

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Administración.

RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO.

Las mujeres y el traspaso del liderazgo de empresas familiares de la ciudad de Córdoba,
Argentina,

GENERATIONAL CHANGE IN LEADERSHIP

Women and the transfer of leadership of family businesses in the city of Córdoba,
Argentina,

Autor: Vargas Mónica

Legajo: ADM16853

Profesora: Rinero Sofia

Córdoba. Noviembre, 2021

Contenido

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCION	7
<i>Objetivos específicos:</i>	17
METODOS.....	18
<i>Diseño</i>	18
<i>Participantes</i>	19
<i>Instrumentos de recolección</i>	20
<i>Análisis de datos</i>	20
RESULTADOS	21
DISCUSION.....	27
BIBLIOGRAFÍA	34
ANEXOS.....	35
<i>Consentimiento Informado</i>	35
<i>Entrevista modelo a líder femenino</i>	37
<i>Entrevista modelo a líder masculino</i>	39
<i>Consentimiento 1</i>	42
<i>Entrevista 1</i>	43
<i>Consentimiento 2</i>	51

<i>Entrevista 2</i>	52
<i>Consentimiento 3</i>	57
<i>Entrevista 3</i>	58
<i>Consentimiento 4</i>	60
<i>Entrevista 4</i>	61
<i>Consentimiento 5</i>	63
<i>Entrevista 5</i>	64
<i>Consentimiento 6</i>	68
<i>Entrevista 6</i>	69
<i>Consentimiento 7</i>	73
<i>Entrevista 7</i>	74
<i>Consentimiento 8</i>	79
<i>Entrevista 8</i>	80
<i>Consentimiento 9</i>	85
<i>Entrevista 9</i>	86
<i>Consentimiento 10</i>	92
<i>Entrevista 10</i>	93
<i>Consentimiento 11</i>	97
<i>Entrevista 11</i>	98
<i>Consentimiento 12</i>	101
<i>Entrevista 12</i>	102
<i>Consentimiento 13</i>	105

<i>Entrevista 13</i>	106
<i>Consentimiento 14</i>	110
<i>Entrevista 14</i>	111
<i>Consentimiento 15</i>	120
<i>Entrevista 15</i>	121
<i>Consentimiento 16</i>	123
<i>Entrevista 16</i>	124
<i>Consentimiento 17</i>	125
<i>Entrevista 17</i>	126
<i>Consentimiento 18</i>	130
<i>Entrevista 18</i>	131
<i>Consentimiento 19</i>	134
<i>Entrevista 19</i>	135
<i>Entrevista 20</i>	139
<i>Link: Entrevistas en formato audio</i>	142

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo fue conocer el factor predominante a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de la selección y preparación para asumir la dirección de la empresa familiar, o si son ellas las que no pretenden cumplir ese rol y prefieren ceder el espacio. La investigación parte de resultados de fuentes secundarias sobre estudios relacionados con la influencia del género al momento de la sucesión, en lo que se refiere a los tipos de liderazgo y la cultura de las generaciones sucesoras y nuevas; además de fuentes primarias a través del estudio de casos con la implementación de entrevistas semi estructuradas a líderes de empresas familiares en diferentes rubros de la Ciudad de Córdoba. Los resultados de la investigación expusieron un trato equitativo y sin discriminación de los predecesores hacia las descendientes. El marcado interés en la segunda generación de la familiar empresaria en participar del negocio, es producto del accionar de los predecesores en hacer partícipes a todos los hijos por igual. Tanto su predecesor como sus pares masculinos consideran a las mujeres aptas para estos puestos de liderazgo y, por sobre todo, son líderes seguras de sí mismas. Se observó un nuevo escenario donde los fundadores y predecesores dirigen sus empresas mediante una gestión horizontal e inclusiva que brinda oportunidades a otros. Se concluye que los principales factores que contribuyen en la sucesión del liderazgo fueron la unidad de la empresa familiar, la educación, la inclusión, los valores familiares y el empoderamiento.

Palabras claves: Liderazgo. Empresa familiar. Genero. Cultura.

ABSTRACT

The purpose of this work was to know the predominant factor at the time of leadership succession in relation to gender, to understand whether women are effectively discriminated against at the time of selection and preparation to assume the management of the family business, or if women are the ones who do not intend to fulfill that role and prefer to give up the space. The research is based on results from secondary sources on studies related to the influence gender has at the time of succession, in relation to the types of leadership and culture of the successor and new generations. In addition to this, primary sources were analysed through case studies with the implementation of semi-structured interviews with leaders of family businesses in different areas of the City of Córdoba. The results of then investigation exposed an equitable treatment and without discrimination of there predecessors towards the descendants. The marked interest of the second generation of the entrepreneur family in participating in the business is the product of the actions of the predecessors in involving all the children equally. Predecessors and male peers alike consider women suitable for leadership positions and, above all, they are self-confident leaders. A new scenario was observed where the founders and predecessors operate their companies through a horizontal, inclusive management, which provides opportunities to others. It is concluded that the main factors that contribute to the leadership succession were the unity of the family business, education, inclusion, family values and empowerment.

Key words: Leadership. Family business. Gender. Culture.

INTRODUCCION

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.

En estos tiempos de globalización y alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones. “El deseo de victoria es un aspecto que caracteriza a la humanidad en general y en las organizaciones ocurre exactamente lo mismo, todas nacen con el firme propósito de convertirse y posicionarse como la empresa número uno en el mercado y sostener el éxito de la empresa a lo largo del tiempo”(Baena, 2019), 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.

Consecuentemente, “las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido tanto para las que tiene fines de lucro y las que no. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal, también debe desempeñarse con ciertas virtudes tales como prudencia, templanza, justicia y fortaleza que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones”(Choi, 2001)

“Se define líder a la persona que desempeña las funciones de planificación, organización, liderazgo y control, que permita operar eficientemente y cumplir los objetivos dentro de la organización”(Lussier, 2016, págs. 6-11). Los mismos autores detallan, que el líder es el que tiene la capacidad de influir para comunicar ideas, lograr

la aceptación y motivar a los seguidores para que le apoyen e implementen el cambio en la organización, es decir el líder deber tener como esencia, ser influyente.

Por su parte, Kotter, después de estudiar el comportamiento y prácticas de decenas de líderes de diferentes organizaciones, llega a las siguientes conclusiones sobre lo que hacen los líderes:

“Crean un programa para el cambio que incluye:

- Una visión de lo que puede y debe ser la organización que dirige.
- Tiene en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas.
- Conciben una estrategia para llegar a dicha visión.

Establecen una fuerte red de implementación que comprende:

- Relaciones de apoyo con las fuentes clave de poder, necesarias para llevar la estrategia a la práctica.
- Vínculos y relaciones dotadas de fuerza suficiente para lograr colaboración, cumplimiento y, cuando sea necesario, trabajo en equipo.
- Un grupo central de personas fuertemente motivadas, que se compromete a convertir tal visión en realidad.”(Kotter, 2000)

Para el autor, un liderazgo efectivo no es suficiente que los líderes desarrollen su poder, también se requiere la aplicación de estrategias y tácticas que le permitan convertirlo en influencia sobre el individuo. El liderazgo es pieza clave para la conducción de cambios en las empresas.

En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino.

De esa manera las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino. Ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990).

Al respecto,(Delebohn, 2014)expone, “el liderazgo compartido representa una forma de liderazgo de equipos donde los miembros del equipo, en vez de un solo miembro (líder), asumen la obligación de comportarse como líderes. Se caracteriza por una toma de decisiones colaborativas y una responsabilidad compartida sobre los resultados, es un proceso de mutua influencia entre los miembros del equipo u organización llevada de manera en que cada uno lidera al resto hacia la consecución de objetivos.”

El autor destaca que el liderazgo compartido es un proceso de influencia dinámico e interactivo, donde los objetivos es liderarse unos a otros para la consecución de metas de la empresa.

Siguiendo con esta línea de análisis sobre el aporte de las mujeres en los negocios familiares a menudo juegan un papel oculto, pero de amplio alcance. Las características tradicionales de la mujer, como la lealtad, la preocupación, la

sensibilidad a las necesidades de los demás, y la solución de problemas y conflictos, reflejan un liderazgo integral, tanto para las mujeres como para los hombres, y un enfoque constructivo para cualquier negocio.

“El trabajo es considerado la actividad por excelencia que deben y necesitan realizar para sobrevivir tanto hombres como mujeres. Sin embargo, no a todos los individuos que realizan esta vital labor se les otorgan las mismas actividades, y por lo tanto los mismos beneficios”(Linardi, 2021, pág. 25)

A la fecha son significativas las conquistas que han alcanzado las mujeres en el ámbito laboral, no obstante, la brecha salarial o la escasa representación de la mujer en la empresa, son temas que aún falta recorrer. La igualdad de derechos está presente en la mayoría de las Constituciones, pero sigue sin ser la norma en el mundo del trabajo.

Estas características estereotipas han sido, y siguen siendo en gran medida, limitantes para su desarrollo en los cargos jerárquicos. Esto indica que, al momento de juzgar el desempeño de una tarea, muchas veces lo primero que se juzga es el género de quien está en el cargo o aspira a estarlo.”(Linardi, 2021, pág. 25)

Al respecto, Sánchez expone “La percepción social es un límite que trasciende el desempeño laboral de las mujeres en sus espacios laborales. La líder mujer no solo debe vencer los obstáculos comunes para todo el que se encuentre en una misma posición de poder, sino que debe enfrentar un doble desafío al encontrarse obligada a de construir prejuicios sociales.”(Sanchez, 2014)

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

alta gerencia, sin embargo, existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales.

Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos 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.

(Mafud, 2021), expone lo siguiente, apenas el 28% de los puestos gerenciales y de liderazgo en las organizaciones a nivel mundial están ocupados por mujeres; en la Argentina, solo el 6,9% de las grandes empresas, el 4,7% de las medianas y el 9,5% de las pequeñas son comandas por mujeres.

La dificultad del acceso de la mujer a puestos de responsabilidad ha sido estudiada desde diversas perspectivas y ha recibido diferentes explicaciones a lo largo del tiempo, algunas más fundamentadas que otras en la investigación social.

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.

Por tanto, es importante conocer y reflexionar como estas limitaciones establecidas por la sociedad implican la aceptación o rechazo de las líderes femeninas como así también comprender como afectan esas limitaciones en un plano más personal, afectando en la auto percepción de la líder mujer, impactando en la autoimagen, lo cual genera sobre sí mismas a raíz de estos prejuicios lograr opacar las propias capacidades que estas lideres pueden desplegar.

De igual importancia, la investigación realizada por McKinsey, “demuestra que el 51% de las mujeres considera que necesita demostrar con mayor evidencia su competencia que otros en la organización donde trabajan”(McKinsey, 2018)

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello por lo que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca (Grant Thorton, 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.

“La empresa familiar es una figura mundial que tiene gran importancia en la economía de un país por su número, su contribución al producto bruto interno y su capacidad de generar puesto de trabajo, se constituyen en el motor de las economías

mundiales, y Argentina no es la excepción. Entre el 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representando más del 50% de la actividad económica.” (Alonso, 2020); sin embargo, es considerada muy vulnerable en cuanto a su duración, sobre todo en el momento de pasar de una a otra generación. Es por ello que en cada recambio generacional en las organizaciones implica una necesidad de repensar el modo de liderar; los aspectos productivos y humanos no solo deben convivir sino potenciarse.

La continuación de las empresas familiares es un proceso que debe estar direccionado a lograr la trascendencia a lo largo de las generaciones, donde el equilibrio en las familias que lo componen es primordial.

De la misma forma, Gómez-Betancourt, afirma que, “en la planeación de la transmisión de la empresa a la generación siguiente, esto es sucederla, se requiere diseñarla de cara a todos los componentes de la familia empresaria, en un ambiente de libertar, participación e iniciativa emprendedora”(Betancourt, 2012, pág. 38)

La empresa familiar constituye un tipo especial de sociedad que se conforma cuando una familia es propietaria y administradora de una empresa, cuyos integrantes poseen vocación de continuidad y permanencia, sustentan un enfoque misional y una visión corporativa centrada en la intencionalidad de transmitir propiedad, valores y su cultura corporativa a las siguientes generaciones. La diferencia fundamental con otros tipos de empresas es que en la empresa familiar se presentan valores comunes entre los miembros de la familia que generan un mayor nivel de compromiso y fidelidad, sobre todo en tiempos difíciles.

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

cultura. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbres y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión.

“En este sentido John David menciona, la complejidad de las relaciones familia/empresa/propiedad pone en evidencia la concepción de este tiempo de organizaciones. Relaciones humanas, conflictos de intereses y diversidad de miradas, como así también las grandes fortalezas: el orgullo del nombre, la historia compartida, una visión de crecimiento, el pertenecer, la relación de afecto, el conocimiento entre sus miembros, condicionan las conductas de los diferentes actores que forman parte del sistema empresa familiar.” (John, 2005)

Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016)

“Si bien es cierto que las mujeres se han incorporado masivamente al mercado laboral, este importante avance no ha significado para la mayoría de ellas, altas posiciones profesionales en comparación con lo que significa este mismo proceso para los hombres. Al respecto, se ha denominado techo de cristal a la barrera invisible con que

se encuentran las mujeres en su avance profesional y que les impide avanzar en su desarrollo no solo profesional sino personal. Esto se expresa en que cuanto más avanzan con la imposibilidad de continuar ascendiendo debido al entramado de relaciones de género que les impide conquistar altas posiciones profesionales, laborales, académicas o políticas, dado a que estas han sido y siguen siendo tradicionalmente ejercidas por hombres.” (Vives, 2010)

“La literatura contemporánea sobre mujeres señala que las organizaciones modernas mantienen en sus nóminas, mayoritariamente, a grupos ocupacionales ubicados en los estratos más bajos y mal remunerados, que hacen tareas repetitivas y monótonas, consideradas “femeninas” y que son pocas las mujeres que han escalado a puestos de alta gerencia.” (Leon, 2013).

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

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

importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar.” (p.2).

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo. En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el mundo hispano, muchos encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento.

Esto es uno de los factores por los cuales las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres, a pesar de que no necesariamente implica una baja de productividad o rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son datos que aún no hay sido corroborados científicamente, pero que si son mencionados por estudiosos del tema.

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

Es así como se formula la pregunta de investigación: “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres

¿cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: no ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?".

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

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

Objetivo General

Conocer 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 y el rol de la mujer.
- Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento.

- Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras.
- Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.
- Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

METODOS

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 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.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en la provincia de Córdoba Capital, en particular y limitado

a las empresas de tipo familiares de diferentes sectores: primario o extractivo, secundario o industrial y terciario o de servicio.

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 la provincia de Córdoba, la muestra estará conformada por 10 (diez) empresas familiares dedicadas a diferentes rubros.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas.

Así mismo se entrevistará a mujeres que están prontas a la determinación de sus futuros líderes, a mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron por hijos varones.

Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como a posibles futuras líderes.

De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista a través de cuestionario, en pos de 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 semi-estructuradas 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 las secuencia establecida previamente, permitiéndose que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes.

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 entrevistas que servirán de guía; 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.

La información obtenida será procesada, analizada y agrupada en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas en relación al alcance de los objetivos propuestos.

RESULTADOS

Para la realización de este estudio se realizaron entrevistas a líderes de Empresa Familiares de la ciudad de Córdoba, dedicadas a diferentes rubros.

A los entrevistados se les informo los alcances de su participación, formalizando su colaboración en forma libre, mediante la firma del formulario Consentimiento Informado.

La participación de los entrevistados, no es excluyente en edad, genero, formación académica ni años de ejercicio.-

Para comprender la realidad de las empresas familiares entrevistadas se observa sobre las 10 (diez) empresas analizadas, 6 (seis) están dirigidas por mujeres, las restantes 4 (cuatros), son lideradas por varones y la mujer tiene participación activa en las diferentes aéreas de la empresa. Lo común que tienen estas empresas es que han sabido sortear diferentes obstáculos y mitos a lo largo de sus años ya sea en el micro y macro entorno.-

Respecto a términos de tipo de liderazgo citado en el segundo objetivo, los predecesores de las actuales líderes presentaron un liderazgo participativo y el género no fue un condicionante al momento de la sucesión. Al grupo de empresas lideradas por mujeres, esto es el 60% de organizaciones entrevistadas, 4 (cuatro) de ellas accedieron al puesto de poder mediante el traspaso de la empresa familiar y las restantes 2 (dos) son las fundadoras.

Las empresas que participan en esta investigación se dedican a las siguientes actividades y se le asigna la siguiente codificación:

Tabla 1: *Dirección actual y actividad principal de las empresas*

N° de Empresa	Actividad	Dirección actual
1	Salud	Mujer
2	Constructora	Varón
3	Constructora	Mujer
4	Salud	Varón
5	Comercio	Varón
6	Comercio	Mujer
7	Comercio	Mujer
8	Constructora	Varón
9	Salud – Educación	Mujer
10	Constructora	Mujer

Fuente: Elaboración propia (2021)

La actual responsable de la empresa codificada como 1, inicio sus tareas en la empresa luego de concluir sus estudios; con los años llego a ser la mano derecha del

fundador. Durante todo el periodo de dirección del fundador los hijos (varón y mujer) del mencionado no participaron en la empresa por voluntad propia. Al concluir el mandado del fundador deja el puesto a la actual propietaria, convirtiéndose de esta manera en director general.

Al grupo de empresas lideradas por varones, esto es el 40% de organizaciones entrevistadas, los líderes actuales son los fundadores. Dentro del 40%, la empresa codificada como 2 (dos) las hijas del fundador participan del equipo de trabajo, quienes están realizando sus estudios universitarios. La empresa codificada como 4 (cuatro), las 2 (dos) hermanas del fundador son las responsables de las sucursales en la ciudad de Córdoba. Las restantes 2 (dos) empresas con liderazgo masculino, poseen en su equipo de trabajo la participación de familiares femeninos políticos.

Hay una tendencia a mayor participación de la mujer en la empresa familiar. Se observa un aumento en la igualdad de oportunidades, el 90% de las empresas entrevistadas posee en las diferentes áreas que la integran recurso femenino.

Fundadores, descendientes y personal jerárquico entrevistados, coinciden plenamente en la manera en la que el fundador organiza y crea la empresa refleja su personalidad, como así también los entrevistados armonizaron en los tiempos de crisis se manifiesta con mayor claridad la influencia del fundador.

Tabla 2: *Valores empresariales*

Factor	Valor
Humanidad	Lealtad. Compasión. Igualdad. Afecto fraternal.
Orientación al poder	Ambición. Poder. Competitividad. Logro.

