y a la par de cualquiera de los hombres que tengan un puesto similar, eso no difiere en nada el tema del genero o sexo de una persona, en lo particular eso es lo que yo pienso. La verdad que buscar de

reemplazar ese puesto por algun hombre no te sabría decir, porque tampoco hemos tenido la necesidad, pero creo que si generamos algunas entrevistas deberá preguntarse cuales son las cualidades, si es ordenado, si es aplicado, son condiciones que se necesitan para esos puestos de trabajo. Pero bueno, te resalto nuevamente que la opinión mia y de los gerentes de esta empresa no creemos en esa diferencia de capacidades entre una mujer y un hombre. Lo que si vivimos a diario es alguna diferencia en cuanto a lo fisico que bueno, es una cuestión ya mas biológica, que lo hacemos a diario porque ella no puede hacer la manipulación de la mercaderia, en lo demás no hay ningún tipo de diferencia”

“Gina, cuando yo te digo de “no recibimos” me refiero a que no vienen mujeres a dejarnos curriculum como si vienen hombres a dejarnos curriculum, no es que nosotros nos negamos a aceptar mujeres, a eso me refiero cuando digo “recibimos”, porque vienen muchos hombres todas las semanas, entran al negocio, dejan el curriculum. No viene una mujer a decir “hola, te puedo dejar mi curriculum? Gracias”, no es que le negamos la oportunidad

- “Bien, muy bien, gracias por haberme dado tu opinión en esto. Te voy a pedir otra opinión mas, que se que en este momento no esta ocurriendo en su empresa pero puede llegar a ocurrir en otro momento, o que sepas algo de alguna otra empresa, o de alguna situación conocida. Vos crees que hoy en dia sigue pasando que las mujeres tienen algun tipo de barreras a la hora de tener que ascender a un puesto, es decir, si llega a pasar el dia de mañana que vos tenes dos opciones, una mujer y un hombre para tomar un puesto jerarquico, vos te encaminarías por el lado del hombre por X motivo o dejarías digamos, o te basarias en las capacidades de cada uno. ¿alguna vez has escuchado que alguna mujer haya pasado que haya sentido que en el trabajo no se la valora o que se encuentren inferiores a los hombres?

- no te puedo dar un caso puntual de alguna mujer que haya sufrido esa discriminación, pero si pasa, se que pasa mucho y lo podemos ver diariamente, no se si vos te has fijado por ejemplo en fotos de políticos presentando una obra o haciendo discursos en algun lado en la calle, vas a ver en la gran mayoría de las fotos que hay 10 hombres y 1 mujer y las ponen medio atrás, eso se nota mucho y todo el tiempo. Yo en esas cosas últimamente me fijo mucho porque realmente sucede que a mismo puesto se discrimina y favorece al hombre por su condición de hombre nada mas. Te lo digo de nuevo, a eso no lo comparto para nada, me parece un pensamiento super discriminatorio, muy poco inclusivo, algo que no tiene nada que ver con la realidad, pero bueno pasa, se que pasa y es una cuestión cultural, histórica, que también es cierto que eso se va cambiando de a poco, y todos estos movimientos, marchas y revolución que vemos en el tema de las mujeres, mas allá de estar de acuerdo o no con los extremos de un lado y del otro, es una realidad que esta pasando y esta muy bien que pase, no puede ser que por una condición de sexo alguien sea superior a otro, me parece algo totalmente incoherente. Por todo lo que te digo que pienso, ya sabras lo que haría en caso de evaluar un puesto entre un hombre y una mujer, no haría ninguna diferencia por esa cuestión. Si evaluaría obviamente las cualidades y capacidades de cada uno, después si el hombre o la mujer se queda con el puesto es por una cuestión de merito, no de condición de sexo. Ese es mi pensamiento respecto del tema de la igualdad de genero, pasa mucho lo del tema de las trabas sobre todo en los puestos mas jerárquicos, pasa mucho que también ante el mismo puesto de trabajo se le paga menos a una mujer que al hombre, pasa mucho en el deporte por ejemplo, en el que todos vemos por tele, a un tenista se le paga muchísimo mas un premio que a una tenista, ni hablar en el futbol, entonces bueno, es una cuestión histórica que va a ir cambiando con el tiempo y estamos viendo esa transformación también”

- “muchísimas gracias por darme tu opinión en esto Joel, te voy a hacer unas ultimas dos preguntas. ¿crees que en algun momento tu hermana, o alguna otra integrante mujer de la familia pueda llegar a entrar de nuevo a la empresa, o que una nueva integrante entre a la empresa, hablando de un puesto mas jerarquico? Y por ultimo te pregunto ¿Cuál es tu objetivo profesional y corporativo de la empresa?

- “respecto a la pregunta de si puede llegar a entrar una mujer o alguien de la familia, las puertas siempre están abiertas aca en el negocio, asi como nos dieron la oportunidad a nosotros, siempre es una opción para cualquier miembro de la familia, hombre o mujer, sea quien sea. Yo creo que el puesto jerarquico en el caso nuestro, todos comenzamos haciendo una carrera profesional o una carrera dentro de la empresa para después llegar a ese puesto jerarquico, no me parece algo bueno que alguien que nunca estuvo en la empresa sea hombre o mujer entre directamente a un puesto jerarquico porque en definitiva no conoce como funciona, como se vende, quienes son los clientes. Yo creo que para cualquier puesto jerarquico de cualquier empresa primero hay que conocer la empresa, pero si, cualquier persona hombre o mujer de la familia, puede llegar a esos puestos, no hay ningún tipo de diferencia ni de barreras”

“respecto a los objetivos, uno de los objetivos que tenemos nosotros como nueva generación, incentivados por mi papa y por mi tio también, es aplicar los conocimientos que tenemos nosotros por el estudio y siempre tratar de crecer, crecer en ventas, crecer en la captación de clientes, tratar siempre de mejorar, de ir mejorando distintos aspectos que vemos que se pueden mejorar, todo se puede mejorar, e ir creciendo de a poco dentro de las posibilidades. También es cierto que muchas de las formas de crecer tienen que ver con algun respaldo de dinero o de capacidad económica, por ejemplo en este momento estamos tratando de mejorar todo lo que es el manejo del sistema de stock, y bueno tuvimos que comprar computadoras, ahora tenemos que

comprar los lectores de barra, que incorporar los sistemas en las computadoras para poder hacer eso, son muchas cuestiones que si las quieres mejorar, aparte de tener la capacidad y la predisposición, se necesita de recursos económicos sin duda, entonces a medida que se va pudiendo lo vamos haciendo, y lo hacemos también a nuestra medida, siempre y cuando se pueda económicamente.

- “Joel, no te hago mas preguntas, no te molesto mas, te agradezco por haberme respondido todo, y haberme dado tu opinión con respecto al tema que te estuve hablando, que te estuve preguntando, y bueno, cuando tenga algo armado te voy a ir mostrando por supuesto, porque formar parte de este trabajo”

- “dale Gina, no hay ningún problema, vos mándamelo que yo lo imprimo lo firmo y si quieres te lo escaneo y te lo mando escaneado”

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y especificos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado

 Ciccioli, Jael

Entrevista Cleaning

-bueno Manu, primero que nada si pudieses presentarte un poco, contame donde trabajas, cuantos años tenes, si sos estudiante o te recibiste.

- yo hice el secundario nomas, hasta 6to año y no segui estudiando porque primero que soy muy vago para el estudio, y segundo que de chico trabaje con mi papa en el servicio de limpieza.

Tenemos un servicio de limpieza que se llama Cleaning que empezó mi papa hace 35 años mas o menos que trabaja aca en Rio cuarto. Yo segui con eso, asique al dia de hoy estoy trabajando en eso.

- de tu familia solamente vos estas en la empresa?

- si, solamente yo. Mi mama es maestra, mi papa esta en la limpieza conmigo, y mis hermanos ninguno siguió con esto. El Joaco esta con la rotisería y el Tomi es mas chico y esta estudiando.

Solamente nosotros dos nos dedicamos al servicio de limpieza

- en el servicio que brindan, cuantos trabajadores tienen actualmente

- actualmente tenemos alrededor de 20 empleados

- ustedes tienen un centro físico donde esta la empresa?

