

# TRABAJO FINAL DE GRADO

## MANUSCRITO CIENTIFICO



¿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?

Which of the following factors prevails to not gain that space among their male peers: not being chosen for their gender or the lack of personal interest to claim it?

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Autora: Sona, Justina

DNI: 42160416

Legajo: ADM05445

Tutor: Rinero, Sofia

Julio 2022. Córdoba, Argentina.

## Indices de contenidos

---

<b>Indices de contenidos</b> .....	1
<b>Agradecimientos</b> .....	3
<b>Resumen</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Figura 1:</b> Condiciones de las empresas familiares .....	11
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos .....	16
<b>Método</b> .....	17
<i>Diseño</i> .....	17
<i>Participantes</i> .....	18
<i>Instrumentos de recolección</i> .....	18
<i>Análisis de datos</i> .....	19
<b>Resultados</b> .....	20
<b>Discusión</b> .....	23
<b>Bibliography</b> .....	29
<b>Anexo</b> .....	33

<i>Modelo de Entrevista</i> .....	33
<i>Información por empresa familiar:</i> .....	37
<i>Consentimiento informado:</i> .....	37
<i>Entrevistas realizadas</i> .....	37

## Agradecimientos

---

Agradezco a mi familia por brindarme todas las herramientas necesarias para estudiar y concretar este logro. Son mi ejemplo a seguir laboral y espiritualmente.

A mis compañeros que fueron el gran motor estos 4 años de carrera.

Mis amigas/os que me apoyaron constantemente para que no bajara los brazos en situaciones difíciles.

A los docentes por acompañarme en toda la trayectoria.

A mi gran compañera de estudio María Paula por el compañerismo en las infinitas horas de estudio.

A cada persona que me acompañó en este trayecto.

A mi novio, quien siempre estuvo a mi lado para hacerme saber que yo podía y era capaz de llegar a donde hoy eh llegado.

## Resumen

---

La presente investigación analiza qué factor predomina a grandes empresas familiares de Córdoba, en el momento de la sucesión del liderazgo con relación al género. Para dar respuesta al objetivo general planteado se investigó si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de selección y preparación para asumir la dirección de la empresa familiar, o si es la mujer la que no pretende cumplir ese rol y prefiere ceder el espacio. La investigación dio inicio con la recolección y análisis de fuentes secundarias sobre estudios relacionados al género al momento del traspaso generacional, en relación a los distintos tipos de liderazgo y la cultura de las generaciones sucesoras pasadas. La investigación se basó en la problemática de falta de liderazgo femenino en las empresas de Córdoba. Por consiguiente, se recurrió a una investigación de fuentes primarias a través de entrevistas a líderes hombres como líderes mujeres de empresas familiares. Gracias a esta investigación, se obtuvieron resultados sorprendentes con respecto al pensamiento sobre el liderazgo femenino desde la mirada de hombres líderes y mujeres líderes. De esta manera, se logró concluir, que efectivamente las mujeres no son discriminadas por su género al momento de la sucesión de liderazgo para asumir puestos directivos, sino que, las mujeres por miedos o antiguas ideologías sobre ellas en el ámbito laboral, tienden a tener menor interés de ser las futuras líderes de la empresa que los hombres.

**Palabras clave: Liderazgo, Empresa familiar, Género, Cultura**

## Abstract

---

This research analyzes which factor prevails in large family businesses in Córdoba, at the time of leadership succession in relation to gender. In order to respond to the general objective raised, it was investigated whether women are effectively discriminated against at the time of selection and preparation to assume the direction of the family business, or if it is the woman who does not intend to fulfill that role and prefers to give up the space. The research began with the collection and analysis of secondary sources on studies related to gender at the time of the generational transfer, in relation to the different types of leadership and the culture of past successor generations. The research was based on the problem of lack of female leadership in companies in Argentina. Therefore, an investigation of primary sources was used through interviews with male leaders as well as female leaders of family businesses. Thanks to this research, surprising results were obtained regarding the thinking about female leadership from the perspective of male leaders and female leaders. In this way, it was possible to conclude that women are not effectively discriminated against because of their gender at the time of leadership succession to assume managerial positions, but rather that women, due to fears, or old ideologies about them in the workplace, tend to have less interest in being the future leaders of the company than the man.