Creatividad	Innovación. Crecimiento. Optimismo.
Confiabilidad	Trabajo duro. Honestidad. Responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Observado los resultados para responder al tercer objetivo, en términos de tipo de liderazgo en las 10 (diez) empresas analizadas, 4 (cuatro) de ellas son dirigidas por mujeres, puestos delegados por sus predecesores. No fue un limitante el género. En los primeros años de la empresa familiar, a los fundadores se los define con un estilo de liderazgo enfocado en el trabajo, tiempos y procesos. Luego, con el correr del tiempo este liderazgo se trasladó a un estilo democrático, permitiéndole a los miembros de la familia empresaria expandir la participación a otros miembros del grupo familiar directo, donde este tipo de liderazgo le otorgo el crecimiento, desarrollo y principalmente el preparar a las futuras generación hacia la sucesión.

Las empresas codificadas como 2, 4 y 6 (dos, cuatro y seis) tienen en promedio 21 años de antigüedad y están lideradas por sus fundadores, quienes tienen un promedio de edad de 50 años. Estos ejercen un liderazgo participativo, donde el vínculo familiar, el dialogo, la diversidad, el consenso y una mayor horizontalidad son características fuertes sin dejar de atender los resultados. Dos de las tres empresas mencionadas los fundadores y actuales líderes son profesionales. Sobre este grupo de empresas, los descendientes de los fundadores son jóvenes estudiantes que participan en la empresa. Los referentes de las empresas codificadas como 2 y 6 (dos y seis) resaltaron la libertad que le brindan a sus hijas descendientes a la hora de continuar en la empresa familiar.

Tabla 3: *Características del liderazgo*

N° de Empresa	Fundador	Dirección actual
1	Autocrático	Democrático/Participativo
2		Democrático/Participativo
3	Autocrático	Democrático/Participativo
4		Democrático/Participativo
5		Democrático/Participativo
6		Democrático/Participativo
7		Democrático/Participativo
8	Autocrático	Democrático/Participativo
9		Democrático/Participativo
10	Autocrático	Democrático/Participativo

Fuente: Elaboración propia (2021)

La profesionalización de los fundadores asciende al 60 % de los entrevistados y su descendencia se aproxima al 80%. Ambos grupos reconocen la preparación académica les proporciona mejoras en el funcionamiento, gestión y longevidad de la empresa.

En el grupo de líderes mujeres y varones consultados, la mayoría coincide que al tratarse de empresas familiares prevalece la armonía, el lazo familiar, el afecto, el trabajo en equipo. En ninguno de los casos consultados está presente la no imposición o rechazo al mando de la empresa. Las personas involucradas en las organizaciones poseen un marcado sentido de unidad. En base a esto último detallado, 4 de las 10

empresas participantes están dedicadas al rubro de la construcción, un rubro netamente masculino por sus tareas en el campo.

Fuera del grupo empresario familiar, la mayoría de estos referentes coinciden en la existencia de obstáculos culturales frente al liderazgo femenino.

En el caso de la empresa codificada como 7 (siete), la líder de la misma, al momento de la maternidad expuso la dificultad al comienzo para llevar adelante las dos responsabilidades, en virtud de esta realidad creó un grupo de apoyo que le permitió compatibilizar ambas facetas de su vida.

Siguiendo con la misma línea, la referente de la empresa codificada como 1 (uno), manifestó el trabajo personal asistida por profesionales que llevo adelante para revertir su falta de confianza en sí misma y así poder traspasar las propias barreras.-

Haciendo referencia a los motivos del ante penúltimo objetivo sobre los cuales las mujeres rechazan o ceden el espacio en la empresa familiar están presentes en un bajo porcentaje tales como maternidad, una vez finalizado el oportuno tiempo la mujer retoma las tareas habituales en la empresa familiar. Es de destacar que en los resultados no se presentan situaciones de rechazo o de ceder el lugar en la empresa familiar por parte de la descendiente mujer. Todo lo contrario, hay una fuerte tendencia de los descendiente ya sea mujer o varón en estar presentes en el negocio familiar y estos demuestran interés.-

Respecto a la participación de potenciales candidatas, hay una tendencia a priorizar la libertad, la decisión de la hija. En el caso codificado como 6 (seis) la fundadora manifestó su deseo de permanencia de la empresa en la familia y al mando de sus dos hijos (mujer y varón), pero puso énfasis en la elección de sus hijos de querer continuar con otros proyectos, en virtud de esto manifestó la no dificultad de vender la empresa.

Así mismo llegado el caso de no contar con la continuidad de las hijas o hijos en la participación del liderazgo en la empresa familiar, el 90% de las empresas consultadas, se manifestó a favor en delegar dicha función en otro miembro familiar competente o de un recurso humano por fuera de la familia.

Esta generación de mujeres candidatas que representa el 40% de las entrevistadas participan en el negocio familiar y cuentan con el respaldo de la familia empresaria.-

DISCUSION

El objetivo general del presente trabajo 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.

Mediante la metodología utilizada con los referentes de las empresas entrevistadas permitió entender la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer. Así mismo permitió observar en líneas generales las diferentes maneras de gestión en función a la generación.

Al momento de exponer las características de las empresas familiares consultadas, la mayoría coincide que al tratarse de unidades de negocios familiares prevalece la armonía, el lazo familiar, el afecto, el trabajo en equipo. En ninguno de los casos consultados está presente la no imposición o rechazo al mando de la empresa. Las personas involucradas en las organizaciones poseen un marcado sentido de unidad. En base a los resultados recolectados de la muestra no se presenta un factor predominante que limite o condicione a la mujer en el acceso a puesto de liderazgo en la empresa familiar. En contra posición está presente un consiente trabajo por parte de los predecesores de involucrar a la descendencia y proporcionarle herramientas de capacitación para su futuro desenvolvimiento ya sea en el negocio familiar o fuera de este.

El sentido de unidad y protección en el grupo familiar empresario está presente en todo tiempo, sobre todo en los momentos donde la economía del país afecta a las empresas de manera negativa. Son en estos tiempos de inestabilidad económica donde únicamente los fundadores expresaron prefieren que las sucesoras continúen sus carreras en otras ramas profesionales, en pos de evitar el desgaste propio del liderazgo de la empresa inmersa en una situación inestable económicamente a nivel nación. Otra de las características sobresalientes de los entrevistados es el sentido de pertenencia

unido al propósito común de los recursos humanos que directamente conforman la fuerza laboral.

Respecto al tipo de liderazgo de la muestra en las empresas familiares varía entre un estilo autocrático a participativo. Siendo el primer estilo aplicado a la gestión por la primera generación para luego transitar al estilo participativo, este último implementado por la segunda y tercera generación. Se observa una tendencia con el correr de las generaciones un aumento de la participación de la familiar mujer. Los fundadores gozaron de una perspectiva pluralista, de equidad, la cual derivó en apreciar y potenciar también las contribuciones del liderazgo femenino. Por lo tanto al momento del recambio en la dirección, y en base a los resultados, en las empresas entrevistadas se materializó la sucesión naturalmente a familiares mujeres en las nuevas generaciones. El criterio de sucesión o selección implementado por los fundadores no estuvo influenciado por el género o primogenitura. Prevalció la competencia del sucesor producto de los años participando desde temprana edad en el negocio familiar sumado a la preparación académica. De la mano de los fundadores masculinos de empresas en rubro netamente masculinos como lo es la construcción brindaron el acceso a puestos de liderazgo a las hijas. Se destaca el esfuerzo que los propietarios hicieron para vincular a las hijas e hijos de manera gradual y formal para luego ser con dedicación de tiempo completo en la empresa. Contrario a la concepción que siempre se ha manejado acerca de no suceder la dirección a la hija mujer.

Haciendo referencia a los resultados y dentro de las características del liderazgo actual se destaca la importancia que le dan los predecesores a la preparación académica de sus futuras descendientes mujeres. Los fundadores masculinos y femeninos de las empresas entrevistadas sostienen que las posibles sucesoras poseen características ventajosas dentro de la empresa y en la familia empresaria, su compromiso con la unión de la familia y por su inteligencia emocional, pueden llevar adelante las funciones como integrante de la familia y líder de la empresa familiar, sumado a esto la profesionalización para tomar el cargo no por continuación de apellido, sino por meritismo para ocupar el lugar principal en la toma de decisión.

En la investigación de campo sobre las empresas familiares se observa que no está plasmada la sucesión en instrumentos legales, puntualmente en protocolo de sucesión, no obstante la organización, gestión, conservación y el traspaso se realiza dentro del seno familiar sin mediar instrumentos jurídicos.

En todo grupo humano existe diversidad de criterios y opiniones que puede generar la probabilidad de conflictos, la empresa no es una excepción y la empresa familiar aun menos. Remitiéndonos a los resultados sobre las características del liderazgo actual, estos ejercen un liderazgo participativo, donde el vínculo familiar, el dialogo, el consenso y una mayor horizontalidad son características fuertes sin dejar de atender los resultados y bajo este contexto los conflictos son tratados.

La diversidad de factores que intervienen con el bajo porcentaje de mujeres líderes, ya sea algunos de ellos relacionados a la familia, costo de oportunidad y los intangibles, esto es, interconectados a lo emocional, al momento de indagar se observa

que están presentes en menor grado en los resultados obtenidos. En contra posición, está presente una líder mujer fundadora o descendiente de fundadores empoderada, con años de gestión en la empresa familiar, profesional, que se sabe dueña de sus decisiones y responsable de su vida. Capaz de transmitir su mensaje y hacerse entender, como así también con la actitud necesaria para contagiar su empoderamiento a todos los niveles de la empresa. Estas mujeres referentes en sus familias y empresas son resultado de un proceso de reconocimiento, en el cual ha tenido que auto enseñarse, al igual que los hombres, puede lograr lo que quiera ser, en desarrollar su potencial sin temor a ser señaladas.

Las mujeres que están próximas a suceder puestos de liderazgos en la empresa familiar, destacan los primeros tiempos donde el predecesor vincula a las descendientes o potenciales sucesoras a la empresa familiar, esta tarea por parte de sus predecesores, en este caso sus padres, es reconocida y valorada por las descendientes y contribuyo a través de diversas vivencias entre padre e hija o madre e hija en la actitud de las candidatas mujeres, siendo así que la competencia profesional la obtuvieron por dos vías: el estudio y la experiencia, forjando en ellas un carácter fuerte. Expresan no desconocer ciertas dificultades fuera de la empresa familiar en la incorporación y/o ascenso en la misma. Estas jóvenes candidatas mujeres poseen un liderazgo femenino con mayor protagonismo, libertad y flexibilidad donde cada recurso humano optimice sus capacidades; siendo ellas protagonistas promueven una mayor equidad en la organización. En función a lo recolectado de la muestra no se observa la limitación al ascenso laboral de las aspirantes dentro de la empresa familiar.

En el proceso de investigación, puntualmente al tiempo del encuentro para formalizar las entrevistas, presento algunas limitaciones propias del momento en el cual estamos transitando en relación al aislamiento social, los referentes se encontraban abocados en la reorganización de sus empresas en vísperas de la nueva normalidad y por ende los tiempos fueron acotados, es por ello la importancia de contar con un modelo de entrevista puntual y dinámico en el presente trabajo. No obstante, lo acotado del tiempo no limitó la cantidad de la muestra propuesta y todos los referentes presentaron buena voluntad.

Como fortaleza de la investigación, se puede detallar: la predisposición y buen ánimo de los referentes al compartir su experiencia al frente de sus empresas; el gran abanico de empresas familiares en diferentes rubros que tiene la ciudad de Córdoba permitió obtener diversos resultados y la tecnología ha sido un gran aliado en tiempos de aislamiento.

Nuevas líneas de exploración resultan de interés producto de la investigación de campo, tales como: conocer las diferentes maneras de gestión en función a las generaciones; investigar las características del liderazgo en las empresas que fueron fundadas por mujeres; indagar la etapa de vinculación, desempeño inicial y tiempo completo dentro de la empresa de los descendientes, como también examinar sobre el

perfil de las líderes femeninas protagonistas por ser propietarias y protagonistas por el cargo que ocupa.

A modo de conclusión, si bien aún resta mucho por hacer en lo que a igualdad se refiere, los resultados obtenidos en relación a ceder el liderazgo a la mujer son esperanzadores. La mujer es considerada por su predecesor y sus pares masculinos y sobre todo la líder es segura de sí misma. Se requiere un cambio de mentalidad y esto se aplica en las empresas entrevistadas, la empresa familiar está cambiando el modelo de administración estática, centrada en una persona y dirigida por líderes exclusivos masculinos, como así también la organización de la empresa está en movimiento hacia organizaciones planas, abiertas, donde se observa un renuevo con las nuevas generaciones en los estilos de liderazgos. Es en este nuevo escenario donde los fundadores, predecesores dirigen sus empresas mediante una gestión flexible, horizontal, integral, inclusiva, que brinda oportunidades a otros. Los referentes de las empresas consultadas valoran y brindan a la mujer oportunidades dentro de la empresa familiar, no siendo el género un impedimento. Las líderes femeninas entrevistadas tienen una buena autoestima, conocen su mundo emocional, son empáticas, estas características son un plus a su gestión y compromiso dentro de la empresa y conforman un buen equipo junto a su par masculino. Haciendo referencia a las diversas teorías enunciadas por exponentes del tema como la teoría del techo de cristal, es importante detallar que, según lo expresado por los entrevistados, son fenómenos reconocidos y observados por estos, pero no estiman que estén presentes en las realidades de sus empresas ni en su propia experiencia. Hay un marcado interés en la segunda generación

de la familia empresaria en participar del negocio, este interés es producto del accionar de los predecesores en hacer partícipes a todos los hijos por igual. La presencia de ambos géneros en la empresa puede alcanzar resultados satisfactorios, potenciarse y al mismo tiempo expone una voluntad de cuidar de los demás. Las empresas consultadas trabajan en pos de mejorar la sociedad rompiendo paradigmas, haciendo a cada recurso humano una parte importante y necesaria de los eslabones de la empresa familiar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, A. (2020). <https://www.diariodecuyo.com.ar/>. Obtenido de <https://www.diariodecuyo.com.ar/suplementos/Empresas-familiares-sustento-de-la-economia-internacional--20200306-0083.html>
- Baena, O. (2019). <https://www.revistaanfibios.org>. Recuperado el 10 de 09 de 2021, de <https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/38/40>
- Betancourt. (2012). Empresas familiares multigeneracionales.
- Choi, T. D. (2001). Contro versus emergence.
- Delebohn, H. &. (2014). Liderazgo compartido en la implementación del sistema de planificación de recursos empresariales y gestión de recursos humanos. Revisión de la gestión de recursos humanos.
- John, G. D. (2005). Generation to generation. Life cycles oh the family busines. Mexico DF: Grupo Noriega.
- Kotter. (2000). ¿Que hacen los lideres? Barcelona , España: Ediciones Gestion.

- Leon, C. A. (2013). Obtenido de <https://doi.org/10.18845/te.v7i3.1572>
- Linardi, A. (2021). Mujeres y negocios. La inclusion que las organizaciones requieren. Buenos Aires: Granica.
- Lussier, R. A. (2016). Liderazgo teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades. Cengage Learning Editores SA.
- Mafud, L. (08 de 09 de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/03/08/talento-femenino-por-que-a-las-mujeres-todavia-les-cuesta-tanto-romper-el-techo-de-cristal/>
- McKinsey. (2018). Obtenido de http://wiw-report.s3.amazonaws.com/Woman_in_the_Workplace_2018.pdf
- Sanchez, B. (2014). Liderazgo y genero (Vol. 16). Barcelona España: Quadern
- Vives, S. J. (2010). <http://biblioteca.clacso.edu.ar>. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/fundavives/20170104031339/pdf_138.pdf

ANEXOS

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: **RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?**

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

_____.

Su participación consiste en una entrevista de tipo semi estructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, _____ de 2021.

Firma del Participante

Firma del Investigador

Entrevista modelo a líder femenino

Muchas gracias _____ por tu predisposición, ¿qué te gustaría contarnos de vos?

¿La empresa a que rubro se dedica, y hace cuanto está en el mercado?

¿La organización como está constituida?

¿Hubo recambio generacional en la organización?

¿Cómo se formaliza la sucesión en la empresa?

¿Llegado el caso, la organización podría estar dirigida por una persona externa a la familia?

¿En la organización, participan miembros de la familia? En caso afirmativo, ¿cuál es su rol en la empresa? En caso negativo, razón por la cual no participan.

¿La plantilla del personal en que porcentaje entre varones y mujeres se compone?

¿Cuál es la cultura organización actual de la empresa?

¿En tus años de ejercicio, te encontraste con obstáculos por ser mujer? Internos en la organización/ Externos.

En tu posición, ¿cuáles consideras son tus mayores desafíos hoy?

La comunicación con relación al vínculo con tus colaboradores, ¿cómo es?

Como líder de la organización, tu comunicación, ¿cómo crees que influye en tu equipo/colaboradores?

¿La mujer, tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre?

Bajo tu óptica, ¿cuáles son los resultados en relación al liderazgo femenino y su aporte en las organizaciones?

El trabajo es considerado la actividad por excelencia, ¿se otorgan las mismas actividades y por ende los mismos beneficios?

A la próxima generación de líderes en la empresa, ¿Qué mensaje te gustaría dejarles?

Entrevista modelo a líder masculino

Muchas gracias _____ por tu predisposición, ¿qué te gustaría contarnos de vos?

¿La empresa a que rubro se dedica, y hace cuanto está en el mercado?

¿La organización como está constituida?

¿Hubo recambio generacional en la organización?

¿Cómo se formaliza la sucesión en la empresa?

¿Llegado el caso, la organización podría estar dirigida por una persona externa a la familia?

¿En la organización, participan miembros de la familia? En caso afirmativo, ¿cuál es su rol en la empresa? En caso negativo, razón por la cual no participan.

¿La plantilla del personal en que porcentaje entre varones y mujeres se compone?

¿Cuál es la cultura organización actual de la empresa?

¿En tus años de ejercicio, te encontraste con obstáculos? Internos en la organización/
Externos. ¿Cómo fueron resueltos?

En tu posición, ¿cuáles consideras son tus mayores desafíos hoy?

La comunicación con relación al vínculo con tus colaboradores, ¿cómo es?

Como líder de la organización, tu comunicación, ¿cómo crees que influye en tu equipo/colaboradores?

¿La mujer, tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre?

Bajo tu óptica, ¿cuáles son los resultados en relación al liderazgo femenino y su aporte en las organizaciones?

El trabajo es considerado la actividad por excelencia, ¿se otorgan las mismas actividades y por ende los mismos beneficios?

A la próxima generación de líderes en la empresa, ¿Qué mensaje te gustaría dejarles?