- teníamos en un momento, hace dos años, por una cuestión que hacemos limpieza de alfombras y sillones y de vehículos también, pero por una cuestión de organización, no tenemos mucha logística para ir a buscar, para traer las cosas al deposito, limpiarlas, volver a llevarlas, entonces decidimos cerrar esa parte y dedicarnos mas de lleno a lo que es el mantenimiento de clínicas, consultorios, para poder darle mas atención a eso

- que tipo de servicio es el que brindan ahora

- ahora hacemos mantenimiento. Hoy en dia hacemos solamente mantenimiento en consultorios por ejemplo la clínica del sud, distintos lugares de la ciudad, sobre todo empresas que quieren terciarizar, entonces nosotros les brindamos el servicio de limpieza y mantenimiento del lugar. También hacemos lo que es final de obra, cuando terminan de construir una casa, un edificio, nosotros hacemos todo lo que es la limpieza general para que quede habitable

- a ese trabajo lo realizan trabajadores o vos también te involucras en esa parte

- es muy subjetivo. Hay veces que tengo tiempo para quedarme, y hay otras veces que no tengo tiempo porque tengo que ir a supervisar los otros trabajos. Yo tengo a un encargado que lo dejo en la obra y el se encarga de manejar el trabajo mientras yo no estoy.

- si vos tuvieses que armarme un organigrama de la empresa que tienen, como estaría formado?

- te comento... arriba estamos mi papa y yo, mi papa es el dueño de la empresa, sigo yo. Ahora el se fue a vivir a santa rosa asique ahora me esta delegando todo de a poco ami. Y yo a su vez trabajo con una especie de socio, que es un amigo de mi papa que trabaja hace unos años con nosotros, que esta encargado también de supervisar los distintos trabajos que tenemos, cumple el mismo rol que nosotros

- después de ustedes, quien es el encargado?

- tengo un chico solamente para ver el final de obra, Guillermo se llama, porque el trabaja mensual. Cada empleado tiene trabajo fijo a donde va y es una sola persona

- te pregunto... como surgio la idea de entrar a trabajar a la empresa?

- yo de chico trabaje con mi papa para hacer algo y a medida que fue pasando el tiempo le fui agarrando la mano, al dia de hoy me da sus frutos como para seguir en esto mas allá de que no haya estudiado, decidí apostar con esto y seguir con esto, ya estaba funcionando y gracias a dios funciona bien asique segui con esto.

- tu papa te incentivo a que entraras o fue decisión propia?

- no, todo lo contrario. No es que no me incentivo ni tampoco me dijo "aca no entras". siempre tuve la libertad de elegir entre el estudio y el trabajo, y el trabajo no solamente esto sino hacer lo que yo quiera. Yo decidí quedarme aca

- tu mama no forma parte de la empresa, nunca influyo en las decisiones ni nada?

- no, por ahí hace lo que son las facturas y esas cosas pero el resto lo manejamos con un contador.

- terciarizado el contador.

- claro, exactamente

- a vos quien te supervisa? O no necesitas que nadie te supervise

- yo trato con el cliente directamente.
- vos sos el mando, no necesitas que nadie avale nada.
- yo superviso yo, no tengo a nadie encima. Excepto si hay que hablar con el cliente, las únicas condiciones que recibo son del cliente
- ustedes trabajadores tienen hombres o mujeres o solo hombres?
- en la mayoría son mujeres, a lo mejor tenemos 20 empleados, no recuerdo exactamente, pero 17 son mujeres y 3 son hombres.
- crei que era al revés
- el 80% son mujeres
- y por que se da esto de que la mayoría son mujeres? Por algo de ustedes o por una cuestión de que van mas mujeres?
- yo como empleador te digo, si son hombres o mujeres no me cambia en nada mientras se haga bien el trabajo, pero por ahí por parte de las empresas nos suelen pedir mujeres, no se por que motivo. Para lo que es limpieza nos requieren mucho las mujeres. A lo sumo que por ahí sea un trabajo mas pesado, que no digo que no lo pueda hacer una mujer, pero un trabajo mas duro, por ejemplo, en una panaderia donde hacemos limpieza, por ahí hay que mover cosas pesadas, trabajo mas cansador y mas pesado, asique por ahí en esos lugares tenemos chicos, por una cuestión que hay que hacer mucha - el rol que vos tenes dentro de la empresa, para vos te va mas contratar mas a mujeres o a mujeres, para vos...
- para mi, mi punto de vista, en lo que es la limpieza mensual mujeres, por una cuestión de que no es el mismo trabajo que hacemos en un final de obra, que es mucho mas pesado, se trabajan 8 horas de corrido, que por ahí es mas exhaustivo para una mujer. No tengo nada en contra de las mujeres, al contrario, pero por ahí fisicamente el hombre aguanta mas, puede hacer mas fuerza.

- crees que las mujeres también o los hombres, quien tiene mas responsabilidades en lo laboral?

O no hay diferencia en ese aspecto?

- si hay diferencia es muy leve, por ahí la mujer es mas responsable que el hombre

- tienen familia las mujeres que trabajan para la empresa?

- si, la mayoría tiene familia, tanto hombres como mujeres.

- consideras que este hecho de que tengan familia hace que sean mas responsable con el trabajo?

Es decir, si tenes un trabajador que no tiene hijo, una mujer que no tiene hijo o una mujer que tiene hijo, consideras que son mas responsables los que tienen hijos?

- la verdad que hay para todo. Cada persona tiene su punto de vista, no es algo que maneje yo.

En general, tener una familia es algo que lo lleva a uno a tener mas responsabilidades

- claro si, entiendo. Pregunto porque esto se da en otras empresas y por ahí el hecho de que tengan hijos juega mas a favor a la hora de contratarlos

- totalmente, hablando de esto hay que analizar todo en general las leyes, la situación del país, son muchas cosas que influyen a la hora de tomar a alguien. Hoy en dia nadie quiere tomar gente por como están las leyes. Por ahí falta mucha cultura de trabajo, hay gente que no tienen ganas de trabajar. Gracias a dios somos un grupo bien formado, con buena gente, pero no se logra de un dai para el otro. Pasaron muchos empleados hasta poder lograr un grupo mas consistente con gente responsable.

- totalmente, te entiendo en eso. Hablando de las leyes laborales que me decias recién, el hecho de la maternidad, la licencia por maternidad, también es un hecho que complica un poco a la hora de contratar?

- y si a ver... si te soy honesto, yo como cualquier empleador no va a querer contratar a una chica que recién esta embarazada por ejemplo, o que esta embarazada, porque sabes que esa

chica va a estar sin trabajar 3, 4, 5 meses y después de la maternidad, después de dar a luz sigue con licencia, así que por ahí a la hora de poner en la balanza esas cosas hay que poner primero el trabajo de uno. Si yo contrato a una chica que esta embarazada, y se que a los 3 meses voy a tener que estar buscando un reemplazo, entonces no solamente voy a tener que estar pagándole al reemplazo, sino a la chica que esta embarazada entonces los números no te cierran

- es una realidad

- si, lamentablemente es una realidad.

- es así, tal cual pero bueno, ustedes no tienen gente que este complicando esto. Por ejemplo, una mujer que sepas que dentro de un tiempo quizás se embarace.

- no, por el momento no. Hoy en día no tenemos ninguna empleada embarazada y si tuviésemos creo que es algo habitual, no es que si esta embarazada no trabaja, porque es algo natural que le pasa a todo el mundo, todo el mundo tiene hijos que a veces no los planea. Cuando alguien es responsable creo que uno como empleador sabe entender mejor esas cosas

- totalmente, es verdad. vos consideras que dentro de la parte mas jerarquica de la empresa, tendrías algun problema de estar acompañado de una mujer o te gustaría que sea hombre o alguien de la familia que sea hombre?

- para mi como te dije, eso no cambia mientras ami esa mujer o ese hombre me den lo que me hace falta para complementar ese trabajo no tengo ningún problema. No es que prefiera uno u otro, mientras cumplan con lo que yo necesito para mi es indiferente eso.

- para vos en todo este tiempo, dentro de la cultura nuestra en el país, para vos cambiaron un poco las realidades en el pensamiento de las personas con este tipo de cosas?