**Keywords: leadership, family business, gender, culture.**

## Introducción

---

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

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

Varios autores tienen diversas opiniones sobre el liderazgo, sin embargo, se debe entender que un líder debe ser capaz de poder controlar sus emociones, inteligencia, capacidades y habilidades para traer el bien a la organización, pues los comportamientos y características que mantienen influyen en el actuar de sus subordinados (Matviuk & Zarate, 2012)

(Carrion, 2017) afirma que el líder “...debe ejercer una influencia positiva en las demás personas, caracterizándose por ser realista, hábil, atrevido, de mente abierta, cercano, innovador, creativo, ético, entre otros aspectos que lo hacen ser un ejemplo para

los demás”.

Actualmente se conocen muchos estilos de liderazgo en las empresas. El liderazgo denominado transaccional está basado en los modelos tradicionales. Este se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento. No va más allá de las tareas, y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico. (Contreras & Barbosa, 2013)

Por otra parte, El liderazgo denominado transformacional o participativo, es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Los líderes transformacionales poseen la habilidad para construir una visión compartida. No sólo generan ideas, sino que, además, son capaces de compartirlas y hacer que los demás miembros de la organización se comprometan. (Simari, 2021)

Por último, el estilo de liderazgo autoritario es aquel que es jefe, supervisor, director o cualquier trabajador que este al mando de un grupo humano, donde el impone lo que se tiene que hacer o como deben de actuar los colaboradores, sin considerar las sugerencias de ellos y ni la opinión de otros más que su voluntad (Maureira, 2018)

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).

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 comúnmente utilizado en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar. (Burin, 2022)

Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos

intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

En los últimos años, los debates acerca de la igualdad de género han tenido un especial protagonismo en todos los ámbitos. Entre otros aspectos, se ha subrayado la baja representación del liderazgo femenino en empresas.

Como el concepto de diversidad cobra una gran importancia en la sociedad y, más concretamente, en las organizaciones, perfilándose como una innovadora estrategia para mejorar la adaptación a los cambios socioeconómicos actuales y que puede ser útil para mejorar la competitividad laboral y para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles. La idea central del concepto de diversidad es el máximo aprovechamiento del talento ofrecido por grupos heterogéneos, es decir, diversos en cuanto a sexo, edad, raza, etnia, nacionalidad, etc. El criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es y por su potencial, sea cual sea su procedencia étnica, nacional, cultural o de género. (Ramos, 2005, pág. 4)

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

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

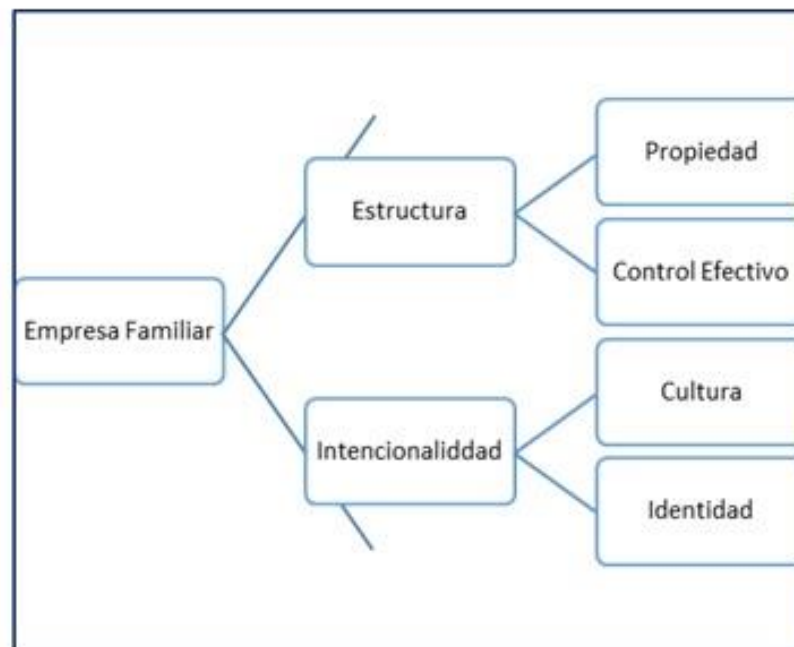
Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a la costumbre y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016).