Consentimiento 1

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Patricia Motrich

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 15 de Septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 1

Buenos días doy comienzo a la entrevista a la señora Patricia Motrich quien es la referente de la empresa Minilent. A continuación, empiezo la entrevista. Gracias Patricia por recibirme.

Gracias a vos moni.

Muchas gracias. Patri que te gustaría comentarnos de vos.

Bueno mi nombre es Patricia Motrich tengo cincuenta y seis años, tengo dos hijos de dieciocho y veintiún años, varones y soy óptica contactóloga, y hoy estoy al frente, desde hace tiempo de la administración y dirección de una empresa como Minilent, que es una óptica que tiene más de sesenta años de trayectoria en la ciudad de Córdoba.

Bien. Patri, ¿Como llegas a tu cargo?

Bueno fue mi único, mi primer y único trabajo desde que me recibo de óptica, hace más de treinta años que estoy trabajando en salud visual y siempre en Minilent. Como empezó, llegué de la mano de Eduardo Taranto que era el dueño de Minilent, es una sociedad anónima pero siempre fue una sociedad anónima creada por Eduardo Taranto como presidente y su familia, la familia solo estaba adentro de la sociedad, pero no trabajaba con él. Yo empecé haciendo tareas desde cadete hasta aprender de la mano de él la profesión, que fue lo que me interesaba que es atender a los pacientes y dedicarme a la salud visual. Con el tiempo empecé a tomar tareas administrativas, me empecé a involucrar en compras porque me intereso y siempre me intereso la venta. La venta y la compra, y la comercialización. Siempre fui curiosa e indudablemente además de la curiosidad mi otro ingrediente era mi necesidad de crecer dentro de la empresa y eso es nato en mí, además es un poco trabajólica, entonces trabajaba muchas muchas

pero muchas horas y mi curiosidad me llevaba a querer aprender cada días más. Además de atender pacientes, no me alcanzaba con eso, yo quería saber el cómo hacer llegar esos pacientes y como hacer que nos conocieran más y que supieran, y demostrarles que éramos los mejores en el rubro por lo menos en Córdoba. Y bueno es como fui haciéndome cargo por voluntad propia de otras tareas, este señor Eduardo Taranto a quien yo considero mi padre profesional porque fue quien me enseñó no solo a atender pacientes y la profesión de óptica de contactología, de salud visual también me enseñó a comercializar a transformar esto en un negocio, no a una fundación que solo se dedicará a la salud visual. Y bueno de la mano de él aprendí muchísimo, yo siempre digo un poco riéndome que yo de él aprendí lo que se debe y lo que no se debe hacer. No porque el me allá enseñado a no hacer a veces determinadas, algunas si me las enseñó, me las enseñó muy bien, como no gastar, no endeudarme y no emitir cheques a fecha, te estoy hablando de hace muchos años, comprar por demás de lo que uno tiene disponible en ese momento para dar un ejemplo, sino también me enseñó con sus errores y las consecuencias que trajeron para el en su vida y para Minilent los errores que el cometía, que tenían sobre todo que ver con su carácter y con su falta de diplomacia, con su autoridad exagerada en ese momento, me enseñó lo que no se debe hacer. Entonces ahí cosas que el hacía que me prometí que no iba a repetir porque no tenían buenas consecuencias.

Patri, ¿A la fecha como está constituida la organización?

Hoy sigue siendo la sociedad anónima de hace tantos años y yo soy la presidenta de la empresa, el noventa por ciento de las empresas son mías y un diez por ciento yo tengo un socio que es mi hermano, a quien asocia hace tres años a Minilent, mi hermano es administrativo y contador, y conoce mucho más que yo del manejo de personal, de la

organización de hoy de la empresa, tiene diez años menos que yo entonces tiene una visión, una formación, una visión totalmente distinta de cómo organizar la empresa, con más, digamos yo soy más rústica, más familiar, él es como más organizado y más formal entonces empezó trabajando conmigo haciendo una auditoria de la empresa, diciéndome, marcándome, como consultor digamos. Y trabajo seis meses así conmigo, para mí fue muy útil que nos hiciera ver donde nos estábamos equivocando, donde teníamos perdidas desde el stock hasta el personal, hasta mi manera de dirigir la empresa y luego lo asocie porque creí que, no creí siempre lo creí que el único modo de que uno esté comprometido con el trabajo es ser parte de los resultados, siempre buenos o malos. Entonces hoy es mi socio en un diez por ciento.

Entonces, ¿participa en la organización hoy tu hermano?

Si.

Bien, tu equipo de trabajo, ¿cómo está compuesto, que porcentaje entre varones y mujeres profesionales?

El rubro de óptica no tan sólo en Córdoba sino casi en toda la Argentina, fundamentalmente está dirigido y formado por un ochenta por ciento de mujeres y un veinte por ciento de hombres. Mi óptica tiene un porcentaje más alto de mujeres, te podría decir que un sesenta y cuarenta por ciento.

Muy bien.

Sesenta por ciento de mujeres y cuarenta por ciento de hombres.

Bien. ¿La cultura organizacional de tu empresa?

Bueno, moni sobre este tema lo fundamental es que siempre tuve claro que Minilent tiene como norte la salud visual de la población, entonces para ocuparnos de un paciente o de un cliente que viene a Minilent y ser completamente eficientes, y que el cliente nos vuelva a elegir, lo primero que yo necesito y trato de enseñar a la gente que trabaja conmigo y de lo que siempre hablamos es de que debemos ser íntegros. Cuando hablo de integridad, hablo de ser buenos asesorando, sobre escuchar la necesidad del paciente, ofrecerle lo que necesita siendo muy honestos, ser finales a ese cliente al momento de no solo prometes lo que le estamos vendiendo sino las virtudes del producto sino cumplir, realmente utilizar los materiales propuestos y sabiendo nosotros primero y estando convencidos que son los mejores y cobrando un precio justo por supuesto, y luego que el tratamiento post venta o la asistencia post venta de ese producto sea si es necesario, cambiarlo tantas veces como haga falta, y a nivel institución o a nivel interno, yo siempre pongo un ejemplo que es cuando una persona que está bajo mi, en mi óptica hablando por Minilent, un empleado, un vendedor de la óptica promete algo a un paciente por más que yo considere que esa promesa no es válida, el cliente no se entera, yo cumpla la promesa que hizo mi empleado, las personas que están al frente de Minilent, yo las elegí, yo me hago responsable de lo que prometen. Obviamente después internamente tendré las aclaraciones que hagan falta con ese vendedor, frente al cliente yo respeto lo que dice mi vendedor, si prometió, cumple Minilent y ese es el modo de conseguir fidelización a la marca Minilent. A que el cliente vuelva a nuestra óptica y siga creyendo en no otros, más allá de quien es el vendedor que en el momento está representándome, por eso le pido compromiso a la gente que habla por mí en el mostrador, está hablando por Minilent no por patricia.

Patri me comentaste que tenes muchos años al frente de la organización. ¿Al tomar la organización de la empresa se te presento alguna dificultad, algún obstáculo que sortear?

Si, yo estaba al frente de Minilent hace bastantes años, el dueño de Minilent era un señor bastante autoritario, con un carácter bastante difícil a quien yo quería mucho y admiraba mucho y respetaba, pero podía tener conversaciones muy libres, muy sin miedos entonces la verdad que nunca tuve inconvenientes de decirle esto me gusta, esto no me gusta. Creo que nunca me autorizo frente al personal notablemente hablaba de mi como mi mano izquierda no como mi mano derecha. Y creo que murió sin decirme por qué no, creo que su mano derecha y el único que el reconocía era el mismo, asique no era muy generoso a la hora de delegar. De todos modos, yo gané mi lugar con otro estilo y pude tener un buen liderazgo como desde jefa digamos de venta como gerente general de la óptica. Luego la sucesión fue que yo le compre la sociedad anónima, compre Minilent cuando el decida retirarse, esto ocurrió hace diez años, once años y en ese momento si me costó y ahí una frase que define la respuesta que yo tengo que darte, o quisiera que se entienda en esta respuesta, a mí me costó adueñarse de la adueñes y eso lo trabaje con gente que me ayudo, psicólogas, gente que se ocupa de consultora de organización internas de empresa y personalmente lo tuve que trabajar, a mí me costó, era más fácil para mi ser la jefa entre comillas pero frente a determinadas situaciones donde yo no podía ser parte del personal y la compañera de trabajo que va a los asados y que todo bien conmigo, siempre tenía el cuco de que así pero a él señor Taranto a esto no le gusta, o esto es lo que dice él. Y adueñarse de la dueñes es empezar a decir si y no, pero es a mi quien no le gusta, ya no hay uno más arriba de mí a quien echarle la culpa. Entonces esa frase define el sí me costó, si me costó y creo que me sigue

costando todavía, a mí me gusta trabajar en clima laboral donde me sienta un par del personal, pero es difícil mantener un equilibrio para que las cosas sucedan y se hagan como a mí, como yo considero que deben hacerse es necesario aprender a decir no o si con firmeza y explicar por qué y hacerse cargo de las consecuencias.

¿Cuáles son tus mayores desafíos hoy?

Mi mayor desafío es no perder la cultura organizacional de esta empresa pero entiendo perfectamente que yo debe adecuarse a las nuevas épocas que vienen, mis desafíos son poder comprender a los milenios que hoy trabajan conmigo y adecuarme a sus necesidades, entender por dónde van sus objetivos, sus necesidades, sus cambios y hacer que Minilent trastienda, se llene de todas las virtudes y todo lo lindo que tiene y traen estas nuevas generaciones sin perder el horizonte por dónde venimos que para mí siempre va a ser nos dedicamos a la salud visual con seriedad, seamos honestos y no lo hagamos rápido y me voy sino que fidelicemos los clientes y que la empresa pueda seguir teniendo la seriedad, la trayectoria sin perder la calidez y creo que hoy hay que agregarle esta cosa fresca que traen los milenials.

Con respecto a tu comunicación y tu equipo de trabajo.

Mi comunicación es absolutamente horizontal, a mí me gusta compartir, proponer que se, que lo debatamos entre todos y por supuesto que la última palabra o lo que más le conviene a la empresa o para sr fiel a lo que yo quiero conseguir con una nueva propuesta trato en algunos casos de ser firme y decir no, yo quiero que valla por acá más allá de lo que ustedes propongan. Los intereses personales cuando uno trata como una operativa al tema a veces le ganan los intereses grupales por conveniencia de él

personal o por qué no les conviene cambiar un horario o salir de su zona de confort a veces hay que ser firme.

Bien. ¿La mujer tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre?

En mi profesión si, si hablo de la óptica yo creo que sí, pero en este rubro especialmente son más las mujeres líderes que los varones.

El trabajo es considerado la actividad por excelencia, ¿Se otorgan las mismas actividades y por ende los mismos resultados o los mismos beneficios?

Si, intente por lo menos que así sea, nunca me nubló o me puso en duda el sexo del que trabaja conmigo para pedirle un resultado o para proponerle un desafío.

Pará terminar Patri esta entrevista. A la próxima generación de líderes de la empresa que mensaje te gustaría dejarles.

Yo creo que los nuevos líderes van a ser más formados que lo que fui yo. Nosotros, yo empezó por una profesión y termine administrando, manejando personal sin tal vez todos los conocimientos entonces, o los conocimientos de psicología, del manejo de personal, del manejo de marketing que hay que tener. Yo creo que si, van a ser mejores en algo que yo tenía, pero no sé si tenía las herramientas, que es la curiosidad, los curiosos son muy ágiles, son muy rápidos los nuevos líderes, son muy ágiles y que no pierdan la pasión, yo creo que fundamentalmente si uno tiene amor por lo que hace y siente pasión por lo que hace ese es el fuego interno que hace que seas excelente en lo que hagas, en lo que decidas, no solo en las empresas sino en la vida. Que todo lo que hagan y lo que emprendan lo hagan con pasión y por supuesto un ingrediente imprescindible es hacer con amor y con pasión, trabajar con amor y pasión sin perder

de vista que ser íntegros y honestos, primero con uno mismo y después con el resto. No hacerle al prójimo lo que no nos gusta que nos hagan.

Bien, muchas gracias Patricia por la entrevista, muchas gracias por la predisposición y por el tiempo.

No Moni gracias a vos y ojalas te sea útil, y que mi experiencia es solo un granito de arena al resto de las mujeres líderes que admiro y está lleno.

Muchísimas gracias, concluyó así la entrevista a Patricia Motrich.

Consentimiento 2

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Gabriel Horton.

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 22 de Septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 2

Bueno doy comienzo a la entrevista a Gabriel. Muchas gracias Gabi por recibirme en este día.

De nada Mónica.

Gabi que me podés contar de vos.

Mi nombre es Gabriel tengo cincuenta y dos años para cincuenta y tres. Tengo dos hijas mujeres estudiantes universitarias, Agustina y Candelaria. Tengo una empresa constructora desde el año noventa y ocho, nos dedicamos a la construcción de viviendas para consumo familiar, viviendas para inversores, construimos tanto en Argentina como en Paraguay. Nada eso sería más o menos la introducción a mi persona.

¿Cómo está constituida la organización, socios, familiares?

Si la empresa está constituida por dos socios, Pablo y yo. Estamos juntos desde el año dos mil ocho, anterior a eso yo tenía otro socio. Desde dos mil ocho estamos con Pablo construyendo en Córdoba y Paraguay, y nada después tenemos empleados varios en distintas áreas.

Hubo un recambio generacional en la organización

No.

Tiene algún protocolo de sucesión a futuro.

No, es libres es abierto.

¿Tus hijas jóvenes participan en la organización?

Mis hijas jóvenes no participan en la organización, estuvieron part time en algún momento dando manos, pero en realidad yo soy de la idea que ellas armen su camino propio y elijan lo que ellas quieran hacer de su vida en un futuro. No hay incidencia de los padres sobre los hijos por la continuidad empresarial.

Bien, ¿Cómo influye la personalidad del fundador en la empresa Gabriel?

Eh eh mucho. Mucho, los estados de ánimos de la gente están muy guiados y de la mano del estado de ánimo de los socios. En épocas de bonanza ahí armonía, en épocas de crisis épocas complicadas lamentablemente al ser un grupo pequeño de trabajo se extiende a todas las áreas.

Como está compuesta la planilla de personal en la empresa entre varones y mujeres.

Estimativamente.

Un noventa - diez. Las mujeres son administrativas el resto está todo en el campo de batalla.

Bien. En tus años de ejercicio Gabriel. ¿Te encontraste con algún obstáculo en el liderazgo?

Un montón, un montón. De todo tipo, económico, social, gubernamental, familiar, de todo tipo de obstáculos. Veinti pico de años que estoy al frente de esto y con la inestabilidad del país.

La mujer líder se enfrenta a los mismos desafíos que el varón líder.

Si, si totalmente.

¿Cuáles son tus mayores desafíos hoy como empresario, como líder de una organización de una empresa familiar?

Mis mayores desafíos son hoy, hoy en el contexto país que estamos teniendo aspirar a mantenernos. Hoy lamentablemente no podemos proyectar mucho a largo plazo por lo conocido a nivel país, a nivel gobierno entonces hoy estamos tratando de generar una estabilidad y podernos mantener en el mercado con una estructura chica.

La mujer tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el varón.

En general sí. En particular en este rubro no lo veo tan equitativo, es un rubro más machista, creo que por el tipo de gente con que se trabaja es muy difícil el liderazgo de la mujer. Pero en un montón de rubros creo que sí, que la mujer puede liderar tanto como el hombre. En este en particular es más complicado.

¿Qué puede aportar el liderazgo femenino a una organización?

Mucho, en realidad. Sobre la pregunta del aporte de la mujer en el liderazgo le puede aportar frescura, espontaneidad, cosas, la mujer siempre tiene un sentido adicional que el hombre no lo ve por ahí, en muchas falencias muchos lugares por donde ir, que el hombre es más estructurado la mujer por ahí es más pensante y puede aportar mucho.

En un futuro en el caso de que tus hijas decidan involucrarse otra vez en la organización habría algún inconveniente para vos en delegar la organización de la empresa en tus hijas.

No, no habría ningún inconveniente, yo trataría en lo posible de que no por una cuestión personal y por una cuestión de que no me gustaría que ellas padezcan lo que padezco yo, me gustaría más que ellas se abran camino por ellas solas. Están

enfocadas cada una en su rubro y bueno el día de mañana si ellas deciden seguir en este proyecto mío en buena hora, pero nunca fue mi afán de decidir sobre ellas que estudiar o direccionarlas para algo lo que está relacionado con el rubro de la construcción. Siempre les di la libertad que ellas elijan y se puedan desarrollar personalmente. Si deciden incorporarse van estar bien.

Bien. Muchas gracias Gabriel por la entrevista.

No por favor cualquier cosa a tus órdenes.

Consentimiento 3

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Donel Luaces

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 20 de Septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 3

Doy comienzo a la entrevista de Daniel, asique gracias Daniel por recibirme en esta tarde. Comenzamos la entrevista. Que me podés contar de vos Daniel.

Hola, que tal. Muchas gracias antes que nada por llamarme y poder compartir la experiencia que eh vivido desde lo laboral y contestarte que tengo cuarenta y ocho años, casado, tengo dos nenas, una de diecinueve años y la otra de quince años. Y con esfuerzo de mis padres me pude recibir de arquitecto en el año dos mil, terminé digamos la carrera que inicié en el año mil novecientos noventa y tres. Y bueno desde ahí he trabajado en la construcción, he llegado a tener digamos un micro emprendimiento que se transformó en una mínima empresa y bueno, esa es la tarea que he echo hasta ahora relacionado con la construcción y desarrollado en obras civiles, obras de infraestructura, obras viales, también edificios y todo lo que sea relacionado a trámites y demás.

Dani, ¿Cuáles son tus mayores desafíos hoy?

Mis mayores desafíos hoy son en los procesos de este rubro que es la construcción, son procesos lentos los cuales al llevar tiempo, tiempo en su ejecución desde la concepción, ya sea compra de inversión de terreno, compra de materiales para la construcción, para todo eso hace falta tiempo el cual digamos en esta situación del país en el que vivimos es muy variable entonces en la situación actual mía es hoy terminar todo lo que se gestionó en lo cual estuve involucrado para poder tener un final.

¿Cómo consideras que influye la personalidad del fundador en la organización y su descendencia?

El fundador es vital a la hora de del inicio porque es un emprendedor y su visión es siempre, totalmente positiva y de gestión, es donde nace la idea, nace el inicio y bueno es la piedra fundamente que hace falta para iniciar.

La mujer tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre.