- si, yo creo que de a poco esto va cambiando, vamos evolucionando, no solamente hombre o mujer sino una chica trans, un homosexual, creo que por ahí ahora hay un poco mas de posibilidades que unos años atrás
- tu papa, por ejemplo, consideras que el tendrá alguna dificultad de trabajar con alguna mujer?
- el pensamiento que tengo lo tengo por los valores que tengo me los inculco el, no estoy muy alejado de la forma de pensar de mi papa.
- vos tenes primas o mujeres dentro de la familia?
- Si, tengo una hermana por parte de mi papa y tengo primas, tengo 3 primas
- esta hermana por parte de tu papa nunca se involucro en la empresa?
- si, muy de vez en cuando. Ahora hace mucho que no trabaja, pero si estuvo trabajando con nosotros nada mas que siguió por el rubro de la gastronomía
- ah mira vos, ella había estudiado algo o no sabes?
- no ha estudiado nada. Se recibió de chef, perdón. Pero después tuvo hijos asi que se le complico un poco para adaptarse a todo eso
- déjame ver si me quedo alguna pregunta de este tema de las mujeres. Si vos no hubieses tenido la iniciativa de formar parte de la empresa, la empresa hubiese terminado aca con tu papa o crees que el hubiese incentivado a alguno de ustedes o a tu hermana por parte de tu papa para que forme parte de la empresa?
- no, la opción siempre estuvo. Es algo que gracias a dios funciona, una oportunidad que tuve tanto yo como mis hermanos. Mis hermanos decidieron seguir por otro rumbo, ami me gusto quedarme en esto. Yo creo que si yo no hubiera seguido con esto, en este momento estaría solamente mi papa y a lo mejor no se, hubiera contratado un socio por ejemplo, porque llega a

cierta edad que ya quiere descansar, entonces a lo mejor hubiera optado por tener un socio calculo yo, no sabría decirte

- si, en su empresa tienen una mentalidad mas abierta se podría decir, mas actualizada.

- si, totalmente. Yo creo que cualquier empleador no tiene paz, es mi pensamiento obviamente.

Yo como empleador no tengo preferencia por hombre o mujer, mientras el trabajo se haga y se haga como corresponde, no tengo problema

- si, están abierto a todo. Para ir terminando Manu, así no te saco mas tiempo... contame un poco cual es tu objetivo profesional dentro de la empresa o en tu vida

- mira, obviamente como objetivo de cualquier empleador es expandirse en el negocio, pero dada la condición de hoy en día en el país que estamos, lo veo muy complicado. El hecho de tomar gente ya es un dolor de cabeza cuando no das con gente responsable porque ahora por ejemplo tenes lo de la doble indemnización y un empleado no trabaja bien, no lo puedes echar, entonces por ahí tenes que estar lidiando con esas cosas que te impiden expandirte.

- entonces vos crees que vas a seguir en la empresa, buscar avanzar, siempre y cuando las posibilidades se te den

- si, obviamente. Voy a apostar y voy a seguir apostando a esto, pero bueno, como que día a día hay que ir adaptándose a cosas nuevas porque de un mes para otro va cambiando todo aca, es complicado

- ustedes tienen armado, por curiosidad nomas, el tema de la misión que tiene la empresa, la visión, estrategias que utilizan?

- no, por ahí sería eso en una empresa mas grande, en una PYME no se requiere demasiada organización tampoco. Al ser una empresa familiar es distinto, porque estamos todo el tiempo en contacto, entonces las cosas se hablan en el mismo momento. Para mi es mas fácil, nunca trabaje

en una empresa que no sea familiar, pero por ahí yo creo que la organización es mas fácil si trabajas con gente de tu familia

- y los trabajadores también se involucran o están desinteresados con lo que ustedes buscan?

- si te soy sincero, la mayoría son desinteresados. Son contados los que están interesados, es muy complejo. Uno también tiene que analizar lo que gana un empleado hoy en dia con lo que sale un alquiler, yo creo que tampoco el empleado tiene motivación para trabajar porque siendo claro es inferior el - si, pero la situación tampoco da para pagar mas

- si, obviamente es asi. Le das un poco del bolsillo para pagarle mas

- vos vivís solo o con tu familia?

- yo vivo solo desde los 20 años, hace 6 años.

- estas en pareja?

- si, en pareja pero no estoy conviviendo

- tu pareja no forma parte de absolutamente nada que tenga que ver con la empresa

- no, se dedica a otra cosa

- bueno Manu, te agradezco mucho por haberme respondido todo, y por haberme dado todo tu tiempo. Después te voy a mandar si me haces el favor, un consentimiento de que me respondiste estas preguntas asique ya te voy a pedir el mail

- no de nada, después te mando el mail. Que andes bien, chau.

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y específicos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado

 MANUEL ORO.

Entrevista La Italiana

Nombre y apellido: Valentina Gualtieri

Edad: 29

Estado civil: soltera, concubinato.

Familia: sin hijos

Empresa en la que trabajas: La Italiana

Trabajo que desempeñas: Dirección industrial

1. Quienes fueron los fundadores de la empresa y en que generacion de la empresa te encontras? redactar un poco de la historia.

El fundador de la empresa fue mi abuelo Humberto, quien fundó la empresa en 1955.

Actualmente nos encontramos en la transición de la segunda a la tercera generación, a la cual pertenezco.

Historia de la empresa:

Humberto Gualtieri, inmigrante italiano, llegó a la Argentina en 1948 buscando nuevos horizontes ante la difícil situación que por aquellos años vivía Europa. Al llegar a estas tierras se estableció en la ciudad de Rosario, trabajando en una fábrica de fideos secos como lo hacía en su tierra natal desde los 14 años.

En 1955 se mudó a Río Cuarto, la segunda ciudad más importante de la provincia de Córdoba, con el sueño y la decisión de crear una empresa dedicada a la elaboración de pastas frescas. El 15 de junio de ese mismo año abrió sus puertas La Italiana, una pequeña fábrica que con sólo 45 metros cuadrados de superficie sería pionera en la ciudad y toda la región.

Tenía 27 años cuando fundó la empresa, se dedicaba a la fabricación de tallarines, ravioles, capelletis y ñoquis a mano, los cuales Humberto distribuía con su único medio de transporte, su bicicleta.

La Italiana fue creciendo constantemente: aquel primer salón ubicado a una cuadra de la plaza principal quedó pequeño, surgiendo la necesidad de trasladarse a la calle Humberto Primo 120.

Fue en 1973, cuando Don Humberto, debido al notable aumento de las ventas producto de nuevas maquinarias y, con visión de futuro, traslado la empresa a las afueras de la ciudad en

donde había construido una planta más grande de lo que se necesitaba en ese momento. Casi 3000 metros cuadrados albergaron equipos de última generación en el mundo.

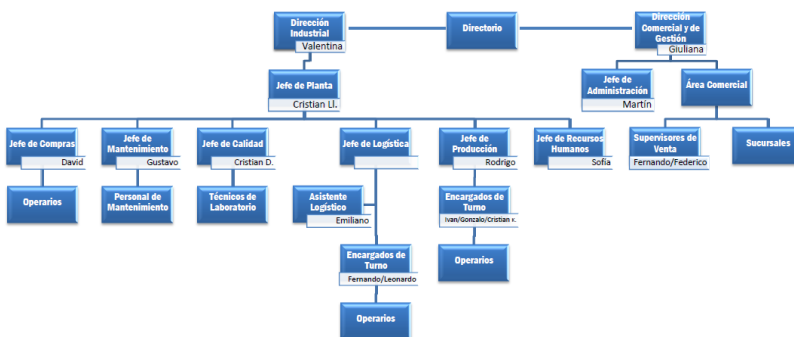
Con la ampliación de las zonas de distribución y por tratarse de productos perecederos, en los años '80 La Italiana aplica el proceso de pasteurización en todos sus productos e incorpora envases especiales para el desarrollo de nuevos mercados.

Humberto Gualtieri estuvo al frente de La Italiana hasta 1994, cuando transfiere la sociedad a sus hijos. Roberto y Liliana Gualtieri son la continuidad de su fundador, convirtiendo una empresa unipersonal en una sociedad: Gualtieri Hnos. S.A. Desde el año 2015, ingresaron las hijas de Roberto a la empresa, quienes junto con su padre y su tía conforman la dirección de la empresa.

2. Con cuántos empleados cuentan actualmente? Aproximado

Actualmente contamos con 150 empleados aproximadamente, los cuales en su mayoría son operarios de la planta industrial.

3. Como se conforma el organigrama de la empresa? para realizar un analisis general.



4. Como se dio el hecho de que formaras parte de la empresa? Sentis que tu familia te motivo a hacerlo?

Mi incorporación a la empresa se da en el momento en que termino mis estudios universitarios en la carrera Licenciatura en Administración de Empresas en el año 2015. Al elegir la carrera, implícitamente creo que ya tenía pensado incorporarme a la empresa familiar, no lo tomaba como una opción ya desde siempre me generaron mucho interés los procesos industriales. Ningún miembro de mi familia me obligó a hacerlo, como sé que hay casos que así se dan, simplemente fue una decisión que tomé personalmente. Quizás mirando ahora para atrás me hubiese gustado incorporarme en otra empresa, aunque sea un año, previo a incorporarme a la empresa familiar. De esta manera pudiese haber visto cómo funciona una empresa diferente a la mía. De todas maneras, el año pasado viajé a España a estudiar un Máster y aproveché a trabajar en una empresa, lo cual me fue sumamente enriquecedor.

5. Cuantos puestos jerárquicos están conformados por hombres y cuantos por mujeres?

En los puestos jerárquicos, comenzando por el Directorio, somos 3 mujeres (mi hermana, mi tía y yo), sobre un total de 4 (el restante es mi papá), es decir un 75% está conformado por mujeres. En los demás puestos jerárquicos de Jefaturas de áreas, son todos hombres.

6. En caso de que busques permanecer en la empresa, crees que algún otro integrante de tu familia puede llegar a competir por tu puesto?

No creo que otro integrante de mi familia quiera competir por el puesto que ocupo, primero más que nada porque somos pocos. Las únicas dos miembros de la tercera generación que trabajamos actualmente en la empresa somos mi hermana y yo. Mi hermana está a cargo más que nada de todos los temas comerciales y financieros de la empresa, mientras que yo me aboco más al área industrial y productiva. En cuanto a mis primos, una prima está estudiando Odontología con lo cual decidió no involucrarse en la empresa, y mi primo tiene un negocio gastronómico. Quizás mi primo pueda llegar a querer incorporarse a la empresa, pero no creo que le interese el mismo puesto que el mío.

7. Que hubiese ocurrido con la empresa si hoy no estuvieses dentro?

No creo que ninguna persona de la empresa, en cualquiera de sus niveles sea imprescindible. Pienso que la empresa seguiría funcionando igualmente, ya tiene más de 65 años en el mercado. Si no estoy yo en mi puesto, hubiesen buscado a alguien más (a través de un ascenso o trayendo a alguien de fuera de la empresa) para ocuparlo.

Lo que sí considero que el hecho de que tanto yo como mi hermana hayamos querido por decisión propia incorporarnos a la empresa familiar incide bastante en la continuidad de la empresa. Pienso que quizás en el caso de no habernos incorporado, la segunda generación ya hubiese pensado en venderla, por el mismo cansancio que implica la dedicación a lo largo de todos estos años.

8. Crees que tus padres o abuelos, fundadores de la empresa, hubieran preferido suceder el puesto jerárquico a un hombre antes que a una mujer? Por que?

Pienso que el hecho de que mi papá tuvo dos hijas mujeres lo hizo recapacitar y pensar en la posibilidad de que indefectiblemente seríamos mujeres las que ocuparíamos los puestos.

Sinceramente no sé qué hubiese pasado en el caso de que tuvieramos algún hermano varón. Mi abuelo más que nada implícitamente, tenía un pensamiento de que los hombres debían ocupar los puestos directivos de la empresa. Lo hizo con mi papá, a quien le dio todas las responsabilidades antes que a mi tía; y pienso que quizás mi papá también hubiese pensado de esa misma manera con sus hijos en caso de tener un varón.

9. Crees que existen barreras en las mujeres laboralmente para ascender de puesto? Esto ocurre en su empresa? Opinas que en otras ocurre?

Pienso que para ascender de puesto puede que existan barreras para las mujeres, más que nada por estas creencias y estereotipos que tiene la sociedad.

En mi empresa no creo que el hecho de ser mujer incida en las posibilidades de ascender, pero sí creo que puede incidir en las posibilidades de ser contratada. No por un hecho de discriminación, sino por las tareas que se desempeñan en la empresa. En aquellas áreas donde no hay que usar la fuerza, como en puestos administrativos, la mayoría son mujeres; pero en otros sectores como en Producción, Mantenimiento, Logística en su mayoría son hombres.

10. Crees que actualmente la sociedad se encuentra en una etapa de cambios al momento de seleccionar empleados en relacion al genero?

Considero que actualmente se está tomando consciencia acerca de la discriminación de género, y en un futuro cada vez más serán las mujeres que ocupen puestos jerárquicos ya que pienso que tenemos ciertas cualidades mejores valoradas que los hombres en diversos ámbitos laborales.

11. Las leyes laborales relacionadas a la maternidad, hace que la empresa se replantee el tener que contratar a mujeres?

Nuevamente vuelvo a indicar que lo que nos incide para contratar o no a mujeres más que nada es el tipo de trabajo que se deba hacer, relacionado a la fuerza que implica el puesto. Sin embargo se han ido incorporando varias mujeres a Producción también, ocupando principalmente los puestos de Envasadoras. En estos puestos no se debe realizar fuerza, y las mujeres se desempeñan muy bien debido a que son detallistas y atentas para manejar las envasadoras.

12. Hay mas hombres que mujeres trabajando en su empresa? o hay mas mujeres que hombres?

En el sector de Producción hay 12 mujeres, sobre 93 puestos en total, es decir un 13%.

En el sector de Calidad, hay 2 mujeres, sobre un total de 4 puestos, es decir un 50%.

En el sector de Mantenimiento no hay mujeres, sólo está conformado por 7 hombres, es decir 0%.

En el sector de Insumos no hay mujeres, sólo está conformado por 4 hombres, es decir 0%.

En el sector de Logística y Expedición no hay mujeres, está conformado por 16 hombres, es decir 0%.

En los depósitos de las sucursales hay una sola mujer, sobre un total de 9 puestos, es decir un 11%.

En la Administración hay 6 mujeres sobre un total de 11 puestos, es decir un 54%.

En conclusión, en el total de la empresa hay un 18% de mujeres.

13. Cuales son tus objetivos profesionales y corporativos, si es que los tenes?

Mis objetivos profesionales es seguir adquiriendo conocimientos en el área Productiva y cada vez más poder desempeñarme de una mejor manera en el puesto. Hace unos tres años aproximadamente me incorporé en el puesto que estoy actualmente, y me di cuenta que con mis estudios universitarios no sería suficiente, que quizás debería haber estudiado algo similar a alguna Ingeniería Industrial. Con lo cual con ese foco en mente, decidí ir a España a estudiar durante un año un Máster en Ingeniería de la Producción y Dirección de Plantas Industriales y aproveché a trabajar durante ese tiempo en una empresa líder española de alimentos.

Con esta experiencia adquirí muchos conocimientos, y más que nada aprendí a que sí se pueden hacer las cosas. Que quizás cuando uno no tiene demasiado conocimiento técnico de cómo se hacen las cosas o cómo son los procesos de la empresa, la primera respuesta a una nueva idea es “No se puede”, “No va a andar”, “Ya lo intentamos antes y no funcionó”, pero aprendí a no quedarme con esa respuesta, a ir más allá y lograr que las cosas se hagan.

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y específicos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado



Valeria Gualterí
35.545.448

Entrevista La Italiana

Que datos puedes brindarme de acuerdo a tu persona? nombre y apellido Edad, estado civil, familia, integrantes de tu familia. Empresa en la que trabajas. Trabajo que desempeñas.

Mi nombre es Giuliana , 31 años, soltera. Soy contadora y trabajo en Una empresa familiar dedicada a la fabricación de pastas frescas, junto con mi papá, tía y hermana. Tengo dos primos pero ellos decidieron no formar parte de la empresa.

¿Quiénes fueron los fundadores de la empresa y en qué generación de la empresa te encuentras?
redactar un poco de la historia.

Con mi hermana somos la tercera generación en la empresa. Mi abuelo fue el fundador, un inmigrante italiano que creó la empresa desde cero. Mi papá y mi tía también empezaron a trabajar desde jóvenes. En el caso de mi papá como no quiso seguir estudiando, ingreso siendo muy joven.

En nuestro caso ambas ingresamos después de recibirnos y estudiar lo que quisimos.

¿Con cuántos empleados cuentan actualmente? aproximado

La empresa actualmente cuenta con unos 150 empleados aproximadamente.