La mujer desde mi concepto tiene las mismas posibilidades porque desde que empieza a estudiar la carrera las posibilidades son totalmente iguales hasta que se recibe, la actividad laboral mientras, digamos la persona tenga las capacidades y lo demuestre en sus tareas, tiene las mismas posibilidades nada más que seguramente se tiene un poco más de traba desde el concepto a la hora del crecimiento laboral, a la hora de tener una familia y bueno, por ahí tiene un poco más de trabas por eso, pero yo lo veo muy similar.

Bajo tu óptica, ¿Cuáles son los resultados con relación al liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones?

El liderazgo femenino es muy bueno porque siempre aportan desde la diversidad, desde el cambio de carácter que puede tener la mujer, es otra visión creo que es muy bueno y también he tenido la experiencia con mujeres que por ahí no tenían la capacidad de la gestión que estaban haciendo y no fue bueno. Pero como yo lo veo, mientras este capacitada, preparada para liderar es muy apropiada.

Bueno muchas gracias Daniel por el tiempo y por la entrevista.

Bueno, de nada, gracias.

Consentimiento 4

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Tamara Rep.

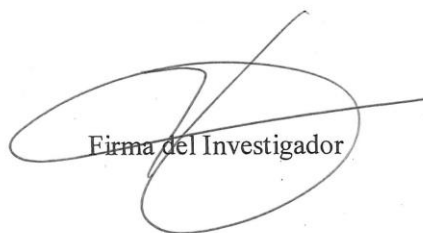
Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 29 de Septiembre de 2021.



Firma del Participante



Firma del Investigador

Entrevista 4

(La entrevistada no llegó a la reunión programada, por lo que optó por realizar un audio respondiendo al cuestionario y envío del consentimiento)

Bueno, hola moni te dejo este audio, porque bueno pasaste por la oficina y se me complicó el horario y todo eso, y no pude llegar. Pero quería cumplir con este compromiso para poder colaborar con tu trabajo final y contestar tu entrevista.

Con respecto a tu primer punto, mi presentación soy Tamara, mi nombre es Tamara tengo veinticinco años, estoy actualmente cursando la carrera de Abogacía en la universidad nacional. Colaboro en la parte legal en la empresa de mis viejos, es una empresa que se dedica a la construcción de obras privadas en Córdoba y tenemos proyectos en las Sierras. Ellos la fundaron hace muchos años con mucho sacrificio, dada la situación del país fueron tiempos muy difíciles para ellos. Actualmente estamos con mis hermanos, tomando las riendas de esta empresa dado que ellos ya están grandes, mi mamá ya no participa y mi papá solamente en algunas decisiones. Mi viejo fue el fundador y para mí es un ejemplo a seguir, su personalidad sus valores influyeron muchísimo en lo que logro la empresa, creo que es una persona fuerte, una persona decidida el pudo generar esta empresa, pudo mantenerla a pesar de muchos obstáculos, a pesar de muchas situaciones que ha pasado el país. Nosotros con mis hermanos seguimos sus valores, su visión, y fundamentalmente el respeto que el tiene hacia los demás. Y como te decía anteriormente trabajo yo y dos de mis hermanos varones, yo como mujer particularmente jamás sentí diferencia en la empresa, jamás sentí que fuera una menos por ser mujer, siempre tuvimos las mismas oportunidades de crecer y de aprender, creo que eso depende de cada uno, creo que cada uno se da su lugar, tanto como hombre o como mujer. Y más allá que hoy en día en la sociedad a veces no se

reconoce a la mujer o a veces se la hace de menos creo que eso queda en cada uno, pero bueno personalmente no me tocó vivirlo en la empresa familiar. Y bueno siento que tengo mucho que aprender, mucho que crecer, mi mayor desafío hoy en día es poder terminar mi carrera y poder abocar todos mis conocimientos en la empresa, seguir contribuyendo para que nada de todos los valores, o todo el esfuerzo que hicieron mis viejos se pierda. Siento que el día de mañana mis hijos, mis sobrinos o quienes siga con esta empresa, me gustaría con todos estos lindos valores o este lindo ambiente que tenemos en la empresa. Creo que como mujer tengo la misma capacidad, sea hombre o con otra mujer, dado que hoy en día tengo las herramientas, tengo educación, puedo educarme, puedo crecer, puedo aprender y puedo liderar, siento que puedo liderar y espero que siga todo esto, en esta empresa familiar. O si el día de mañana la suceda otra persona que no sea de la familia, sería lindo que siga así que nunca se pierda el reconociendo, que nunca se haga diferencia si sos un hombre o si sos una mujer. Y bueno no sé, espero que te sirva mi punto de vista o mi poca experiencia dada mi edad para colaborar con tu trabajo. Y bueno saludos y gracias por la oportunidad de poder contar mi experiencia.

*Consentimiento 5**Consentimiento Informado*

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Fabrizia Tunes.

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 16 Sep. de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 5

Buenas tardes, doy comienzo a la entrevista a la señora Alejandra Funes propietaria de la empresa Divisar. Gracias Ale por recibirme.

De nada, gracias Moni.

Bien, que me puedes contar de vos Ale.

Bueno, me llamo Alejandra, tengo 36 años, tengo estudios universitarios incompletos de contador público. Desde los 18 años trabajo en la administración de empresas. No tengo hijos no estoy casada, una vida sin compromisos. Y bueno ahora trabajo en la empresa de mi hermano que es una óptica, tenemos dos sucursales, y bueno estoy acá desde que se abrió hace tres años, creciendo en otro nuevo desafío de administración que es distinto, trabajar para otro que trabajar para uno mismo.

Me decías que está constituida por tu familia la empresa.

En esta empresa si, trabaja mi hermano que es óptico, trabaja mi hermana que es pronta recibida de administradora de empresa, trabajo en yo casi contadora. Y nada más, después bueno.

Tu equipo de colaboradores y socios estratégicos.

En la óptica estamos distribuidos en las dos sucursales. En una de las sucursales se lleva a cabo todo lo que es más cuestiones administrativas y todo proceso de facturación. Así que estamos Fabi, yo y un óptico que es empleado, un técnico en óptica. Y en la otra sucursal trabaja mi hermano que también hace un poco lo que es cuestión de compras y cobranzas y trabaja también un óptico, un óptico contactólogo.

Ale, tu hermano como fundador de la empresa, ¿Cómo influye la personalidad del líder en el equipo de trabajo y la organización de la empresa?

Si, Pablo empezó con esto, se recibo de óptico, trabajo en muchas ópticas y después arrancamos con el proyecto juntos de armar su propia óptica. Y como líder Pablo es muy fuerte porque sobre todo en lo que hace a su profesión, propia mente dicho, es bueno a la hora de encaminar a los empleados, capacitar a los empleados, guiar años empleados en lo que es la cultura del trabajo nuestra. Y nada organizarnos entre todos, también organizar el trabajo y la dinámica, y logística.

Bien, la plantilla de trabajadores, ¿cómo está compuesta en términos de porcentajes, cincuenta/ cincuenta, setenta/ treinta?

Un sesenta cuarenta.

Ale que me podés contar de la cultura organizacional.

Bueno la cultura organizacional nuestra, y bueno esta mucho basada en valores que ya traíamos de familia, en esta empresa se trabaja siempre buscando el bienestar de los pacientes, acá entra gente, y como siempre les digo acá se vende y se explica al paciente lo que el paciente necesita, no somos un comercio, un kiosco, nosotros somos una empresa que vendemos un asesoramiento y ahí está nuestro principal fuerte, después vendemos un antejo, pero primero vendemos el asesoramiento y esa es nuestra política. Después como cultura manejarnos con tranquilidad, con honestidad tanto para nuestros clientes, los proveedores y para toda la gente que trabaja acá en la óptica, para los que trabajan terceo rizado, para los que trabajan estable, así que trabajar con respeto, con amor porque somos familia y nada haciendo que todo fluya con calma y paz.

Ale en tus años de ejercicio, ¿Te encontraste con obstáculos por ser mujer en algún momento?

Acá en mi empresa familiar no, pero eh trabajado afuera y ahí si, ahí si.

¿Cuáles son tus mayores desafíos hoy Ale?

Profesionalmente es hacer que esto crezca, que esta empresa crezca no tan solo que se expanda a nivel de abrir más sucursales o físicas, sino también que crezca a nivel organizacional. Que crezca en todo lo que es, que seamos más eficientes, que seamos más eficaces, ala hora de todo, de manejar la logística dentro de la óptica, tanto lo que es los niveles de control, como también lo que es los niveles de administración, y que todo funcione, ahí en el rublo óptico que hay muchas cosas que hacer y cumplir para otros, cumplir para el ministerio, para la Afip y cumplir con los clientes, que todo eso funcione. Funcione de forma organizada y sincronizada para que nada quede fuera desfasado, este es nuestro objetivo ahora organizarnos bien así todo funcione bien.

¿Cómo es la comunicación en la empresa?

La comunicación te diría que es bastante, nos manejamos de forma muy familiar todos, cada uno si nos hemos hecho cargo de distribución de n de tareas, ante eso siempre nos comunicamos mucho en toda área, empleados que están en la venta, como los que estamos en la administración o hacemos otros procesos que son ya más administrativos y no tanto comercial. Asique bueno, es bastante directa la comunicación.

La mujer Alejandra, ¿Tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre?

En las empresas familiares para mí sí. Siempre digo, prima el amor así que es como que no se hace diferencia a nivel profesional en una empresa familiar a que sos un contador hombre o sos un contador mujer. Sos un óptico hombre o sos un óptico mujer. En las empresas familiares no porque tienen el factor este de los sentimientos, del amor y ese tipo de relación. Después en las otras empresas donde sos más empleado creo que sí, si hay diferencia.

Bien, que mensaje le dejarías para la próxima generación de directores de tu empresa.

Que cumplan, sigan cumpliendo con nuestra cultura, nuestras premisas que hemos planteado para que y que creemos que hace que la empresa funcione mejor. Como yo decía no aceptar familiares terceros y que siempre sea dejar afuera el trabajo y en la casa la familia, que no se mezclen las cosas uno puedo renegar mucho en la empresa, pero después nos vamos a casa y seguimos siendo hermanos seguimos siendo familia y nos olvidamos de que renegamos, eso creo que como hermanos se puede lograr, pero con terceros no. Entonces para mí esa es una de las cosas, conservar la empresa familiar, como es familia.

Muchas gracias Ale por tu tiempo, por la entrevista, muchas gracias.

Consentimiento 6

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?


Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Alejandro Funes.

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 16 septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 6

Buenos días, comienzo la entrevista a la señora Fabiana Funes gerente de la empresa Divisar. Muchas gracias por recibirme Fabi.

No de nada.

Fabi que te gustaría contarnos de vos.

Bueno mi nombre es Fabiana Funes, son gerente de la sucursal de Córdoba de la empresa Divisar y soy futura Licenciada en Administración. Tengo veintisiete años y también soy liquidadora de sueldos.

Bien Fabi, muchas tareas. Fabi a que se dedica la empresa.

Salud, precisamente todo lo que es óptica.

¿Cómo está constituida la empresa?

El dueño fundador es mi hermano Pablo, después esta mi hermana que lleva todo lo que es parte contable y yo. Después tenemos abajo colaboradores.

Bien. Por ser una empresa familiar estimo que hay un buen ambiente.

Si si si tenemos un muy buen ambiente laboral, muy familiar y muy cálido.

Qué bueno Fabi. Háblame un poquito, que nos podés contar respecto, como influye la personalidad del fundador en la organización.

Bueno, para mi opinión influye muchísimo el tema como por ejemplo en el caso de mi hermano es una persona que no le molesta el género, no le parece para nada, no le compete en realidad el género como para dar desafíos, siempre y cuando el vea como uno se desarrolla, como uno va generando y agarrando aptitudes y como va

solucionando principalmente los problemas en los momentos más críticos que adonde que soluciones damos a eso momentos.

Fabi me comentabas que la empresa familiar participa miembros de la familia.

Si si, somos tres hermanos.

En términos generales la plantilla del personal como está compuesta en porcentajes entre varones y mujeres, cincuenta y cincuenta, setenta treinta.

Y sesenta cuarenta.

Fabi hablando de la cultura de la organización que me podés comentar.

Bueno lo principal que nosotros trabajamos acá como cultura, lo principal el paciente, la atención y la solución a los problemas del paciente. No directamente a vender, no es lo nuestro sino a más que todo a atender y darle una solución al paciente de lo que está necesitando.

En tus años de ejercicio Fabi, encontraste algún obstáculo por ser mujer.

Si si si si, la mujer es como, se la pone un poco antes que al hombre en estos años hay veces que piden hablar con un hombre, o quien está encargado o quién es el encargado y cuando una dice yo soy la encargada, hay que sos joven y te ven demasiado joven y es como bueno, quien es el encargado, puedo hablar con el dueño, y en realidad es línea directa hablar conmigo.

Muy bien. Fabi ¿Cuáles son tus mayores desafíos hoy?

Y hoy es la ampliación de las sucursales, porque se espera una ampliación, la innovación estar acompañados siempre de la tecnología, de estar a la vanguardia de

todos los productos nuevos y a veces luchar con eso, un poco luchas con eso del género.

¿Cómo es la comunicación en relación a tus colaboradores, tu equipo de trabajo?

Súper fluida, súper fluida y no hay barreras, si ellos quieren hablar con el dueño, el dueño trabaja ala par de todos, todos nos encontramos, todos los hermanos estamos dentro de las sucursales y trabajamos desde atención al público hasta la parte de organización general y es súper fluida, siempre se les pide que si quieren decir algo es bien venido.

Fabi bajo tu óptica, ¿La mujer tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre?

No, no nono, muchas veces es muy cuestionada la mujer, en el tema de desarrollo profesional muy cuestionada. Todas las decisiones que tiene se las cuestionan, aunque las mujeres me parece que por aptitudes y ya porque venimos como más acostumbradas a tener varias tareas al mismo tiempo yd es arrollar las a todas bien. Pero bueno me parece que es más una limitación que tiene acá adentro el mercado.

Que me podés contar en cuanto a aportes del liderazgo femenino en las organizaciones.

Que ya me comentaste algo hace un momento.

Me parece que somos más aptas para lo que es la administración, yo creo que cualquier persona que esté capacitada puede hacerlo, pero las mujeres, que no se nos tenían en cuenta estamos a la par de los hombres para gestionar y manejar organizaciones grandes, chicas, las que sean estamos iguales. Solo me parece que es la capacitación que necesitamos.

Bien. El trabajo se la considera la actividad por excelencia, ¿Se otorgan las mismas actividades y por ende los mismos beneficios?

No, desde la parte que hago liquidación de sueldos se perfectamente que ante un puesto de gerencia de un hombre y un puesto de gerencia de mujer tienen una diferencia por género, tienen ya de por género una diferencia, creo que de diez mil pesos. Ósea que no, no tenes los mismos beneficios siendo mujer que hombre.

Pará la próxima generación de liderazgo en la empresa de ustedes que mensaje te gustaría dejarles.

Bueno yo lo que les diría es que mantengan los valores de la organización porque son valores muy lindos, que se capaciten bien y que es como hablábamos de límites, no hay límites para estos, los límites se los pone uno. Así que bueno eso.

Bueno muchísimas gracias Fabi por tu tiempo, gracias por la entrevista y bueno hasta la próxima.

*Consentimiento 7**Consentimiento Informado*

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Pedro Sabini

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 19 Septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 7

Buenas tardes, en esta oportunidad doy inicio a la entrevista a la señora Patricia Santini fundadora y presidenta de la empresa Asincop. Muchas gracias Patricia por recibirme.

Muchas gracias a ti.

Gracias, ante todo que te gustaría comentarnos de vos.

Puedo comentarte de mí algo sobre cómo está constituida mi familia. Mi nombre es Patricia Santini soy cordobesa he nacido en el norte de Córdoba, en Deán Funes, tengo dos hijos, uno que tiene treinta y tres años y otro que tiene nueve, un hijo varón que es el que tiene treinta y tres años. Me eh dedicado al área de la salud, Licenciada en Enfermería y desde ese lugar eh llevado adelante todo el proceso de profesionalización, dos especialidades, profesora en educación dentro de esa área, profesora universitaria, mayor en gerente de salud, y luego de haber hecho toda esa formación me di cuenta que la carrera tenía el techo que era solamente Licenciada en Enfermería para el reconocimiento de retribución económica digamos acá en la provincia. Con lo cual fui introduciendo mis conocimientos en el mundo del coaching y hace trece años que me dedico a la formación de coaching de neurociencias de inteligencia emocional dentro de la Facultad de Ciencias Médicas, dentro de esa casa de altos estudios, desde ese lugar fui generando diferentes eventos a nivel internacional y eh ido generando mi marca personal.

Interesante Patri. ¿Tu empresa a que rubro se dedica?

Justamente a educación haciendo un mix entre toda la capitalización de conocimientos aprendidos anteriormente y los generados en el mundo del coaching de neurociencias

se genera esta empresa que se llama Asincop y que tiene como trabajo digamos a nivel mundial generar líneas de conocimiento en estas áreas que son neurociencias de inteligencia emocional, coaching, psiconeurología y programación neurolingüística. Pero también genera certificaciones a diferentes escuelas en los países sobre esta línea de conocimientos, o sea válida las formaciones que tienen, el rigor académico que tienen.

¿Cómo está constituida la organización Patry?

La organización fue creada por tres fundadores, ese es el comité ejecutivo fundador y luego tiene staff de apoyo, comisiones de apoyo, esto está constituido por una comisión de investigación, una comisión educativa, una comisión de ventas, una comisión de viajes, el área de traducción, se traducen las formaciones al inglés. Y por ahora son estas las comisiones de apoyo que tienen.

Bien

En cada comisión ahí entre tres o cuatro personas que trabajan allí.

¿Hubo un recambio organización?

Todavía no, Asincop es una empresa nueva tiene tres años.

¿En un futuro tienen algo proyectado en cuanto a la sucesión?

Dentro de los estatutos de Asincop hay un punto digamos a consideras que si alguno de los fundadores fallece hereda directamente el hijo mayor para llevar a cabo el rol de ese profesional que estaría allí faltando. Y si no lo quisiera puede, y tiene la opción de venderlo o a sus hermanos o a los hijos de los otros fundadores.

¿Tu hijo participa en la empresa?

Mi hijo participa en la empresa como docente internacional.

Patri, ¿Cómo influye la personalidad del fundador en la organización y en el sucesor?

Bien, generar sinergias en esto nos a llevado también el poder encontrarnos e identificarnos para poder llevar adelante esa esencia de la marca. Y una de las cosas que fue consideras a para llevar adelante esta esencia era tener lealtades entre nosotros, transparencia ciertos códigos que tenían que ver con los valores y después considerar el nivel de compromiso y rigor académico de cada uno.