¿Cómo se conforma el organigrama de la empresa? para realizar un análisis general.

Hoy en día mi papá y mi tía siguen formando parte activamente de la empresa, por lo que serían una especie de Directorio.

Después con mi hermana nos dividimos en dos áreas, ella trabaja en la parte industrial y productiva y yo en la parte administrativa y comercial. También contamos con un profesional ajeno a la familia que sería como un Gerente General. Estás seríamos las personas a cargo de las decisiones, Las tomamos en conjunto.

No tenemos los órganos de administración formados formalmente, pero en la realidad funcionamos de esa manera.

Luego tenemos Un Jefe de planta y varios jefes de áreas (expedición, calidad, mantenimiento, compras)

¿Como se dio el hecho de que formarás parte de la empresa? Sentis que tu familia te motivo a hacerlo?

La verdad que siempre consideré formar parte. Por suerte desde chica supe que me gustaría hacerlo y hoy disfruto mucho mi trabajo. Supongo que el ejemplo de los padres motiva a hacerlo también, por ejemplo mi mamá me llevaba de chiquita y tenía mi propio mini escritorio. Pero no siento que fue una imposición, siempre me dijeron que podía elegir lo que quisiera.

¿Cuantos puestos jerarquicos estan conformados por hombres y cuantos por mujeres?

En realidad las únicas mujeres en puestos jerárquicos somos nosotras dos. El resto de Jefes o mandos medios son hombres.

¿En caso de que busques permanecer en la empresa, crees que algun otro integrante de tu familia puede llegar a competir por tu puesto?

La verdad que no...

¿Que hubiese ocurrido con la empresa si hoy no estuvieses dentro?

Supongo que la realidad podría ser distinta. Porque una frase que dice mi papá constantemente es que “si no hubiesen querido venir a trabajar ustedes dos, la hubiese vendido”.

Mi papá le da mucha importancia a los miembros de la familia y confía mucho en los mismos.

¿Crees que tus padres o abuelos, fundadores de la empresa, hubieran preferido suceder el puesto jerárquico a un hombre antes que a una mujer? Por que?

Si, totalmente. Mi abuelo por ejemplo siempre delego las decisiones a mi papá y creo que mucho fue por ser hombre.

Creo que es una cuestión cultural, pero que está cambiando. Creo que mi papá también podría haber hecho alguna diferencia entre hombres y mujeres, pero por suerte somos dos hermanas . Aún que nunca cuestionó nuestro lugar en la empresa y debo reconocer que nos tiene mucha confianza.

¿Crees que existen barreras en las mujeres laboralmente para ascender de puesto? Esto ocurre en su empresa? ¿Opinas que en otras ocurre?

Supongo que debe seguir sucediendo en varios lugares. No creo que en nuestra empresa actualmente pudiera pasar o ser considerado el hacer alguna diferencia a alguien por ser mujer.

¿Crees que actualmente la sociedad se encuentra en una etapa de cambios al momento de seleccionar empleados en relacion al genero?

Supongo que si. Creo que los puestos jerárquicos ya se centran más en las capacidades y aptitudes de las personas que en el género.

¿Las leyes laborales relacionadas a la maternidad, hace que la empresa se replantee el tener que contratar a mujeres?

Creo que no.

¿Hay mas hombres que mujeres trabajando en su empresa? o hay mas mujeres que hombres?

Hay más hombres, pero somos muchas mujeres. Dependiendo obviamente en las distintas áreas y tareas a desempeñar.

¿Cuales son tus objetivos profesionales y corporativos, si es que los tenes?

Mi objetivo profesional es hacer crecer la empresa y profesionalizarme.

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y específicos.

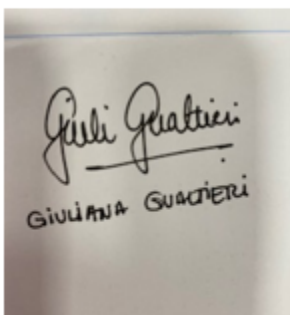
La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.



Giuli Guatieri
GIULIANA GUATIERI

Entrevista Otermin Panificadora

-Bueno, hola vir, como estas? Eh... mira, te voy a empezar a hacer la entrevista si te parece vos me vas respondiendo a medida que haces tiempo. Yo se que estas ocupada.

Antes que nada, necesito que te presentes, que me digas quien sos?, en donde trabajas?, que edad tenes?, como esta conformada tu familia?y... en que puesto laboral estas dentro de la empresa?

Que tipo de empresa es? Contame un poco sobre la historia.

-Hola Gina, te habla Virginia Rreiloba. Mi edad es de 24 años. Soy empleada administrativa. Si? Trabajo en panificadora Otermin, una pymes familiar... eh... de una gran trayectoria aca en la ciudad de Rio Cuarto, en la cual hoy en dia formamos parte todo mi... todo mi grupo familiar... mi hermano Tomas, mi mama Daniela, mi papa Daniel y mi abuela Mirta. Los cinco conformamos lo que es la empresa familiar, la gerencia de la empresa familiar... y... eh... nos dedicamos a la produccion de panificados y un porcentaje de nuetsra produccion tambien es lo que es pasteleria y reposteria.

-Como surgio la idea de que vos formes parte de la empresa? De que vos entres a trabajar en la empresa? Sos estudiante? Sos recibida? Estas trabajando? O no estudias nada y trabajas?

- La empresa se fundo el 19 de Marzo de 1970, este año cumplimos 51 años y todo comenzo con mi abuelo y su hermano. Son los fundadores de panificados Otermin. Oscar Otermin y Hector Otermin fueron los fundadores. Hace ya 7 años... nosotros con la familia nos hicimos cargo de lo que es la empresa. Para seguir con la trayectoria de la misma y crecer y difundirnos en toda la región.

-Al principio no era la idea de que yo me hiciera cargo de una parte de la empresa ya que mi idea principal era terminar de estudiar y depsues desenvolverme en el hambito laboral. Despues... por circunstancias, por el día a dia, me fui intrometiendo en pequeñas cosas hasta controlar todo lo que es la tesoreria de la empresa. Igual que hacerme cargo de alguna que otra actividad administrativa en la que pueda dar una mano al personal que esta a cargo de ello.

-Y cuantas sucursales tienen ustedes? Esta dividido la produccion del area de la venta?

-Nosotros tenemos casa central que es ahí en Presidente Peron Oeste 1165 y tenemos 7 sucursales propias mas. De las cuales 5 son de Rio Cuarto y dos son de la zona que una esta en holmberg y una esta en Cabrera. Son sucursales propias de las cuales nosotros nos hacemos

cargo de la distribución de mercadería y de todos los costos y gastos que eso incurre el tener sucursales propias.

-En total cuántos empleados tienen? Contando lo que es la casa central y las sucursales? El lugar que tienes dentro de la empresa te da la facultad de tomar decisiones?

-Actualmente son 24 empleados, contando los de la fábrica, los de la distribución y los de la comercialización. Todo es según la índole de la decisión, es decir, cosas muy por así llamarlas insignificantes, ahí sí puedo tomar la iniciativa por mi sola y tomar la decisión. Si no se hacen reuniones cada dos o tres semanas con todos los integrantes de la familia y se debaten ciertas cuestiones que se van poniendo en el camino. En cuanto a la toma de decisiones y eso... somos únicamente nosotros, o sea que para darte un panorama del organigrama, no tenemos mandos medios. O sea, directamente todos los empleados ya sea del área que sea, tienen contacto con nosotros y somos nosotros los que damos las órdenes directas a los empleados.

-Las decisiones que vos tomes, necesitas el aval de que alguien te esté supervisando?

La mayoría de los empleados son hombres o son mujeres?

-No no, nosotros no tenemos... no hay un rango superior, nosotros somos el mando familiar completo. Lo que cada uno decide se respeta.

Muchas veces al estar todo el tiempo, todas las mañanas juntos en el mismo trabajo y todo, hay ciertas cuestiones que ya pasan a ser cotidianamente decisiones grupales, porque estamos siempre en contacto y siempre las cosas se saben entre el grupo familiar. Actualmente, no, en realidad la totalidad de los empleados, te diría que es un 50% hombres y un 50% mujeres. Ya que todo lo que es comercialización. Venta al público, están encargadas todas mujeres y en la parte de producción yo creo que el 95% de producción son hombres y el 5% restantes son las dos mujeres que están en la parte de pastelería.

-El día de mañana, entonces, cuando tengan que suceder el liderazgo, lo van a hacer en conjunto con tu hermano o crees que solamente va a quedar uno solo en la empresa? Cuales son tus objetivos en tu vida y en tu profesion, estando en esa posicion de ser candidata para el liderazgo de la empresa?

- Nuestra idea siempre es mantener el concepto de empresa familiar y no generar ese liderazgo en un solo integrante. Objetivos de la empresa como te decía en un principio es seguir con la trayectoria de la empresa y poder llegar a más familias ya sean de Río Cuarto y la Zona, mediante sucursales propias como hoy en día tenemos, pero también estar en cada almacén o kiosco de barrio. Y en cuanto objetivo personales más allá de formar una familia, de tener mi propia casa y demás, todos los objetivos que me propongo para la Panificadora también lo tomo personales. Porque me parece que en esos se basa un poco la empresa familiar, la empresa ya pasa a ser gran parte de tu vida

- Alguna vez algun empleado ascendio de puesto? Especificamente mujeres.

-No, porque no tenemos un organigrama vertical. Es gerencia y producción, nada más.

- Que tipo de cualidades crees que pueden tener las mujeres que los hombres no? Y que cualidades crees que pueden tener los hombres que las mujeres no? (Hablando de la empresa tuya).

-Las mujeres tienen un mayor carisma al atender al público, son más ordenadas, se fijan más en los detalles, en cambio los hombres hacen el trabajo pesado relacionado con las maquinarias y la manipulación de las masas al producir.

En síntesis, las mujeres siempre son carismáticas, atentas y ordenadas, en cuanto a los hombres, su capacidad física para poder realizar el trabajo pesado.

-Alguna vez tuvieron algun inconveniente con las leyes relacionadas con la licencia por maternidad dentro de la empresa? Que crees que hubiese pasado si no estuvieses en la empresa hoy?

- No, tuvimos un solo embarazo desde que estamos a cargo. la verdad que no se. Se hubiera contratado a otra persona para realizar las tareas que hago yo hoy en día.

- Gracias por responderme vir !

- Por nada Gina!!

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y especificos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado

Virginia Daniels Reiloba
DNI: 39472834



Entrevista Dos Banderas

-Bueno, vanina, lo primero que te voy a pedir es que si te puedes presentar, que me expliques quien sos, que edad tenes, porque esto infuye mucho en la recoleccion de datos... en que estas trabajando cual es la empresa , cual es tu lugar dentro de la empresa y un poco mas o menos de la funcion. Como funciona hoy la empresa actualmente.

-Bien, bueno, buenas tardes, mi nombre es Vanina Lladser, tengo 45 años, soy propietaria de la panificadora Las Dos Banderas, mi puesto es gerente general. Esta empresa si bien el nombre es justamente antes el de mis padres eran Las Dos Banderas, y en el 2004 forme una nueva empresa y utilice el nombre llamandose Dos Banderas.

-No es la misma empresa que ya estaba fundada?

-No, no es la misma empresa, justamente utilizo el nombre, les pido permiso, me dan el ok. Y formo una nueva empresa. En realidad esto como comienza? Yo a la tesis final de la tecnicatura en administracion de empresas fue la puesta en marcha de una panaderia y cafeteria, bueno el proyecto que hice fue ese y bueno... con los años fue creciendo. Al principio, arranco en el garage de mi casa. Contrato a un chico que me producía, yo lo empaquetaba y se lo llevaba a la panaderia a mi papa y se los vendia a mayoristasq que tenia el, que eran productos que el y mis tios no hacian. Justamente para no ser competencia. Bueno, empece a ver que me iba bien. Justamente con el proyecto de inversion en la puesta en marcha de una panaderia y cafeteria, busque el local que fue... en la avenida italia.

-En el que esta hoy?

-En frente, donde esta Grido, ahi arrancamos nosotros.

-Ah mira.

-En ese local, si, y bueno despues de ahi alquile un galpon en la San Martin al 1500. Lleve la fabrica a ese lugar que es hoy donde esta... Viste que hay una vineria, al lado. Creo que una cas de muebles hayahora. Bien en frente de Punta del Agua.

-Si ya se donde me decis.

-Bueno, ahi hasta que compramos un terreno a la vuelta en la Gobernador Guzman, que es donde hoy esta la fabrica.

-Claro, que ahi hay una sucursal tambien.

-Claro, tenemos una sucursal y atras esta la fabrica que esa fabrica se amplio dos veces mas.

Osea se hizo una fabrica y dijimos "que lindo aca nos va a sobrar el espacio" y con los años nos quedo chico.

-Jaja.

-Compramos un fondo de terreno, lo ampliamos y bueno, este año se compro hacia la Rodrigues que es un deposito. Entonces bueno, quedo en una L. Justamente para que ingrese y egrese la mercaderia. Bueno mi puesto justamente como te contaba es de gerente General. Hoy la empresa tiene mandos medios. En diciembre certificamos la norma ISO 9001, justamente siempre fue una empresa que se trabajo en la mejora continua. Las ganas de seguir creciendo. De mejorar, de escuchar al cliente, la critica constructiva, bueno, entonces eso fue lo que nos llevo certificar la norma.

-Ustedes cuantas sucursales tienen actualmente?

-Tenemos en este momento 8 sucursales uqe despues con el tiempo ... hicimos la fabrica en la gobernador guzman y previamente ya habiamos abierto una en banda norte, despues abrimos el local en frente de la plaza. Despues se abrio en Higueras, en Holmberg. Bueno y asi se fueron

formando todas las sucursales. Entonces en la casa central se produce todo y mediante una logistica se envia todo a las sucursales.

-Claro, es aca en el sector digamos, al rededor de Rio Cuarto y en Rio Cuarto donde tienen las sucursales.

-En el gran Rio Cuarto.

-Claro, ustedes cuantos empleados tienen? hoy en dia.

-70 empleados.

-Contandote a vos.

-Sin mi, jaja. 70 laboradores. te decia que hay mandos medios donde la empresa esta organizada. Tienes el area comercial, el area de logistica, el area de produccion, el area de administracion y finanzas, el area de recursos humanos, el area de... bueno quizas me este olvidando de alguna y despues en el caso de produccion... te voy armando el organigrama para que vos te des una idea.

-Si,si,si.

-Gerente general, mandos medios, esos mandos medios es cada area de los que te nombraba recién, en el caso por ejemplo de produccion tenemos varias areas. Una sin tacc, que esta totalmente aislada de la planta tradicional, despues el area de las facturas, los criollos, medialunas, despues el area del pan, el area de la masiteria. El area de la pasteleria de la asiteria, del armado de todo lo que necesite el area de masiteria, el area de cocina. Bueno hay muchas areas, es una planta muy...

-Es grande. Muchos sectores.

-Despues de la parte del area comercial, ahi justamente baja a todas las sucursales justamente con un responsable en cada sucursal. Despues en el area de log...

-Hay un responsable por cada sucursal?

-Si.

-Vos recorres las sucursales o no... no sos muy de ir, te encargas mas de la parte administrativa?

-Si, yo estoy en la parte mas administrativa. Pero si por ahi me voy a la sucursal. Por ejemplo hoy me pase por la de la plaza, pero no es que todo el tiempo.

-No trabajas, digamos... en el control de las sucursales.

-No, no llego a eso. Justamente en eso esta el area de calidad tambien, que esta dividido en dos... calidad en lo que es en la planta, donde justamente se controlan los productos terminados, y el area de calidad en sucursales donde hay justamente una microbiologa que va mirando, hace el recorrido de todas las sucursales, chequea el orden, la limpieza, la fechas de vencimiento, las mercaderias. Bueno, justamente para saber que esta tranquilo con respecto a lo que es la calidad.

-Claro, con razon estan impecables las sucursales.

-Es mas nosotros ahora, justamente muy poquito, ya nos estan armando toda la nueva imagen. Si, es como que ya a las sucursales ya las vemos viejitas, deterioradas, porque se van gastando, las mesas se gastan, el piso se gasta.

-Pasa el tiempo.

-Pasa el tiempo si, asi que bueno. En unos meses van a estar lindas lindas, ahora estan.

-Se van a remodelar.

-Si se van a remodelar.