Llegado el caso, ¿La empresa podría llegar a estar dirigida por una persona externa?

Si podría, si si podría.

La plantilla del personal en la organización en que porcentaje está compuesto, varones y mujeres.

Aproximadamente un setenta y cinco, ochenta por ciento de mujeres más que hombres, si.

Cultura organización en la organización, que me podés contar.

Nosotros hemos establecido como cultura llevar adelante un espacio de comunicación conjunta, no solamente entre la comisión ejecutiva que puede mirar a nivel global lo que sucede en cada una de las comisiones, sino que ir generando como este feddback constante de retroalimentación, entonces hay una comunicación directa hacia la comisión ejecutiva pero también una co-construccion de lo que queremos hacer. Entonces va atravesando la idea a todas las comisiones de modo que hagamos fuerza conjuntamente. Todos hacia el objetivo. Y generar también espacios de camarería, de

sentirnos bien o de generar cosas que nos hagan sentir realizados, no todo es trabajo, hacemos cosas también por realización.

En tus años de ejercicio Patri, te encontraste con obstáculos por ser mujer.

Si bastantes, bastantes tanto para ingresar en la casa de altos estudios con la propuesta académica en la cual hace trece años que estoy y cada dos años la tengo que defender a muerte al espacio. Desde ese lugar también en espacios donde uno pretende generar eventos por ejemplo cuesta mucho más que una mujer lo proponga a que valla vía alguien digamos del sexo opuesto y lo plantee. Desde ese lugar hasta estratégicamente hemos tenido que buscar un hombre por ser escuchado. Desde ese lugar a nivel internacional.

En tu posición cual consideras son tus mayores desafíos hoy.

Bueno, justamente hablando desde ese lugar el poder tener esta mirada desde los demás, desde otras organizaciones una mirada de mayor legitimidad de lo que uno hace. Porque lo hacemos con excelencia, con compromiso, con altos estándares, sin embargo, a veces se trata de deslegitimar para no reconocer el buen trabajo que se hace. Como una herramienta sucia de la competencia. Competencia llevada a veces por los hombres. Entonces es como una doble pelea allí.

Bien, la comunicación con relación a tus colaboradores como es la comunicación.

Bien está establecida digamos una línea de comunicación, sin embargo, todos pueden acceder a hablarme directamente si ven que algo no resulta o no está siendo del todo satisfactorio. Y se consideran condiciones de satisfacción tanto para nosotras como para los demás. Entonces sobre esos puntos hablamos está el objetivo y están las condiciones de satisfacción para cada uno, de modo que allá un clima de agrado para

querer estar y hacer. Es como trabajar la fidelización desde ese lugar, desde el querer pertenecer porque la otra persona siente que le importamos y nosotros también le importamos a ellos.

¿La mujer tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre?

No creo, que cuesta, cuesta muchísimo más, lo que va a llevar tal vez una generación más, en generar esos espacios de igualdad.

Bueno está relacionado. Bajo tu óptica cuáles son los resultados en relación al liderazgo femenino el aporte en las organizaciones.

Yo creo que hasta acá las organizaciones fueron lideradas por hombres desde una manera de hacer y mirar. La mujer tiene una manera diferente con lo cual puede aportar una mirada más creativa y con una nueva manera de hacer y que generando esa comunicación fluida se pueden cocrear nuevas cosas. Respetando a cada uno, pero se pueden crear nuevas cosas con esa complementariedad.

¿Se otorgan los mismos beneficios y actividades?

¿En mi empresa o en el mundo?

En el mundo, en términos generales

No, en términos generales no no, suele que inclusive tener diferencias de salarios con respecto al hombre y la mujer. Hoy que lo veo desde una empresa que se maneja a nivel global se puede uno mirar más allá de la Argentina y ve que esas cosas pasan más allá de este lugar.

Muchas gracias Patricia por tu tiempo, por la entrevista asique bueno, buena tarde.

Muchísimas gracias a ti.

Consentimiento 8

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Raquel Marengo

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 14 de septiembre de 2021.



Firma del Participante



Firma del Investigador

Entrevista 8

Hola Raquel buenas tardes, gracias por recibirme y gracias por el tiempo en esta entrevista que va a ser parte de mi trabajo final de grado.

Que tal moni ¿Cómo estás? Buenas tardes.

Gracias, te voy a llamar Quela como muchos lo hacen, ¿de acuerdo?

Bárbaro.

Vamos a la primera pregunta. Raquel que te gustaría contarnos de vos.

Bueno, yo te puedo contar, por ejemplo, que trabajo digamos en este emprendimiento de hace unos diez años aproximadamente, bueno, soy casada, tengo un hijo de veintiún años, yo tengo cuarenta pasaditos los cuarenta y bueno. Trabajar en lo que yo me desenvuelvo me genera mucha satisfacción, me gusta hacerlo así que bueno, desarrollarlo con mi familia también me da muchísimo placer.

Bueno muchas gracias. Con respecto, entonces, tenes una empresa que se dedica al rubro inmobiliario.

Así es.

Y estas actualmente trabajando con tu familia.

Exactamente, con mi esposo y bueno mi hijo bastante joven que nos da un par de manos, vos viste como es ahora el tema de los chicos jóvenes.

Muchísimas gracias, lo importante es que esta con ustedes colaborando con la empresa familiar.

Exacto así es.

Bien, entonces al ser una empresa joven entiendo todavía no hubo un recambio generacional.

No, todavía no, digamos sería como el anhelo de que el día de mañana mi hijo se hiciera cargo de toda la situación.

Excelente, para eso lo estas formando.

Exactamente, así es.

Bien, entonces en un futuro esta sucesión se va a dar en el marco dentro del seno familiar, naturalmente digamos.

Exactamente, sería la idea, la idea sería que se dé así y tratar de introducirlo de a poco en este momento para que el día de mañana se haga totalmente responsable.

Muy bien, Raquel sabemos lo importante que es la presencia de los fundadores de la empresa, como influye tu personalidad para con el futuro sucesor de tu empresa que en este caso va a ser tu hijo.

Como influye mi personalidad, bueno yo creo que bien, bajándole todo lo que serían los valores para poder transmitírselos a él, para que él pueda el día de mañana desenvolverse solo, tranquilo y tener las ideas claras, y poder continuar con este legado que si bien es cierto es una empresa joven, que el la pueda el día de mañana explotar mayormente, digamos.

Bien, Raquel me comentabas que tu hijo si bien es joven, a estado participando en la empresa y es probable que el continúe con la empresa. Llegado en el caso, ponele de que no contarás con esa descendencia, te pido que te proyecte vos podrías delegar en otra persona tu empresa.

Si absolutamente, en el caso de que el no estuviera, claro que sí, una persona que sea totalmente responsable y que pudiera entender lo que necesito, totalmente de acuerdo que sí, que se podría hacer.

Muy bien, tu empresa que porcentaje, como está compuesta la planilla, cuantos varones y cuantas mujeres.

Y yo diría que es un cincuenta y cincuenta, si es un cincuenta y cincuenta en este momento está compuesta de esta manera.

Bien, me podés comentar algo, con respecto a la cultura organizacional de la empresa, hablando de valores, por supuesto y creencias, demás.

Bien, en cuanto a la cultura de la organización me parece, más que nada, bueno con respecto a lo que me estas consultando de los valores yo te podría decir que me parece que tenemos que tener en cuenta desde hoy y para siempre, transmitirlo de esta manera que hay que ser prolijo, cuidado, transparente para que siempre podamos mantener esa relación con los clientes y que sea de manera armoniosa.

Bien. Muy bien. Quela en tus años de ejercicio, ¿Te encontraste con obstáculos?

Claro que sí, siempre a diario uno se encuentra con obstáculos, pero bueno ahí que saber sortearlos para poder seguir hacia delante y que todo marche.

En tu posición de líder mujer en tu empresa, ¿Cuáles consideras hoy tus mayores desafíos?

Y mis mayores desafíos es que poder seguir manteniendo día a día igual con la gente la calidad, la calidez y seguir siendo, mostrándose transparente, puntual y demás para que todo siga funcionando de la misma manera como siempre.

La comunicación es importante en el grupo de trabajo, ¿Como es tu comunicación día a día con tu equipo de trabajo?

Mi comunicación tiene que ser siempre directa, clara para que se pueda entender, la puedan receptar de esa manera y podamos llegar a cabo adelante los trabajos como corresponden y que el cliente esté satisfecho.

Bien, ¿Cual consideras que la mujer tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre.

Considero que no, no son las mismas oportunidades siempre, que muchas veces al varón se lo valora un poco más que a la mujer sobre todo en lo económico y la mujer queda siempre delegada a un segundo plano.

En cuando al liderazgo femenino y su aporte en las organizaciones. ¿Que consideras que podés aportar vos desde tu lugar de liderazgo hacia las organizaciones.

Me parece que la mujer puede hacer aportes muy muy buenos en las organizaciones. Con respecto a lo que sería el liderazgo femenino en las organizaciones yo te podría decir que se necesita un equipo llámese familiar, el apoyo de la mama, del esposo, del papa lo que sea para que la mujer pueda ser madre, y desarrollar la tarea de líder de manera excepcional y de esa manera teniendo un buen equipo familiar se puede llevar

a cabo, pero tranquilamente. Porque siempre la mujer es como que, a veces no se anima a tomar esos desafíos porque le cuenta siempre el hecho de los hijos que no estaría siendo lo mismo en el caso de los hombres. Entonces me parece que esa es la parte que le cuenta un poquito más a la mujer para poderse entregar a pleno en un trabajo de liderazgo. Teniendo un buen pilar familiar va para adelante.

Por último, Quela que mensaje le dejarías a la próxima generación de líderes de tu empresa.

Sobre este tema yo te podría comentar, el mensaje que me gustaría dejarle sería de que hoy traten de absorber la mayor información, experiencias vividas a diario, para que el día de mañana solo pudiera llegar a tomar sus propias decisiones y desenvolverse de una manera óptima, no estando digamos los pilares fundadores de la empresa. Eso sería como lo óptimo con lo cual hoy tendría el que tratar de empaparse para el día de mañana desenvolverse de una manera independiente.

Bueno muchísimas gracias Quela por tu tiempo, por contestar cada una de las preguntas.

Muchas gracias por la buena onda. Y de esta manera concluyó la entrevista a Raquel Marengo referente de la empresa Inmobiliaria Marengo. Gracias.

Consentimiento 9

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?


Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

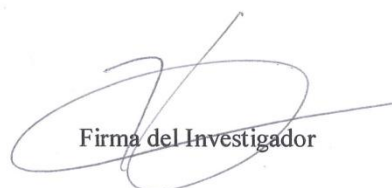
Mauro Macrigo

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 16 Sep. de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 9

Hola, buenas tardes, doy comienzo a la entrevista a Mauro en esta tarde. Mauro muchísimas gracias por recibirme.

Bueno muchas gracias a vos también por entrevistarme, espero que sea una buena oportunidad para sacar provecho de esta y bueno vamos adelante con la entrevista.

Gracias. Mauro que te gustaría contarnos de vos.

Bueno como ya dije me llamó Mauro tengo 30 años, soy estudiante de contabilidad. Estoy trabajando en la empresa de mis padres, una empresa de rubro inmobiliario ya hace aproximadamente cerca de quince años.

Bien, Mauro como está constituida la organización.

Bueno Moni respondiendo a tu pregunta, yo actualmente en el negocio donde estamos, tengo a mis padres fundadores y en el colaboran un grupo de trabajo el cual se compone en varios equipos, en uno de ellos es la gente que viene a mostrarte el departamento, te muestran el departamento. También un equipo que te hace las tasaciones de las casas, también tenemos en otra parte un equipo que hace la parte de abogacía. Y también tenemos nuestra parte de la escribana.

Muchas gracias Mauro. Mauro llegado el momento de la sucesión de la empresa familiar, continuaría trabajando en ella.

Bueno llegado el momento de la sucesión como yo también participó en las tareas administrativas que la organización conlleva, en este caso la idea sería poder seguir participando en ella involucrándome aún más y de cierta manera poderla hacer

expandir, hacerla crecer, esa sería, un logro muy favorable para mí y para mis viejos que seguramente también les va a gustar.

Mauro, ¿Cómo influye la personalidad del fundador en la empresa?

Bueno sobre tu pregunta si se nota la personalidad en estos años que han transcurrido, está muy marcada un carácter y sobre todo diferentes tipos de roles que han cumplido en estos años mis padres. Es por eso que ha marcado con esta personalidad un rumbo, un trayecto en la organización.

Muy bien. Mauro, ¿Como está compuesta en términos generales la plantilla de personal en tu empresa?

Bueno el grupo y la organización está compuesta por un mix entre varones y mujeres, pero proporcionalmente ahí más varones que mujeres. Y pudiendo decir que ahí nuestro grupo de mujeres que están en la parte de escribana, también está nuestro grupo de varones que se encargan de la parte de la presentación de los departamentos, también nuestro grupo de abogados que son varones y también podemos llegar a tener algunas mujeres que participan en lo que es la tasación de los departamentos y casas en alquiler.

Mauro hágame o contame un poco como es la cultura organizacional en la empresa.

Bueno Moni con respecto a la cultura nosotros tratamos que sea una cultura bastante amigable, cálida, nuestra visión nuestros valores es que queremos brindarle a la gente no solamente una casa, sino lo que significa una casa que es un hogar para la persona, entonces con respecto a eso te podemos decir que tanto nuestra comunicación queremos que sea lo más clara posible, nosotros queremos también ser lo más transparente en nuestra forma de operar que es más que nada lo que nos ha llevado al

éxito de la organización, nuestro trato es muy cálido como te he dicho, tratamos siempre de innovar, ser lo más sincero con los clientes también y no solo ello, sino también brindarles un servicio de post venta en el caso que allá algún tipo de desperfectos en la casa, eso también nos lleva a generar una confianza con nuestros clientes.

Bueno uno de los mayores desafíos que tengo hoy a nivel personal poder terminar la carrera actualmente estoy bastante avanzado en ello y considero que es una herramienta de gran valor e importante no solo para mí sino para poder aplicar todos mis conocimientos a la empresa.

Del lado de los desafíos organizacionales que tengo uno de los más importantes es un poco derribar este mito que encontramos que el rubro inmobiliario siempre es para los varones poder también incorporar mujeres, personal o profesionales mujeres que quieran involucrarse en el rubro inmobiliario. Otras de las cosas que yo encuentro como desafíos es poder liderar en igual medida o mejor medida el crecimiento de la empresa como lo hubieran querido, como lo quisieran mis viejos y poder conformar un grupo de trabajo sólido, un grupo de trabajo confiable para podernos adaptar a los diferentes cambios y estos ritmos tan vertiginosos que tienen en el mercado hoy en día.

Gracias mauro. Coméntame cómo es la comunicación en el seno familiar y de organización.

Nuestra comunicación con nuestros empleados, con nuestros familiares es una comunicación muy transparente muy clara, tratamos de que siempre se una comunicación amena, en ella podemos decir que tenemos diferentes tipos de tratos, de comunión en cuanto por ahí una comunicación en el sexo masculino y en el sexo

femenino. Por ejemplo, en el sexo masculino tenemos una comunicación un poco más directa o de orden estricta en cambio la mujer puede ser, puede tener una comunicación un poco más amplia en cuanto a los detalles, en cuanto al feed que recibe y un pensamiento un poco más sistemático en el sentido de resolución de problemas y esto hace que se complemente con el liderazgo masculino y con la comunicación masculina para así lograr los diferentes objetivos.

Mauro con respecto a lo siguiente la mujer tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre.

Bueno Moni a mí me parece que las mujeres no están teniendo las posibilidades para cubrir puestos gerenciales, esto ya viene de una cultura anterior en el cual había muchos prejuicios, muchas barreras de estereotipos para contratar mujeres en rangos medios altos y hacen que las mujeres siempre tengan un techo en los ascensos laborales. Si bien ahora se está empezando a notar una tendencia que hacen que cambie esa situación y se contraten también mujeres para darle un liderazgo un poco más femenino y no solamente esto, sino que influye también a que tengan una visión diferente y complementen también el liderazgo masculino que puede llegar a haber en la organización.

Mauro para ir concluyendo la entrevista el trabajo es considerado la actividad por excelencia. ¿Se otorgan las mismas actividades por ende los mismos beneficios?

Bueno Moni hablando un poco a nivel general lo que yo considero y lo que yo creo no se les da siempre las mismas oportunidades a las mujeres que a los varones ni así tampoco el mismo sueldo, las mismas retribuciones, siempre hay una cuestión de prejuicios y de consideraciones por lo cual siempre a las mujeres se les otorga un

sueldo menor o a diferentes actividades que se les da a los varones. Nosotros como empresa queremos romper un poco el mito y romper un poco los prejuicios, y tratar de que tanto mujeres como varones tengamos las mismas responsabilidades, tengamos los mismos objetivos los compartamos a los mismos objetivos, vayamos por las mismas metas entonces eso hace a que tengamos una cultura equitativa para todos y podamos también, no solamente en las tareas sino en el sueldo retribuido de igual manera para todos.

Bien, muchas gracias Mauro por la entrevista.

Bueno Moni gracias a vos, fue un placer haberte dado estas respuestas y espero encontrarnos pronto.

*Consentimiento 10**Consentimiento Informado*

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

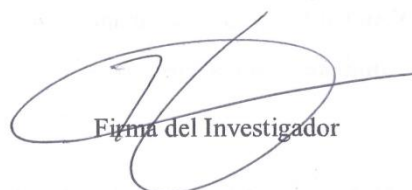
LETICIA BORGOGNONE

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 16 de Septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 10

Bueno doy comienzo a la entrevista a la señora Leticia titular de la empresa contenedores Gandhi. Muchas gracias Leti por recibirme esta tarde.

Bueno gracias Mónica es un gusto estar con vos, poder ayudarte.

Gracias Leticia, ante todo que nos gustaría contarnos de vos.

Bueno lo que me gustaría contar es que estoy en la empresa contenedores Gandhi y es algo que lo estoy haciendo con mucho gusto, un trabajo que lo estoy haciendo desde la tranquilidad de mi hogar y lo hago día a día con mucho gusto.

Bien, me comentabas que es una empresa familiar, como está constituida esta empresa contenedores Gandhi.

Contenedores Gandhi, esta empresa se dedica al transporte de restos de obra y demolición. Está constituida por dos socios accionistas, uno de ellos es mi marido y yo que hago la parte administrativa. También tenemos chóferes, también tenemos auxiliares que nos ayudan con el chófer.

Bien, tu grupo de trabajo, tu equipo de trabajo, es un equipo netamente de la familia constituido de varios años y de confianza.