-Si, pero estan en buen estado, no hay luces quemadas, esta super limpio todo, los vidrios impecables, asi que... tiene uena apariencia... mas alla de que se gasten los pisos, las paredes, y todo eso

-Bueno, gracias por tu mirada.

-Eh... te consulto, dentro de la empresa tienen mas mujeres o mas hombres trabajando?

yo imagino que dentro del area de produccion debe haber mas hombres, no? Por lo que he entrevistado.

-Si, yo creo que en el area de produccion es donde mas hombres hay, pero en total de la empresa es un 80% o un 75% mujeres y un 25% hombres. Y lo mismo pasa en los mandos medios, en los mandos medios tenemos un solo hombre. El resto somos todas mujeres.

-Todas mujeres.

-No, dos, dos hombres, perdon, dos hombres.

-Dos hombres y el resto todas mujeres. Por decision tuya es?

-No, no se ha ido dando el perfil de cada persona, con el tiempo han ido quedando perfiles que eran justamente proactivos, dinamicos, que tenian empatia, que podian manejar equipos y bueno... ha dado la casualidad que sean mujeres.

-Caro, sabes por que me llama la atencion de que justamente en las empresas donde estan gestionando mujeres, hay mas mujeres trabajando dentro de la empresa que hombres y cuando estan gestionando hombres, de las empresas que yo entreviste, son todos hombres con la excepcion de una o dos mujeres que trabajan, si. Y yo creo que tiene que ver, no se que opinas vos, pero creo que tiene que ver mas que nada por una cuestion de que por ahi uno... quiere incentivar mas a la mujer, o le quiere dar la oportunidad o sentir que tambien la mujer quiere el apoyo, y que uno necesita el apoyo mas de la mujer que el del hombre. Puede que sea asi, o por que... que crees vos que sea?

-No, en mi caso personal, como que se ha ido dando. Por que tambien hay una realidad, a la hora de seleccionar personal para la atencion al publico, tenes un 80% de curriculums que son mujeres y un 20% que son hombres. No es que uno prefiera a, en realidad uno lo que, en mi caso personal miro las competencias, tanto genericas como tecnicas de la persona, no la persona en si. Si

justamente en frente tengo un hombre que tiene competencias genericas y tecnicas y son las que estamos buscando a traves de ese perfil... ni lo dudo. En el caso de que haya una mujer y un hombre. O sea, no voy a elegir por el sexo, voy a elegir realmente por las competencias que tenga.

-Claro... o sea que tiene mas que nada, que ver con el hecho de que vana presentarse curriculum mas de mujeres que de hombres.

-En el caso de la atencion al publico si. Este... y no asi en la planta. En lo que es fabrica, ahi si la mayoría de los curriculums son varones, en vez de tantas mujeres. Bueno nosotros, por ejemplo, en la fabrica, en la cocina tenemos dos mujeres, en el area sintacc tenemos dos mujeres y en el area de pasteleria tenemos una mujer y un hombre. Y despues en el resto del area si son hombres.

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y especificos

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo


El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado



-Hola, Berni, como estas?

-Hola Gina, todo bien?

-Bien, bien. Berni, te voy a hacer una entrevista, si? te voy a hacer un par de preguntas acerca de tu trabajo, de la empresa y despues bueno, vamos a pasar a una... unas preguntas mas personales, si?

- Dale.

-Bueno, antes que nada necesito que te presentes, que me digas quien sos, que edad tenes, en donde estas trabajando, de donde sos? y un poco acerca de como esta conformada tu familia.

-Los integrantes de mi familia?

-Si.

-Bueno, soy Bernardo, tengo 24 años, estoy laburando en la empresa familiar segunda generacion. En una tercera generacion en otra, en lo que es la parte de estudio contable,, tercera generacion, en lo que es la parte de agricultura, ganaderia y bodega es segunda generacion. Mi familia...

-Vos de donde sos?

-Yo soy de Alejandro Roca, ahi nomas de Rio Cuarto, 70 km. Mi familia es de la Carlota y bueno... te paso a describir mi familia.

-Quienes son, mujeres hombres, cuantos hay.

-Mi viejo es contador publico, mi vieja maestra jardinera... seis hermanos incluyendome. Uno mas grande, que es licenciado en administracion de empresas, tres mujeres al medio, yo y una mas chiquita que yo.

-Bien, bueno, y vos Berni en donde estas trabajando actualmente? en que lugar? en que empresa y en que ciudad en que pueblo?

-Bien, pregunta interesante... eh... partamos de la base que una empresa familiar muchas veces no tiene un puesto o decís, bueno vos sos el encargado solamente de no se... de la contabilidad... sino que vos haces de todo un poco. Yo estoy en lo que es Alejandro, Rio Cuarto, San Luis, Mendoza y Buenos Aires. Estoy repartido en todo lados, Estoy en la parte contable... en la parte del estudio contable, estoy en la parte del campo y estoy en la parte de la bodega también, dando una mano en todos lados, siempre como contador, asesoramiento financiero, medio consultor, soy como se podría describir el puesto.

-De todo un poco, digamos...

-Exactamente.

-sos el único de todos tus hermanos que está trabajando con la familia? o tenés algún ayudante, así que te de una mano, tu hermana, hermano, primo?

-Mira, mi hermano más grande está 100% dedicado a lo que es la bodega, yo le doy una mano a él, después tengo la hermana que le sigue a él que es mi hermana más grande que es 100% dedicada al campo, a la parte administrativa del campo. Después está la que le sigue que es una abogada recién recibida que de a poco se está metiendo en el estudio contable, nada que ver con el campo, con la bodega y bueno... la tercera no está porque está en España esa, tiene otra vida y después estoy yo que estoy en la bodega, en el campo y en el estudio contable, en todo.

-Puedieras decir alguna empresa en la que más estás? En qué lugar estás más presente?

-En la parte del campo.

-En la parte del campo?

-Es la empresa madre de todo lo que hacemos.

-Ok, tus papas están actualmente trabajando?

-Si los dos, los dos están trabajando, exactamente.

-Vos trabajas a la par de tu papa?

-No, mi viejo trabaja en algo totalmente diferente, ya ha derivado, de alguna manera, ha derivado los mandos, hacia los hijos. Obviamente es el mentor y es el guia, pero bueno estamos todos los hijos a cargo.

-Y bueno, te voy a hacer una pregunta que esta un poco complicada. Tu papa a la hora de decidir a quien delegar cada cosa, el fue quien lo decidio o ustedes fueron quienes le pidieron?

-No, fue el quien decidio. Yo creo que nos conoce bastante y sabe...

-El fue quien fue trayendolo a cada uno a cada area.

-Exactamente, sabe el fuerte de cada uno, sabe como se maneja cada uno y bueno no es que todos sabemos de todos los negocios, por asi decir, por ejemplo, mi hermano lo que es del campo no tiene mucha idea, mi hermana, lo que es la bodega no tiene mucha idea, mi hermana abogada en el estudio contable, no tiene ni idea de ninguno de los otros dos negocios, o sea.. es... es bastante variado, pero todo fue practicamente por decision de el y tambien, sabiendo que nuestros perfiles dan para algo y las cosas que a cada uno les interesa tambien.

-Y vos me habias nombrado en un momento una consultora.

-Ese es el estudio contable. ECB Estudio Contable Buchaillet Consultora. Eso estamos trabajando... yo como contador, a mi parte como contador la hago ahi.

-Ustedes cuantos trabajadores tienen en esa consultora?

-En la consultora actualmente somos, ponele, mas de diez personas.

-Mas de diez personas?

-Entre cadeteria, entre todos un poco mas de diez personas.

Hay muchos hombres o hay alguna mujer dentro de la consultora?

-No, la mayoria son todas mujeres.

-La mayoría son todas mujeres? y en el ámbito del campo? y de la bodega?

-En el ámbito del campo, bueno la jefa superior, la administradora es mi hermana, o sea, una mujer, la presidente de la firma es una mujer. Y en el ámbito de la bodega, en la parte de los trabajos de la bodega, es como en el campo, no es por sonar machista ni nada, pero es como que por ahí, vienen desde hace mucho los empleados, 30- 40 años donde la mujer, prácticamente no laboraba en el campo. Entonces, en ese sentido, la mayoría de los Ibaburadores son todos hombres, pero hay una administrativa también en la bodega que es mujer y, nada más es lo único.

-Claro. Siendo una mujer tu hermana quien está al mando en esa parte. Sentís que ella es quien no elige mujeres o que directamente en la sociedad ya está plasmado que las mujeres no van a buscar trabajo a esos sectores?

-Eh...

-Lo mismo con tu hermana y los mismo con, bueno no... en la consultora me dijiste que hay mujeres.

-Hay mujeres, sí... no, yo creo que un poco de los dos, un poco de los dos porque cuando buscas experiencia... lo que más fácil encontrar en el mercado laboral es gente hombre que siempre han manejado en el campo una maquinaria... en la bodega una maquinaria también... eh... entonces no es que uno quiera o no, sino que uno es lo que tiene a mano y encuentra más fácil. Por ahí bueno... se responde también el tema de que por ahí las mujeres no buscan esos puestos.

-Tenes también vos, la capacidad de tomar decisiones propias dentro del trabajo o tenes que consultarlo con alguien?

-No, si tengo la capacidad, no tengo que consultarlo con nadie, siempre está la opción, siempre lo que se busca es consultarlo. Por ahí en otras áreas, por ahí algo del campo a mi hermano que no

tiene nada que ver se consulta igual por una cuestion de mantener tambien, porque es dificil tambien separar lo que es la familia del trabajo.

-Tus hermanas... ninguna tuvo la curiosidad de probar lo que era hacer lo que hacia la madre.

-No se la mas chica, la mas chica me parece que es la que va por ese camino. Que es la que me sigue a mi. Tiene 17 años. Es la unica, despues el tema de enseñar y esa vocacion, es mi hermana que esta en españa que la adopto un poco mas. Pero ninguno quiso seguir lo que es maestra jardinera, nadie.

-Todos fueron del lado de las empresas.

.Si, se podria decir que si.

-Dame tu opinion con respecto a lo que crees vos aca en Argentina, con respecto a las leyes laborales. Hay muchas empresas que consideran que las leyes laborales son respecto a la mujer y a la maternidad, juegan en contra a la hora de contratarlas. Ustedes creen que eso es una condicionante?

-En nuestro caso no, pero porque esta totalmente asumido. Es muy dificil la pregunta que me hiciste, porque es una empresa grande, por ahi tiene mas mercado laboral, mas opciones de empleados.

-Crees vos que siendo hombre, dentro del trabajo tenes mas facil hacer todo? o eso no tiene que ver? que seas hombre?

-Vos decis lo que es el mercado laboral o lo que es la empresa familiar?

-Vos? tu empresa familiar.

-No., no por ser hombre, tener mayores oportunidades creo que no. Esta muy claro, que todos tenemos las mismas posibilidades. Que a uno le guste mas y a otro le guste menos, es otra cosa. Pero, esta muy claro que todos podemos hacer lo mismo, no hay nada que lo impida. Por ahi

podras tener tu contatiempo siendo mujer, mis dos hermanas tienen un hijo chico, una tiene dos nenas muy chicas de seis y de tres y mi otra hermana tiene un hijo de trece, entonces por ahi ellas no podrian hacer lo que yo hago ahora, por una cuestion de la escuela de los hijos, la familia, es otro tema, pero si se lo tienen que proponer y se tiene que hacer, se hace.

-Me has respondido todas las inquietudes para este trabajo, bueno Berni, te agradezco mucho por haberme respondido todo y haberme dado tu opinion.

-Bueno te agradezco mucho por el tiempo que me diste, porque se que trabajas y haces de todo.

-No hay por que, gracias a vos por tenerme en cuenta y bueno, espero que te haya servido para... para lo que sea.

-Por supuesto que si, cuando saque una conclusion general te lo paso y la leeras.

-Perfecto, si, me interesa, me interesa, dale.

-Bueno, muchas gracias berni.

-Gracias a vos gina.

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y especificos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado

.....
BERNARDO BUCHAILLOT
.....


Entrevista Puesto de Campo

-Hola Paolo, como estas?

-Hola Gina, muy bien y vos?

-Bien, bien, por suerte. Bueno te comento un poco sobre la entrevista que te voy a hacer... las preguntas. Trata sobre un trabajo de tesis de la universidad Siglo 21, que habla sobre el recambio generacional en el liderazgo de las empresas familiares, por lo tanto yo te voy a hacer al

principio unas preguntas de la empresa y despues vamos a pasar otras mas de tipo, opinion personal.

-Esta, perfecto.

-Primero necesitaria que... te podes presentar? Contarme un poco de vos?

-Bueno, perfecto, mi nombre es paolo Nazario. Vivo actualmente en Cordoba Capital, estoy estudiando Administracion de empresas en el ultimo año. Al mismo tiempo trabajo en la empresa Puesto de Campo. Esta ubicado en la ciudad de Rio Cuarto, mi trabajo es 100% homework, todo virtual.

-Paolo, esta empresa cuantos empleados tiene aproximadamente?

-Esta empresa, aproximadamente tiene 30 empleados, creo que son 32 empleados, de los cuales 7 son mujeres y el resto son todos hombres.

-Y vos... es una empresa familiar. Como ingresaste a la empresa? como se dio?

-Es una empresa familiar, ingrese a la empresa no porque mi familia me lo pidiera, sino porque yo queria ir teniendo una practica conjuntamente con mi carrera, me sugirieron esta posibilidad y bueno, empece a trabajar en un principio con tareas, mas de lo que eran las vigilancias de la camara viendo como trabajaban adentro de la empresa y visualizando todo como se manejaba la empresa mediante las camaras y despues fui agregando tareas hasta lo que hago hoy en dia.

-y vos cuantos años tenes?

-26 años.

- Los encargados de la empresa siempre fueron hombres?

-No los encargados, siempre hubo encargados distintos en distintos años y hubo una epoca donde hubo de encargada una mujer que estuvo aproximadamente 4 años. Despues estuvo de encargado un hombre y actualmente tenemos un encargado en lo que es el area de produccion y

un encargado de lo que es el area de sucursales, la venta el publico. El encargado de sucursales es mujer y el encargado de produccion es hombre.

-Esta decision de tomar mujeres, por que crees que se fue dando?

-M.. se fue dando naturalmente. La encargada que tenemos ahora en el area de sucursales inicio de cero en la empresa, empezo siendo cajera, de a poco fue ascendiendo y se le fueron asignando mas y mas tareas.

Si hay una predisposicion general de contratar personal hombre

Hace diez años atras, creo que hubiese sido impensado que una mujer, porque los dueños si ponen un freno, pero con el tiempo se van abriendo y van cambiando esas cosas.

-Tu mama no forma parte de la empresa? no trabaja?

-No, mi hermana si esta dentro de la empresa.

-Bueno paolo, para ir finalizando la entrevista, crees que en otras empresas hay barreras con respecto a contratar y ascender mujeres?

-Si, creo que con el tiempo ha ido cambiando, aunque muchas empresas quedan con culturas classicas, con lideres classicos que no se ayornan a la realidad. todos los trabajos que tienen los hombres y todas las decisiones que toman los hombres, tranquilamente las pueden tomar las mujeres.

-Por ultimo, cual es tu objetivo profesional?

-Mi objetivo es poder terminar mi carrera y poder hacer algo relacionado a mi carrera.

-Bueno, paolo, gracias por haberme dado la entrevista y darme tu tiempo.

-Bueno muchisimas gracias a vos.

-Bueno, que tengas un buen fin de semana.

-Gracias, igualmente, exitos en el trabajo.

De acuerdo a los objetivos especificados, se realizarán una serie de preguntas indagando al entrevistado acerca de la empresa y de su opinión personal.

Las personas seleccionadas forman parte de una empresa y los mismos serán interrogados en un periodo de no mas de una hora. Acomodándose el entrevistador a los tiempos del entrevistado.

El entrevistado no lleva ningún riesgo con esta entrevista y el entrevistador realizara una serie de estudios persiguiendo los objetivos generales y específicos.

La participación es estrictamente voluntaria, si el entrevistado está de acuerdo.

El entrevistado tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento.

Nombre de la investigadora: Gina Antonella Nazario.

Autorización

He leído el procedimiento descrito anteriormente. La investigadora me ha explicado el estudio. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de la investigación de Gina Antonella Nazario. He recibido copia de este procedimiento.

Firma y Aclaración del Entrevistado

Paolo Nazario
37718487

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Paolo Nazario', written over a faint grid background.

Carpeta de videos de entrevistas:

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1egBGv07S4NzFBoQRNkFlmGIuI-jqbSGP>