Si totalmente, como nuestra empresa comienza por un problema particular que tuvimos en la familia decidimos seguir con esta, y siempre haciendo digamos hincapié en la unión familiar, y bueno si tenemos varios integrantes de la familia en la empresa.

Bien, te pregunto, como se formalizará la sucesión en la empresa llegado el momento

Si fuera en el caso, el día que nosotros dejemos la empresa estaría bueno que nuestros hijos la continuaran, si bien ellos tienen, están formándose tienen sus estudios, pero bueno si ellos quisiesen, podrían continuarla nuestros hijos.

Leti, ¿Tenes hijos, que edades tienen, es un hombre y una mujer?

Tengo tres hijos, mi hija más grande tiene veintiún años, el varón va a cumplir veinte y la hija más chiquita tiene doce años.

Jóvenes.

Todos niños jóvenes.

Leticia, ¿Ellos participan en alguna de las tareas de la empresa?

Si, en lo que me tengan que dar una mano ellos siempre están ahí, por supuestos mis dos hijos más grandes, ellos sí, siempre me ayudan con algo que necesite, me ayudan. No tienen problema.

Leticia la personalidad del fundador como consideras que afecta en la organización.

Fundamental, bien sobre esto lo que te puedo decir es fundamental, la personalidad del fundador ya que dependemos del primer momento de eso, de un espíritu emprendedor, fue fundada en base al respeto, siempre al pensar en los demás, y bueno para nosotros es fundamental todo eso.

Me comentabas que la empresa familiar está constituida por tu esposo, un socio, tus hijos que están participando actualmente también.

Si. Si si.

Bien, me podrías comentar algo con respecto a la cultura de la empresa, la cultura organizacional de la empresa.

Bien la organización o la cultura de la organización de la empresa para nosotros es fundamental, partimos de la responsabilidad, para nosotros eso es fundamental, ser responsables, hacer bien las cosas, día a día aprender, seguir aprendiendo, el respeto fundamental ya sea entre todos nosotros, la familia que estamos trabajando diariamente y continuamente y por supuesto con el cliente, fundamental.

Leticia en tus años de ejercicio, ¿Te encontraste alguna vez con obstáculos?

Sí, me encontré con obstáculos como por ejemplo no saber sobre determinadas cosas, pero eso hizo que aprendiera, que siguiera para adelante, lo que no sabía preguntar, y bueno día a día uno va aprendiendo y tratando de sobrellevar todo eso.

Cuáles son tus mayores desafíos hoy como mujer líder.

Mi mayor desafío sería seguir creciendo, haciendo esto que me encanta, me gusta hacer con pación porque la verdad lo hago desde mi casa, desde la comodidad de mi hogar, rodeado de mi familia, ayudado de mi familia y como te decía todos trabajamos y si hay que trabajar, hay que hacer algo entre todos los hacemos, asique la verdad seria seguir haciendo esto de la mejor forma.

La comunicación en tu equipo de trabajo, ¿Cómo es?

Fundamental, somos, debemos ser muy abiertos para que todo esto fluya, para que todo esto funcione si no hay una buena comunicación es imposible de que salgan las cosas bien.

El día de mañana Leticia cuando tengas que dejar la empresa a tus hijos, habría alguna diferencia entre tu hija o hijo en la dirección de la misma o no.

No, ninguna diferencia, sé que tanto uno como el otro lo podrían hacer, se cómo están, como ellos se están formando tanto mi hija como mi hijo, mis hijas y mi hijo, entonces no, pienso que cualquiera lo podría hacer y, pero no me gustaría que lo hiciesen porque lo tengas que hacer si o si, sino que sea una elección de ellos el día de mañana y para eso ellos también se están formando profesionalmente, pero si deciden hacerlo bien venido sea, me encantaría, me encantaría.

Hermosas palabras Leti. Un mensaje para la próxima generación o los próximos directores de la empresa.

El mejor mensaje es que, lo que decidan hacer que sea, que tengan la suerte, mensaje y deseo, que tengan la suerte de poder hacer algo que les guste como me pasa a mí en este momento. Poder hacer algo y hacerlo con gusto, que te cause muchas sensaciones lindas es lo mejor que te puede pasar, entonces sí que hagan lo que les gusta. Que busquen y que nunca dejen de aprender. Porque yo nunca me imaginé que a esta altura de mi vida iba a seguir aprendiendo cosas o iba a enfrentarme a cosas que desconocidas y bueno que acá estamos dándole para adelante.

Excelente, muchísimas gracias Leticia por tu tiempo y por la entrevista.

Gracias a vos, has sido muy amable y te deseo la mejor de las suertes.

Muchas gracias

*Consentimiento 11**Consentimiento Informado*

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Pilar Sanchez Navarro.

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 27 de Septiembre. de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 11

Buenas noches doy comienzo a entrevistar a Pilar miembro de la empresa, que va a participar en esta oportunidad. Pili muchísimas gracias por recibirme.

No por favor un gusto, en lo que pueda ayudar.

Gracias. Pili que me podés contar de vos.

Bueno mi nombre es Pilar tengo veinticinco años, estudiante de administración de empresas casi recibida. Participó, bueno soy hija de fundadora de una empresa de servicios, fui escalando de a poco desde que tengo dieciocho años y hoy cumpla varias funciones dentro de todo.

Bien. Pili la organización está constituida por tu familia me comentabas.

La mayoría si, tenemos otras personas que trabajan con nosotros de manera más esporádica, nosotros trabajamos principalmente con proyectos, en algunos proyectos depende la magnitud y el tema necesitamos ayuda de otros y el conocimiento de otros, mayoritariamente si somos familia los encargados de siempre.

En cuanto a la sucesión familiar tiene algún protocolo armado, establecido, un acta constitutiva o todo se da en el seno familiar, digamos naturalmente.

Hoy en día, al menos por ahora pareciera que se va a dar dentro del seno familiar no ahí indicios de que no suceda así, pero capas cambia eso. Por ahora si.

Ósea que están tus padres fundadores, en la dirección de la empresa y se han incorporado ustedes a la empresa.

Así es, ni papá el fundador y nosotros estamos abajo.

Que me podés decir sobre la influencia de tu papá que es el fundador en la organización, en cuanto a su personalidad.

Bien en perspectiva en todos estos años he aprendido a tratar con él en una forma laboral y creo que es el desafío más difícil dentro de una empresa familiar. Él es una persona que todo el tiempo está buscando innovarse, una persona que sabe de todo, no tiene así un área específica y además de eso es bastante autocrítico con su trabajo, entonces también nos exige a nosotros, su familia que está trabajando con él, que seamos autocríticos, responsables y exigentes con nuestro trabajo. Entonces diría que, por esa parte, la relación laboral es buena cuando uno aprende a seguir el ritmo, pero a veces se complica con la relación familiar.

Comprendo. Pili sos una mujer joven, te encontraste con algún obstáculo en tu liderazgo, en tu función dentro de la organización familiar o fuera de la organización.

Dentro de la organización familiar no, al principio no tenía mucha colaboración o mucho soporte de mi parte en lo que es la toma de decisiones porque era muy chica de edad, pero a la vez que fui escalando en tanto lo que es el puesto de trabajo y en edad, voy participando mucho más. Dentro de la organización no es una diferencia, no soy un menos por tener menos edad. Fuera de la organización sobre todo con las relaciones laborales que hemos tratado sí, sí se nota, tanto por mi sexo, por ser mujer, como por mi edad, de que no tener la misma voz o la misma posición o poder que el resto. Sobre todo, de los aquellos miembros masculinos de la organización.

Pili cuáles son tus mayores desafíos hoy como líder mujer.

Hoy en día estoy liderando equipos y tengo varios desafíos, creo que el mayor desafío que tengo hoy es evitar que el rol de la mujer al momento de trabajar sea monótono o

sea limitado, creo que hoy la mujer, dado que tenemos las herramientas para tener conocimiento, para educarnos, para profesionalizarnos tiene mucho para dar una mujer, no tiene por qué quedarse en un puesto tal vez que cumpla con sus funciones natas, que nosotras somos organizadas, prolijas, somos responsables y somos de hacer múltiples tareas en un tiempo. Pero creo que además podemos escalar en otras posiciones donde podamos incorporar el rol de la mujer en el mercado laboral. Creo que ese es mi desafío.

Bien. Muy bien. Consideras que en cuanto a las oportunidades en el desarrollo profesional se dan igual tanto en la mujer como en el hombre.

En mi organización sí. Fuera de la organización, en algunas organizaciones si donde los jefes y fundadores son líderes, están al mando les importa lo que es la equidad de género en su empresa, pero en otras no, y creo que también tiene que ver con la cultura organizacional, sino que tiene que ver con la cultura propia de los altos directivos, los que están al mando. Se nota mucho en empresas que no son de grandes centros de ciudad por ejemplo Córdoba, Buenos Aires, Rosario sino se ven en lo más extremo como el norte o el sur. Eso se ve muchísimo.

Bueno Pilar muchísimas gracias por sumarte, así que muy agradecida.

No por favor, gracias a vos Moni.

Consentimiento 12

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

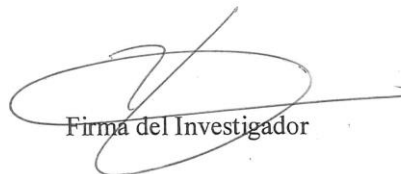
Sofía Sanchez Navarro

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 27 de Septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 12

Buenas noches doy comienzo a la entrevista a Sofía quien va a ser mi entrevistada esta noche. Muchas gracias por recibirme Sofía.

No te preocupes.

Muy bien, Sofí que quieres contarme, contarnos de vos.

De mi persona, trabajo hace ya varios años (Audio no se escucha)

Bien, ¿la empresa a que rubro se dedica?

La empresa tiene como varias (Audio no se escucha) se dedica a la investigación de proyecto, así como a la consultora política.

Bien. ¿Hace cuantos años está en el mercado?

Bueno, no nació como te la cuento ahora digamos la suma de sus orígenes, nació como asesoría, creo que esta hace unos trece años.

¿Tus padres son los fundadores de la empresa?

Mi papá junto a otros socios.

Y actualmente qué cargo ocupas en la empresa Sofí.

Bueno no tengo un cargo definido, siempre coordinando, eso es lo que hago, antes hacía de coordinador de equipos, ya no trabajo con equipos. Ahora hago más bien consultora.

Hubo un recambio generacional en la empresa Sofía.

Y yo diría cuando (Audio cortado) hubo un recambio generacional. Ahí note el recambio. Si constante (Audio cortado)

Según tu criterio como influye la personalidad del fundador teniendo en cuenta que el fundador es tu padre.

Si bien permite, escucha otras ideas, es innovador muy autodidacta, es muy profesional, es muy serio, y obsesivo con su trabajo todo eso se nota. Perfeccionista, entonces todo lo que hacemos, tiene, (Audio cortado) delega partes y luego revisa. (Audio cortado)

Me decís que la empresa es una empresa familiar por ende ahí miembros de la familia trabajando.

Si, si si.

La empresa en porcentajes entre varones y mujeres, como esta compuesta la plantilla de personal.

Y yo diría que casi casi cincuenta, cincuenta.

La cultura de la organización actualmente.

¿En qué sentido la cultura?

En los pilares, los valores, la trayectoria.

(Audio cortado) la gran obsesión por el trabajo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso, esos serían como los valores fundamentales, (Audio cortado)

Sofí en cuanto a tus años de ejercicio. Te encontraste con obstáculos en tu liderazgo por ser mujer en la empresa o fuera de la empresa si trabajaste en otro lado.

Bueno dentro de la empresa, como mi papá como jefe no, el no distingue entre mujeres o hombres, no hace diferencias ni salarial tampoco. Lo que si, afuera si, tuve topes (Audio cortado) sin querer te van ubicando (Audio cortado) quizás los clientes son reacios en el momento (Audio cortado) no tiene exclusivamente que ver con el sexo sino también con situaciones que van de la mano. (Audio cortado)

Cuáles son tus desafíos hoy como líder mujer.

Bueno primero siempre posicionarse, siempre las mujeres tenemos que posicionarnos, después otra cosa es muy difícil compaginar todo, la vida familiar, el trabajo. Los estudios, seguir estudiando que otro desafío tengo, siempre intento diferenciar, olvidarse de ese prejuicio social, sobre todo creer en la capacidad de que somos iguales independientemente del sexo o el género, digamos. Y esto trasciende...

Bajo su óptica Sofía que diferencia el liderazgo femenino del masculino, que puede aportar una ejecutiva en la organización.

Bueno yo creo que tenemos capacidades distintas, los hombres son mucho más enfocados cuando van a algo van, van, van, y las mujeres (Audio cortado) y además tenemos cierta calidez en el trato, amabilidad extra, creo que hay que aprovechar y saber los momentos oportunos para desarrollarlos.

Bien bueno Sofía muchísimas gracias por tu tiempo y por colaborar en este trabajo.

Muchísimas gracias.

No de nada, gracias a vos.

*Consentimiento 13**Consentimiento Informado*

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Nancy Maszlika

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

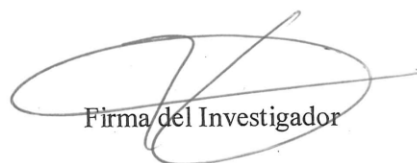
En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 20 de Septiembre de 2021.

Firma del Participante



Firma del Investigador



Entrevista 13

Buenas tardes, doy comienzo la entrevista a la señora Nancy Masalyka representante legal de la empresa Geodomo acá en Córdoba. Muchas gracias Nancy por recibirme

Gracias a vos Mónica por esta oportunidad.

Gracias. Nancy vamos de lleno al cuestionario. Que me podes contar de vos.

Bueno soy esposa hace treinta y un años, mama hace veintinueve años, abuela hace dos y eso es lo mayor que puedo aportar.

Nancy a que se dedica la empresa familiar.

Esta empresa es una empresa constructora ya fundada hace varios años, pero básicamente la construcción de no casas particulares, sino edificios y barrios.

¿Cómo está constituida esta empresa familiar?

Básicamente la cabeza está en dos socios, uno que es la parte comercial y el otro que atiende la parte de construcción.

Nancy, ¿Hubo un recambio generacional en la empresa?

No lo hubo todavía porque es una empresa relativamente nueva, todavía está a cargo de quienes la fundaron, pero si se está tratando, y ya hay una incorporación de las hijas de uno de los socios que ya están desempeñando algunas tareas, se están empapando en lo que es el manejo, no manejo sino lo que son los trámites más que todo de la empresa.

Entonces en un futuro Nancy consideras que las hijas del fundador podrían quedar a cargo, podrían continuar con la empresa familiar.

Yo no podría asegurar esa respuesta hoy, pero entiendo que si, que no sería algo, no sería una negativa. Yo creo que sí, podrían llevar a cabo este recambio generacional. Quizás no en los mismos puestos que están sus padres, desde otros lugares porque están estudiando carreras que se pueden vincular, pero entiendo que si que podría ser.

Como influye la personalidad del fundador en la organización

Yo creo que influye mucho, porque yo creo que una empresa termina siendo el reflejo de quien la ideó, de quien la creó. Entonces entiendo que una persona que es abierta en el caso nuestro por ejemplo es una persona que los negocios, la manera de hacer negocios es una manera muy creativa, muy abierta y que se ha ido adaptando al mercado también. Y eso en alguna manera nos, hemos sido influenciados en el entorno laboral y entiendo que la próxima generación que se va hacer cargo en algún momento también va a seguir el mismo diseño, el mismo modelo. De adaptarse, argentina es un país muy cambiante, entonces en este tipo, un negocio cerrar un negocio muchas veces requiere de una amplitud de cabeza al momento de cerrarlo y mucha creatividad en post del beneficio de ambos, y yo creo que, si en eso ha influido muchísimo porque no es que se hace de una sola manera, sino que busca la manera de conformar ambas partes.

Bien, Nancy la plantilla de personal en porcentajes, en varones y mujeres como está compuesta aproximadamente.

Por el tipo de tareas que nosotros desempeñamos ahí una mayoría de varones. Si vemos mucha incorporación de algunas mujeres en lo que son los rubros profesionales, anexos, vinculados a la empresa. Por ejemplo, prestaciones de servicios como la gente de seguridad e higiene que ahí personal femenino. Otro tipo los asesores, lo que hacen

las mediciones, los trabajos de oficina, los administrativos. Así que yo diría que está compuesta hoy en día un ochenta veinte. Ochenta masculino y veinte femenino.

Nancy en tus años de ejercicio te encontraste con algún obstáculo por ser líder mujer.

Yo particularmente no, trabajo en un ámbito de mucho respeto hacia arriba, digamos mi parte, mis jefes respetan mucho mi tarea de mujer y hacia abajo digamos, la gente que está por debajo, una cuestión de mucho respeto. Pero entiendo que no en todos los ámbitos laborales es así.

Cuáles son tus mayores desafíos hoy como líder mujer en la organización y fuera de la organización.

Eh bueno, al ser una líder mujer, y mujer a veces el desafío más grande es la, muchas veces la confección de las tareas lo que es a diario lo que desempeña una mujer con el desafío de estar siempre a la vanguardia, de la tecnología, a la vanguardia de lo que requiere el mercado muchas veces también, entonces muchas veces el desafío es hallar, con la edad que tiene la persona con los avances que se van presentando y a eso sumarlo a lo que uno como mujer ya tiene una rutina, entonces el desafío es plasmar esas dos cosas, pero yo creo que estamos capacitados ya hoy para hacer ambas cosas tranquilamente y desempeñarlo. Te hablo de mi empresa, entiendo que los desafíos son esos.

Bien. La mujer tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que el hombre.

En lo que es el desarrollo profesional en el rubro del que estamos hablando construcción como profesional yo creo que si, no tiene problema. Lo que es la parte de la mano de obra probablemente ahí si tiene más trabas, por una cuestión de la dureza

del trabajo que pueden desempeñar. Pero si lo que es en relación con el liderazgo no eh notado ningún problema, ni nada.

Que le aporta el liderazgo femenino a la organización.

Yo creo que la parte emocional de la mujer, la parte de los sentimientos, lo de estar atenta a muchas otras cosas que por ahí a un varón se le pasa por alto, yo lo veo muy bueno al momento de que se una persona, sea una mujer la que lleve la parte de recursos humanos, por ejemplo. Hay un interés por la persona que trabaja, una interacción diferente que, si la llevará a cabo un hombre, me parece que en ese sentido es muy bueno tener una mujer en la empresa, en todos los departamentos de recursos humanos, alguien que vea con unos ojos más allá de lo profesional, más desde el vínculo humano.

El trabajo es considerado la actividad por excelencia, se otorgan las mismas actividades y por ende los mismos beneficios.

Mira yo te cuento. Yo vine a remplazar a un varón, en el que estaba anteriormente en el lugar de trabajo, yo no vi que yo por ser mujer se me bajaría, se me reducirá algún beneficio que tenía mi antecesor que era varón, en mi empresa no vi. Creería que no, si sé que en otros lugares ahí sí puede suceder esto que en algunos puestos jerárquicos se recorten algunos beneficios o allá un descuento, una reducción del salario muchas veces porque no todas las empresas están acostumbradas a un personal femenino. Yo personalmente no tuve ninguna reducción de ningún beneficio, por ser remplazo de un varón a una mujer.

Bien. Muchas gracias Nancy por tu colaboración.

Gracias a ustedes y espero podamos servir.

*Consentimiento 14**Consentimiento Informado*

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

VIVIANA CABANILLAS

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 15 Sep. de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 14

Buenas tardes doy comienzo a la entrevista a Viviana Cabanillas gerente de recursos humanos de la empresa Geodomo. Buenas tardes Vivi muchas gracias por recibirme.

No de nada un gusto.

Gracias Vivi. Que te gustaría contarme de vos.

Bueno voy hablar de mis aspectos personales primero, yo empecé a trabajar desde muy chica hoy tengo cincuenta y un años, a los dieciocho años empecé a trabajar para, porque mi familia estaba pasándola mal económicamente así decidí aportar en mi casa, yo en ese momento estudiaba ciencias químicas en la nacional y a través de una compañera mía que compartíamos horas de estudio empecé a trabajar en un local de ropa en vender, y ahí empecé a notar mis dotes de vendedora ampliamente, nací para vender y tengo, me gusta vender, así que yo trabajaba medio día por razones de estudio porque quería seguir estudiando y bueno ganaba un básico y mis comisiones eran de acuerdo a lo que yo vendía, y superaban ampliamente a las chicas que trabajaban el día entero por eso dije que ahí descubrí mis dotes de venta. Después me tomé un tiempito para rendir exámenes, dejé de trabajar, pero seguí dando clases de matemática, física y química en mi casa particular para tener mis pesitos, para comprarme ropa, mis salidas. Siempre tuve capacidad de ahorro, tengo una mentalidad bastante europea para pensar, así fui ideada. Primero de gana después de gasta, soy muy precavida, muy planificados. Empecé después a trabajar en el córdoba shopping a través, también de un amigo que me tomó como jefa en el salón de ventas de Córdoba shopping en una casa de cueros, así yo venía a ser la jefa en ese local de cueros pero finalmente por razones que la empresa quebró, estamos hablando en los años que se puso jodido en tema del cambio, del dólar, a la familia no le empezó a ir bien por eso el

local cerró, y ahí nomás la chica que trabajaba al lado del local donde yo estaba me recomendó para trabajar en importadora mediterránea con José Franco. Empecé a trabajar con José Franco en el salón de ventas de motocicletas, nunca había vendido motos por supuestos, no tenía ni idea lo que era una moto, ni siquiera sabía las partes de una moto y bueno me tomo la entrevista el gerente comercial, Ingeniero Ferrareci, me acuerdo su apellido, me hizo la entrevista y ahí no más me dijo podés empezar mañana, y me dijo, le pregunté porque me tomaba debido a que yo no conocía el producto me dijo que era por mi actitud, el me veía potencial. Así que bueno entre al salón de ventas a vender motos, no me gustaba mucho el producto, empecé a interiorizarme en los productos de moto Shop, que son los accesorios, indumentaria para motos, más lo que tenía que ver con accesorios. Asique bueno sin darme cuenta me empecé a interesar en eso y al mes, dos meses me ascendieron de puesto y me pusieron como jefa de venta minorista en accesorios e indumentaria, en ese momento ellos trabajaban con Honda, asique bueno me quede a cargo de la venta en la parte del salón de indumentaria. No recuerdo bien las cuestiones por las que dejé en importadora mediterránea. Pero en todas las empresas me ha ido muy bien y ah decidí ponerme yo un local de ropa en Güemes, ahí me fue muy bien, pero la maternidad hizo que yo dejase ese puesto porque siempre priorice la maternidad, ya no podía viajar a Buenos Aires, tantas horas en el local, asique bueno. Bueno en el año 2003 2004 yo entro a trabajar a páginas amarillas que pertenecía al grupo Telecom en ese entonces para ser ejecutiva de cuentas, me tomaron las entrevistas, las iba pasando, una empresa multinacional asique de muchísima gente que había quedaron dos seleccionados, un chico que venía del Francés que era ejecutivo en ventas y yo, ahí nomás empecé a viajar porque este trabajo tenía que tener disponibilidad para viajar,

yo en ese momento no tenía pareja, no tenía hijos así que tranquilamente podía hacerlo y estaba más de medio año fuera de Córdoba conocí toda la zona de Telecom que es la zona noroeste de la Argentina, viaje por todas las provincias, provincias que ni conocía, cartera de clientes que ni conocía y para mí fue totalmente enriquecedor porque me conocí a mí misma, las fortalezas que tenía y la capacidad que tengo de adaptarme a cualquier tipo de medio, no le tengo miedo a nada, no soy miedosa, no le tengo miedo a nada a nada nada en la vida, entonces es como que siempre me anime a todo, no soy de cuestionarme las cosas, para mí en la vida todo es posible, ese es mi lema, en la vida todo es posible, soy muy creyente en Dios entonces creo que si lo tengo a Dios conmigo va andar todo bien, y siempre Dios ilumina mi camino y bueno yo agarre y dije que si me tomaban en este trabajo, adelante. Fue muy muy bueno porque conocí, vendía muy muy bien a nivel nacional, un año salí segunda en venta de clientes nuevos así que me hice de mucho capital económico, tenía unos ingresos altísimos, con eso, estuve trabajando cinco años ahí, y me fui porque es un trabajo que cansa y ya quería dedicarme más bien a formar una familia, tener hijos y eso.

¿Cuántos hijos tenes?

Dos nenas. Una de diez y otra de nueve. Un año se llevan. Dejó páginas amarillas y bueno en este ínterin en el último año de páginas amarillas me compro esta casa, esta casa en la que vivo actualmente y al año siguiente ya dejo de trabajar, porque yo ya tengo mi casa, yo ahora me puedo buscar un trabajo más tranquilo, hacer una vida más sedentaria que tenga que ver más con mi rol de mujer. Entonces tuve un tiempo sin trabajar, hasta que me puse, habrá sido más de medio año, más de eso no, me puse un local de ropa en Güemes y fue ahí cuando tuve un límite cuando fui madre, de tener el local porque eso requería que tenía viajes a Buenos Aires a comprar ropa, atención al

público en horas que ya no podía manejarlas, fui madre de Clara y seguí teniendo el local pero cuando quede embarazada de Sofía y tuve a Sofía fue ahí cuando deje de trabajar en el loca porque me separo del papa de mis hijas, yo me separo del papa de mis hijas estando de Sofía embarazada entonces como que dije ahora me tengo que ocupar de ser madre al cien por ciento. Gracias a Dios pude hacerlo con lo económico no me preocupaba, me iba a poder manejar con lo que me entrase o no me entrase porque insisto todo en la vida se puede mientras tengas en claro que es lo que quieras y bueno fue así como me dedique a ser madre. Al tiempo, habrá sido en el año 2014 aproximadamente, asique clara tenía cuatro años en un asado familiar mi cuñado me propone entrar a trabajar en su empresa que es la Geodomo, que es en la que trabajo actualmente, a trabajar pocas horas por mi situación de madre. Asique bueno acepto la propuesta y era más, básicamente para hacer un trabajo administrativo, cosas que jamás en la vida había hecho asique bueno entre a trabajar me puse de lleno a conocer el campo a ver de qué se trataba, interiorizarme cada vez más a leer un poco y bueno un poco de autodidacta fui conmigo misma y logre hacerlo.

Actualmente estas desarrollando tu tarea en recursos humanos en la empresa familiar Geodomo.

Claro exactamente. Pero en ese ínterin cuando entré a trabajar maneje impositiva, contable pero bueno después entro mi compañera de trabajo y nos dividimos las tareas. Ella se ocupa de un área y yo me ocupo de otra, para poder hacerlas de forma autónoma. Si bien tenemos relaciones con algunas cosas, pero tratamos de tener autonomía cada una en su trabajo.

La empresa Geodomo, a que rubro se dedica.

Empresa constructora. Familiar, desarrollista, sobre todo.

Bien, ¿Cuántos años hace que la empresa está en el mercado?

Muchísimos años, la verdad que no puedo darte la fecha cierta de inicio, pero yo inicie en 2014 y ya la empresa ya venía.

Ya tenía sus años en el mercado.

Si.

Bien.

Pero tiene, tiene un par de años por lo menos.

Una pregunta Vivi en cuanto a tu ejercicio, en tus años de ejercicio has pasado por diferentes rubros, por diferentes trabajos y ha sido enriquecedor para vos, notaste alguna vez, tuviste alguna situación adversa por ser mujer, en algún momento.

No para nada, para nada, de hecho, en páginas amarillas a mí me cargaban mis compañeros y me decían claro como no te van a firmar a vos siendo mujer, los hombres se creen que por el encanto de ser mujer los hombres iban a caer rendidos babosamente a firmar un contrato y no era así. No no creo que ser mujer no tiene nada que ver con la actitud que uno tome en la vida. La actitud es fundamental en la vida. Uno decide hacer algo, tiene que buscar siempre la excelencia en lo que se hace.

Vivi hombre y mujer tienen las mismas oportunidades.

Si tienen las mismas oportunidades, pero es muy personal. La mujer lo que tiene es que por el hecho de ser madre tiende como a dejar un poco su actividad laboral para dedicarse más a la maternidad. Pero en los tiempos actuales eso no estaría ocurriendo

hay muchas mujeres y hombres que hoy están capacitados de la misma manera y dedican sus tiempos al trabajo y creo que el hombre a tomado mucho protagonismo en la familia, hoy ahí hombres que tranquilamente hacen el trabajo de una mujer sin ningún tipo de problema, cocinar, encargarse de las compras, ir a buscar los chicos al colegio, participar de las reuniones, por lo menos los veo yo en el colegio de mis hijas, en el colegio de mis hijas casi todos son profesionales, familias muy bien establecidas, mi hija va a un colegio católico, somos pocas las separadas, la mayormente son todas casadas, y yo honestamente veo al hombre y a la mujer de la misma manera protagonista con sus hijos.

La mujer líder en la organización, en la empresa familiar en cuanto a aporte hoy por hoy se observa una mayor participación de la mujer en los puestos de poder.

Si totalmente.

Cosa que antes no se veía tanto. Es favorable.

Totalmente, porque creo que hay un cambio en la sociedad, es lo que yo te comentaba anteriormente, el hombre ha tomado también una postura, un rol importante en la familia que antes era como más el que aportaba, el que a través de la mujer se enteraba lo que les pasaba a los hijos quizás ni siquiera los retaba a sus hijos, el reto venía a través de la madre. No se creo, que hoy una mujer por ejemplo que es médica y se quiere dedicar a su profesión y tiene que hacer guardias, va a tener que hacer guardias y el hombre va a tener que ocuparse de sus hijos. Veo, la verdad veo en general que hay un protagonismo fuerte de la mujer y del hombre. No soy para nada feminista ni machista. No soy feminista, me encanta ser mujer, respeto al hombre y creo que ser

mujer u hombre no tiene nada que ver con la condición si sos mejor o peor, yo creo que en la vida si vos buscas hacer las cosas bien y no importa a que sexo perteneces.

Cuáles consideras tus mayores desafíos hoy en tu puesto de trabajo administrando este capital tan importante para las organizaciones que es el recurso humano. ¿Cuáles son tus desafíos?

Y yo soy muy, como te comenté anteriormente, yo soy muy planificadora, mis hijas hacen muchas actividades, hace en el colegio, hacen deportes, hacen inglés porque creo que fundamental hoy que un niño sepa inglés, entonces me organizó de acuerdo a lo que yo veo que necesito ósea yo no trabajo hoy todos los días, trabajo tres veces en la semana, entonces los dos días que no trabajo me organizó con la comida, la verdad no me va mal, para nada mal y a mis hijas menos, porque tienen notas excelentes, muy bien en todos lados, son personas felices que es lo que más me importa más allá de lo académico, juegan, estudian, compartimos mucho tiempo juntas, hablamos muchísimo, muchísimo y soy feliz con la vida que tengo. Pero creo que, si uno es organizado, planifica las cosas como uno desea que quiere verlas, se puede lograr, no es imposible.

Vivi con respecto, hablabas hace un momento de la comunicación que tenes con tus hijas que es fundamental. La comunicación en la organización, ¿Como es la comunicación en tu puesto de trabajo en la organización, es vertical, horizontal, lineal?

No, horizontal en realidad, esta es una empresa familiar en donde los dos dueños, los socios, son socios entre ellos no tienen ningún vínculo familiar, si lo tenemos las que estamos en la administración, somos cuñadas de los dueños por eso nosotras nos decimos, las cuñadas, es muy horizontal esto, acá no hay demasiado que planificar, palo y a la bolsa, acá se resuelve el problema en el momento y listo. Tenemos mucha

mucha autonomía, en las decisiones, de hecho tenemos poder administrativo, somos apoderadas administrativas, hay mucha confianza, mucha confianza y un nivel de recursos humanos excelente a nivel persona. Ósea son personas honestas, respetuosas, todo todo, entonces el clima laboral es lindo, es lindo, es como decir, bueno yo hoy mi hija está con fiebre no voy, y tenía un montón de trabajo, yo le busco la vuelta, las cosas tienen que estar solucionadas por mí, no tengo que andar pidiendo permiso para, tengo llave de la oficina, es amplio.

Viviana con respecto a los puestos jerárquicos en una empresa, consideras que la mujer decide libremente tomarlos o prioriza otras áreas, o no son elegidas para esos puestos jerárquicos hoy en día.

No nono, creo que, si son elegidas para puestos jerárquicos, estamos hablando de empresas serias, empresas de medio pelo no. Una empresa seria va a tener un sector de recursos humanos bien dispuestos todo como corresponde no, no no, creo que la mujer y el hombre los dos tienen igualdad de capacidad para desarrollar un puesto. Las mujeres son unas leonas y la mujer que pone una excusa o un hijo para trabajar no es merecedora de un cargo, ahí situaciones, vos te das cuenta cuando son justificadas las causas y cuando es una bicicleteada para tener un trabajo a medio tiempo, de hecho una mujer así creo que no puede manejar nada porque ni siquiera tienen una responsabilidad en sus actos en la vida.

Bien, tu experiencia en la empresa familiar. Brevemente, ¿Como lo resumiría?

Mucho cariño, mucha afabilidad, tengo mucha libertad, mucha libertad pero la parte fea que por ahí al ser familia a veces los límites mucho no se respetan, con los horarios, por ahí no son prolijas las cosas, no es protocolar las soluciones y a veces cuando no

es tan protocolar y esta medio desordenado después por ahí, ahí ruidos en las resoluciones, que por ahí han traído conflictos, discusiones pero honestamente creo que en todo trabajo siempre ahí discusiones, cuando hablo de discusiones no son peleas no. Son discusiones como el nombre bien lo dice donde puedes tener diferentes pareceres.

Actualmente y con esto voy cerrando, actualmente la empresa familiar están los dueños ejerciendo, los departamentos de recursos humanos, seguramente la técnica por ser una empresa constructora, hay alguna otra generación trabajando, hijas de alguno de los propietarios, incursionando.

La hija de uno de ellos, pero solamente va ayudar hacer banco cuando es necesario. La parte de cadeteria, bancos como para que nosotras la administración, no colapsemos con esos tiempos, que la verdad hoy hacer banco, es una pérdida enorme de tiempo que para nosotras es mucho más enriquecedor hacerlo en la oficina.

Ósea que hay una participación de una próxima generación en la empresa familiar, está colaborando de alguna manera.

Si.

Ya lo está haciendo.

Si.

Bueno, viví muchísimas gracias por tu entrevista, por el tiempo.

Un placer, muchísimas gracias.

*Consentimiento 15**Consentimiento Informado*

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Sandra Trujillo

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 19 Septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 15

(La entrevistada no llegó a la reunión programada, por lo que optó por realizar un audio respondiendo al cuestionario y envío del consentimiento)

Hola moni sé que anduviste por la oficina y bueno yo no me pude llegar así que te respondo para que te sirva para tu trabajo práctico.

Con respecto a la primera pregunta.

Me presento, mi nombre es Sandra tengo cuarenta y dos años pertenezco a la empresa Trujillo. Es una empresa familiar, se dedica al rubro de construcción, nosotros especialmente realizamos obras públicas y privadas. Esta fue fundada por mis padres, actualmente trabajamos con mis hermanas y hermanos. Mis padres si bien tienen una participación, pero es, mucho menos que años anteriores.

Este bueno, nosotros queremos seguir colaborando, queremos seguir, queremos avanzar porque se ha formado un lindo grupo de trabajo, como la empresa se dedica a la construcción este rubro es prácticamente masculino. Bueno en este caso la personalidad del fundador considero que es muy importante, muy fuerte porque el fundador ha creado una empresa, su personalidad influye en la manera de trabajar, en la visión de la empresa, influye en el respeto, en los valores, en la forma de trabajar como te dije anteriormente.

Como está organizada la empresa actualmente. Bueno la empresa está formada por mis hermanas y hermanos.

Con respecto a los obstáculos por ser líder mujer. Si, si, si, los tuve especialmente en el reconocimiento de la gestión, al ser una empresa familiar, por ser la hija del fundador, si se me presentan algunos obstáculos, igual considero que en toda la sociedad a la mujer

se le hace más difícil que al hombre. Con respecto a los desafíos que hoy tengo, como líder mujer, este bueno, mi desafío, seguir creciendo, seguir aprendiendo creciendo en la empresa, que el equipo de trabajo esté conforme y también permanezca en el mercado, a las oportunidades de desarrollos personal me parece que las oportunidades están en el día a día están, hay que saber tomarlas, me parece que la mujer le cuenta mucho llegar, mucho más que al hombre. Bueno, existen diferencias entre liderazgo de la mujer y el hombre en una empresa.

Consentimiento 16

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Ariel Bonficio

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 19 Septiembre de 2021.

Ariel Bonficio
Firma del Participante

[Firma]
Firma del Investigador

Entrevista 16

Hola Ariel, ¿Como estas?

Bien

Gracias por atenderme. Te hago una pregunta directamente, ¿Como es el trato entre ustedes en la obra?

Respetuoso, cordial, a veces se habla con un poquito más de tono elevado, pero es porque algo está fallando, pero bueno, hasta que se trata de solucionar los problemas que hay.

Ariel, ¿En la obra, tanto hombres como mujeres tienen las mismas tareas?

Si, en parte las mismas tareas, en parte diversas formas de trabajo, pero hay que ir para adelante.

Ariel, los descendientes o los hijos de los fundadores, que tareas realizan dentro de la empresa.

Eh diversas tareas, pero con toda responsabilidad que debe tener como todos.

*Consentimiento 17**Consentimiento Informado*

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

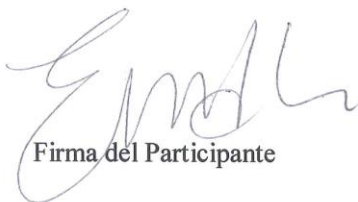
Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Mitchzel Muñoz

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 17 de Septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 17

Muy buenas tardes doy comienzo la entrevista al señor Mitchael Murua propietario de la empresa Corralones Murua acá en la ciudad de Córdoba. Gracias por recibirme

Buenas tardes Mónica.

Mitchael que me puedes contar de vos.

De mí, yo soy una persona que tiene treinta y tres años a los dieciocho años, diecinueve años comencé a trabajar en un call center, estuve un año y medio trabajando en un call center. Luego de allí siempre con espíritu de independiente, de allí entre a trabajar en tarjeta naranja, estuve seis años y medio en donde conocí a mi actual socio. Luego de trabajar en tarjeta naranja con mi actual socio pusimos una fábrica de muebles con la cual estuvimos aproximadamente tres años y medio. Y de allí decidimos cambiar de negocio, cambiar de rubro y con lo cual abrimos una ferretería corralón que es la actual empresa Palmur Norte S.A que tenemos en este momento ya hace cinco años.

Muy bien.

Yo soy socio gerente y Matías Palacio es el otro socio de la empresa. Mi empresa está compuesta por siete personas. Matías Palacio que es mi socio. Luego de allí Belén Palacio que es la persona que se encarga de toda la parte administrativa junto con el contador. Y después tenemos a Rodrigo que es un empleado que está en la parte de ventas y a Darío que está en la parte de logística. Y allí tenemos a Álvaro y Mauricio que también están en la parte de logística a cargo de Darío de esa forma esta conformada la empresa.

Bien, Mitchael cómo influye la personalidad del fundador, del líder en la organización.

La personalidad influye muchísimo, inclusive el estado de ánimo de la persona influye mucho, no todas las personas son iguales, la misma personalidad, la misma forma de expresarse. Yo creo que, para que una empresa familiar funcione, en este caso somos pocas personas uno tiene que demostrarle a los empleados confianza y seguridad. Que ellos vean que tienen seguridad en su trabajo y que somos una empresa que quiere progresar año a año, crecer y demostrarles que ellos también pueden crecer al lado de nosotros si vamos todos por la misma dirección indudablemente.

Mitchael me comentabas que la empresa es joven en un futuro tienen algo planeando en cuanto la sucesión de la empresa. Te gustaría que tu descendencia la continúe en el funcionamiento de la empresa.

Si indudablemente, en este momento es muy temprano hablar de eso, la idea nuestra es expandirnos, es abrir otras sucursales, es más el año que viene vamos a abrir otra sucursal eso ya lo estamos analizando ya tenemos el lugar donde vamos a abrirlo y la idea es poder tener una cadena de ferreterías corralón con el nombre nuestro. Indudablemente que si el día de mañana nuestros hijos puedan hacerse cargo de dichos negocios e implementarle indudablemente cada uno, cada uno tiene sus ideas y por ahí pueden apartar y anexarle otras cosas que uno hoy en día no las ve, que los negocios están cambiando, cada vez cambian de distintas formas por una cuestión de la misma sociedad, de cómo se maneja la sociedad, de lo que sucedió ahora con el tema de la pandemia que se abrió mucho el tema de tecnología, mucho la venta por Internet, por redes sociales entonces uno tiene que irse actualizando todo el tiempo y en base a eso el negocio puede ir tomando otras perspectivas. Indudablemente siempre con las ganas

de que esta persona, nuestros hijos, nuestros nietos puedan agrandar el negocio y sea en base a lo que nosotros hicimos indudablemente.

Tu plantilla de personal Mitchael, ¿Como está compuesta?

La plantilla del personal somos siete personas en total somos cinco empleados, un administrativo que es Belén y Rodrigo que es el vendedor de mostrador, Darío que está en la parte logística como encargado y Mauricio y Álvaro en la parte logística.

Mitchael en tu ejercicio como líder de la organización encontraste obstáculos.

Y todo el tiempo se encuentran obstáculos de todo tipo. Desde económicos como inconvenientes con los vehículos, inconvenientes con el abastecimiento de materiales, inconvenientes en las obras, con los clientes. Y en este país indudablemente como esta la situación es como que es muy difícil proyectar, muy complicado entonces todos los años sucede algo nuevo y uno tiene que amoldarse. Pero si obstáculos hay muchos, indudablemte que tratamos siempre de solucionar lo que más se puede o buscarle la vuelta para que no le afecte al negocio y, todo lo contrario.

¿Cuáles son tus mayores desafíos como líder varón?

Mi mayor desafío es que mis empleados es que estén conformes, contentos, que sus familias estén bien y ellos puedan crecer tanto como persona, sino que económicamente porque básicamente esto es un trabajo y la gente tiene que trabajar por dinero, pero básicamente es el crecimiento del personal como indudablemente mío y de mi socio.

¿La mujer tiene las mismas oportunidades de desarrollo profesional que el varón?

Si totalmente en el caso nuestro no hay ningún inconveniente con eso ni ningún tipo de discriminación para nada, no influye el tema del sexo.

¿Qué puede aportar una líder femenina en una organización?

Yo creo que los líderes femeninos tienen, ahí otra forma de ver las cosas y la mujer yo creo que es muy capaz, y hasta en muchos aspectos más que el hombre. Pero bueno eso depende de cada empresa, de cada persona. En este caso Belén aporta mucho en la parte administrativa que es donde más se maneja ella, yo y mi socio básicamente no nos gusta la parte administrativa y no lo llevamos muy bien con lo cual somos muy desordenados y desorganizados, por la que Belén en ese aspecto nos ayuda, pero muy muy mucho.

En tu cargo de líder consideras que la mujer líder tiene los mismos, le es difícil ascender a los puestos de poder.

En la actualidad y hace rato creo que es bastante complicado, te hablo con conocimiento de otro tipo de empresa en el caso nuestro, pero yo creo que sí, es muy complicado, hasta a veces el puesto lo tienen, pero muchas veces no se le paga de la misma forma que se le paga al hombre. Yo creo que todo eso va cambiando con el tiempo, la mujer es una persona muy capaz y se ha profesionalizado muchísimo, ha estudiado y bueno yo creo que hay que buscar un equilibrio, yo creo que los extremos siempre son malos

Bien, muchísimas gracias Mitchael por tu tiempo.

Gracias a vos Mónica.

*Consentimiento 18**Consentimiento Informado*

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:


Marcia Matteucci

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 29 de septiembre de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 18

Buenas tardes doy comienzo a la entrevista a Mariela. Muchísimas gracias Mariela por recibirme.

De nada.

Mary que me podés contar de vos.

Bueno mi nombre es Mariela, tengo cincuenta y dos años, soy casada y no tengo hijos, estoy trabajando, soy arquitecta y estoy trabajando en una empresa que se dedica a la venta, digamos de materiales de construcción, puertas, digamos para obras.

Mariela, ¿La empresa hace cuantos años que está en el mercado?

Y hace más de veinte años la empresa.

En estos veinte años ¿Hubo un recambio generacional?

Yo estoy hace quince años, desde que yo estoy no, no no. Sigue estando la misma persona en cabeza de la empresa.

¿El fundador?

El hijo digamos de la persona que empezó digamos la empresa, con otro nombre, pero sigue la trayectoria.

Actualmente participan miembros de la familia en la empresa.

Eh muy pocos, muy pocos, solamente la parte que es la cabeza, la gerencia digamos, pero el resto de familia poco, poca participación en la empresa por el momento.

Mariela, en tu puesto de trabajo y en tus años de trayectoria tuviste alguna situación o algún obstáculo por ser líder mujer.

Particularmente aquí no porque lo que tiene la empresa en la que estoy trabajando prácticamente es unipersonal la gerencia y la toma de decisiones, entonces no tenemos un escalafón de puestos muy marcados, entonces es como que ahí roles y cada persona digamos está en un puesto de trabajo determinado, pero no es muy factible subir de cargo digamos, justamente por la conformación particular de la empresa.

Consideras que tienen igual oportunidad tanto varón como mujeres.

En general creo que estamos lejos de eso todavía a pesar de que hay muchísimas mujeres muy preparadas, con capacidades, creo que todavía los puestos de liderazgo están ocupados por hombres, por ende, los puestos y eso se refleja en la parte económica. Si yo creo que sí, estamos lejos, estamos lejos.

Con respecto al liderazgo femenino, que puede aportar una ejecutiva en la organización a diferencia de un varón ejecutivo.

Creo que la mujer de por sí, una mujer preparada es una mujer que tiene mucha practicidad en sus movimientos y en su pensamiento y yo creo que eso sería es su práctica sumada su inteligencia yo creo sería un muy buen condimento para llevar a cabo actividades.

En términos generales la organización de la empresa, en su plantilla de personal, como está compuesta en porcentajes varones y mujeres.

Al ser esta la empresa particular en la que estoy, está es una empresa que se dedica a la fabricación de cosas, de materiales, básicamente en la parte de planta industrial son

todos hombres, en la parte de lo que es venta y asesoramientos, y administración somos dos mujeres y el resto está compuesta de hombres. En la parte de planta no se ha incorporado mujer.

Como influye la personalidad del fundador en la organización y al momento de la sucesión de la empresa familiar.

Yo creo que tiene mucha influencia, yo creo que si, la forma de ser de la persona que está llevando, la cabeza digamos en este momento si, yo creo que sí, si si mucha influencia.

Bien Mariela muchísimas gracias por tu tiempo.

No por favor, al contrario.

Consentimiento 19

Consentimiento Informado

Mi nombre es Mónica Vargas, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Grado (TFG). El cual consiste en la temática: RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. LAS MUJERES Y EL TRASPASO DEL LIDERAGO EN EMPRESAS FAMILIARES: ¿NO SON ELEGIDAS? O ¿NO LO ELIGEN?

Para este fin, solicito la autorización del/la participante:

Maximiliano Sosa.

Su participación consiste en una entrevista de tipo semiestructurada y con preguntas abiertas. La misma se realizará a distintos referentes de empresas en la provincia de Córdoba, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante pueden retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Córdoba, 28 de Septiembre. de 2021.


Firma del Participante


Firma del Investigador

Entrevista 19

Buenas tardes muchas gracias maxi por recibirme y colaborar con la entrevista para el trabajo final de grado.

Como te va moni, es un placer.

Gracias, Maxi que te gustaría contarnos de vos.

Bueno mi nombre es Máximo Sosa tengo veintiséis años y trabajo en la empresa familiar que se dedica a la construcción, ya hace varios años, trabajo justo a mis tres hermanos, somos cuatro en total. Tres varones y una mujer. Bueno estoy dando recién mis primeros pasos si bien hace dos años que estoy como te dije colaborando un poco en cada área o en lo que sea útil, sobre todo para alivianar la carga laboral a mi viejo, mis hermanos están hace más tiempo y tienen más experiencia. También estoy estudiando en la universidad nacional, estudio la carrera de licenciatura en administración y bueno.

Bien Maxi me decías que la empresa es una empresa familiar, como está constituida la organización, por tus padres, son los fundadores.

Si mi papá es el fundador y bueno es el único fundador, si bien (audio cortado) se sumó al poco tiempo mi hermano más grande, tenemos una diferencia muy grande de edad por eso lo a acompañado siempre en la organización.

Entonces, ¿Hubo un recambio generacional o no?

El recambio se está haciendo recién, si bien mi papá está a cargo de la empresa, la idea es que el día de mañana cuando él se jubile la organización pase a mano de mis

hermanos para continuar con todo esto que, a lo largo de años, sacrificios pudo lograr, pero podríamos decir que el aún está medio hermético pero el plan está, tenemos a mi hermano mayor como más capacitado como para suplantar a mi papá. Pasó de mandos.

Claro, Maxi como influye la personalidad del fundador o del empresario justamente este fundador es tu papá, es tu viejo, como influye en la organización, en el grupo de trabajo.

Bueno mi papa es un hombre, bueno, muy, si bien delega tareas, vamos a decir, es bastante democrático, escucha a todos pero bueno las decisiones obviamente finales pasan por el, tiene, tenemos buena relación con todos obviamente, carismático, cuando los momentos son malos, toda persona se enoja, no tiene sus buenos días pero no por eso es una mala persona, pero si no que tiene muy buena comunicación, muy buen transición de valores, los empleados que están diariamente en las hombres no, el visita las hombres, eso habla del buen líder y los acompaña y está presente.

Maxi en términos generales entre varones y mujeres en que porcentaje está constituido.

Yo creería abarcando toda la organización setenta por ciento hombres y treinta por ciento mujeres, siempre el rubro más fuerte de la mujer está en las oficinas no. No es algo despectivo hacia el género, pero en las obras abunda el sexo masculino. Es un trabajo forzoso que muchas veces no se ve una mujer ahí.

En tu tiempo de trabajo en la organización te encontraste con algún obstáculo dentro de la organización o fuera de la organización.

Como obstáculos dentro de la organización ninguno, no, ósea los obstáculos están marcados como el rol de cada uno cumple, no no sobrepasa las posiciones de cada jerarquía. Los obstáculos fuera de la organización bueno, sí, nos encontramos con la

situación del país no está ayudando mucho a las pequeñas empresas, pymes como nosotros sobre todo en el rubro de construcción es un rubro muy caro todo el tiempo analizar los costos, suben los costos cuando sube el régimen (audio cortado) es toda una lucha, es la barrera más fuerte que tenemos fuera de la organización.

Cuáles son tus mayores desafíos hoy como un, como líder joven en la empresa de tus padres.

Bueno mis mayores desafíos son poder recibir todo el conocimiento, tanto teórico como lo estoy obteniendo de mi facultad pero lo principal es futurizarme en los valores de trabajo que tenemos en la organización, los valores que transmite, la cultura que transmite la organización sobre todo mi papa fundador (..) y poder mantener eso una vez que el delegue su posición y seguir, que todos los hermanos en conjunto mantengamos eso que mi viejo con muchos años logró crear, un acto tan complicado como es la construcción. Donde ahí competidores (....) entonces saber que, ser y mantener creo que es la palabra justa. Mantenerse y mantener la misma línea de trabajo.

Maxi que le podría aportar un liderazgo femenino a la empresa.

No, mucho muchísimo, creo que hoy son cada vez más las mujeres que si se deciden por carreras como arquitectura, como el diseño creo que tienen, lo principal (..) la diferencia de haber dos géneros los hombres, no estoy estigmatizando, sino que tienen una visión más amplia son más delicadas a la hora de ver las cosas, aportaría muchísimo, aportaría muchísimo y enriquece más, la diferencia de pensamientos creo que enriquece más par aún objetivo final, es mucho más rico, más, mucho mejor.

Bien, Maxi muchísimas gracias por colaborar, gracias por responder. Muy amable.

Muchas gracias a vos Moni.

Entrevista 20

Buen día y muchas gracias Matías por tu predisposición.

De nada Mónica y buen día.

Que me podés contar de vos.

Bueno, soy Matías, tengo 29 años, trabajo en la empresa desde hace un par de años junto a la familia, me desempeño en el área de Recursos Humanos y en lo que se necesite.

¿La empresa a que rubro se dedica?

Al comercio de cercos perimetrales y todos los productos para su instalación.

¿La organización como está constituida?

Bueno, es una pequeña empresa familiar, fundada por mi viejo junto a mis tíos, hoy por hoy mi viejo sigue con la colaboración de mis hermanos. Mis tíos abrieron otra sucursal y agregaron otros productos. Nosotros somos mis viejos y cuatro hijos, tres varones y una mujer.

¿Hubo un recambio generacional en la empresa?

Mira por ahora no, si bien con mis hermanos nos hemos involucrado y todos trabajamos, pero mi viejo sigue al frente.

¿Cómo influye la personalidad del fundador en la organización y en el sucesor?

Mis viejos son gente de laburo, trabajaron toda la vida, es lo que te puedo decir de una. Mi viejo esta en todo, enseñando, gestionado, controlando, atendiendo a los clientes y todo el personal, se han brindado toda la vida y todavía lo siguen haciendo.

¿En la empresa participan miembros de la familia?

Si si, con mis hermanos y hermana. Tenemos distribuidas las áreas y colaboramos en todo lo necesario. Siempre hemos participado desde chicos, mi viejo siempre nos hizo parte desde chiquitos a todos nosotros.

¿La plantilla del personal como está compuesta en porcentaje varón – mujer?

En la planta son mayoría los varones, es donde se arman las ventanas, es un laburo pesado y como que hay mayoría de varón y en las oficinas hay mujeres que trabajan y son parte del equipo de trabajo.

¿Consideras que la mujer tiene las mismas oportunidades en el desarrollo profesional que su par masculino?

Creo que están las oportunidades para todos, también es una realidad que a la mujer por ahí no se la valora o paga igual. Hoy la sociedad ha cambiado y estamos cambiando.

Bajo tu óptica, ¿cuáles son los resultados en relación al liderazgo femenino en las organizaciones?

Resultado bueno mira creo que es muy bueno la incorporación de la mujer por que es un plus. Por ahí veo que es mas prolija y tiene otra manera de desarrollar la tarea o sea quiero decir que se logra un objetivo, y en el proceso lo desarrollan diferente y creo que es algo dentro de la gran diversidad que tienen las mujeres en el hacer que por ahí nosotros los varones somos más limitados.

El trabajo es considerado la actividad por excelencia, ¿Se otorgan las mismas actividades y por ende los mismos beneficios?

Mira te puedo decir que afuera se vive cierta diferencia o cuesta arriba para la mujer, pero también depende del rubro y la gente de las empresas me refiero a los dueños, porque te puedo decir que en la fábrica y oficina es igual, mi viejo no hace menos a nadie es mas mi hermana que es lamas chica de nosotros trabaja y nos ayuda, si bien es chica ella ya está aprendiendo del negocio familiar es por esto que te digo.

Muchas gracias Matías por la colaboración.

Un gusto a disposición.

Link: Entrevistas en formato audio:

<https://drive.google.com/folderview?id=1TAqzun0YtKHjXgfdWCKgMRV7>

[H99hQwYg](#)