Varios autores hacen hincapié en que, a la hora de desarrollar el campo de las empresas familiares, es fundamental analizar las características del sistema familiar y su influencia en los aspectos socioemocionales como un impulsor indispensable del comportamiento de las mismas. (Sharma, Gersick, & Chrisman, 2012, p. 2)

A su vez, (Parra, Botero, & Monsalve, 2016) Resaltan la importancia de los valores en la empresa familiar como un factor distintivo a las empresas tradicionales. “Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a lo largo del tiempo.”

Analizando la empresa familiar desde dos perspectivas, se menciona que: desde perspectiva estructural, la empresa familiar se define por su propiedad y su gestión, siendo ambas condiciones necesarias, pero no suficientes. En relación a la visión intencional o finalista, una empresa familiar se define por los valores y preferencias de los miembros de una familia. (López & Santos, 2011) . En el siguiente grafico se muestran las condiciones definidoras de la empresa familiar

**Figura 1:** Condiciones de las empresas familiares



(López & Santos, 2011)

Haciendo referencia a lo anterior, (Díaz, 2013) explica que la Empresa familiar es “el resultado de la combinación de los conceptos empresa y familia, sostiene valores y fortalecen la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores”.

Históricamente, en las empresas familiares, los hombres de la familia son quienes han fundado y dirigido la empresa a lo largo de su historia. Sin embargo, lentamente esto está cambiando. En la actualidad, la presencia de la mujer, su empoderamiento y la igualdad de género son temas muy presentes en la agenda pública, que inevitablemente se introdujeron en las empresas familiares, con lo que en las últimas décadas ha aumentado la participación femenina en el negocio. (Stivelberg, 2019)

Los roles de género están cambiando y, poco a poco, la sociedad está empezando a reconocer formalmente la importancia de la mujer en el mundo laboral y empresarial, donde sus aportaciones siempre han sido relevantes, pero durante décadas han permanecido en un segundo plano. También en la empresa familiar, la mujer forma parte, cada vez más, del cuadro directivo y emocional, algo que sin duda enriquecerá y fortalecerá a este tipo de compañías en el futuro (Lucía Ceja, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE (2008)

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).

Sin embargo, en la práctica diaria se pierde de vista que el liderazgo femenino aporta diversos beneficios a las empresas familiares ya que ellas promueven un espíritu de compromiso con los objetivos del negocio y fomentan la colaboración de todos en la empresa, pues son capaces de inspirar y despertar pasión en los integrantes de la misma (Salvatore, 2019)

En la actualidad, un porcentaje muy alto de las nuevas líderes empresariales son mujeres, los nuevos líderes de las empresas de hermanos o primos son mujeres. Y se debe a una circunstancia tan simple como que, no solamente tienen la capacidad técnica que ya no es discutible porque es evidente, sino porque además son capaces de transmitir y mantener dentro de la organización empresarial, esos valores que la familia siempre ha tenido. Esto es un valor y un hecho diferencial que debe ser contemplado por toda la familia como una gran ventaja competitiva. (Pavon, 2022)

Asimismo, se explicó que una característica de las líderes en las empresas familiares es que tienden más a compartir el poder y la información, creando así un ambiente más colaborativo y participativo. Finalmente, hizo hincapié en que fomentar que diversos puestos de liderazgo sean ocupados por mujeres tiene un efecto inspirador que influye en las demás mujeres, generando como resultado que un mayor número de ellas consideren postularse a este tipo de posiciones en la estructura familiar de la empresa. (Tomaselli, 2019)

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.

Históricamente la mujer ha sido relegada en la sociedad y la familia, por lo que la empresa familiar es un importante agente a la hora de confirmar o modificar esto. En la actualidad, la mujer ha conquistado espacios de poder también en este terreno. (Stivelberg A. , 2018) A su vez, la especialista en empresas familiares (Stivelberg A. , 2018) resalta

que actualmente, “Las mujeres están experimentando posiciones de poder y de toma de decisiones, trabajan más años, ocupan mejores cargos y reciben mayores ingresos por primera vez.”

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.

## Método

---

### *Diseño*

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

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, en la Provincia de Córdoba puntualmente en la Ciudad Capital. Para el cumplimiento del 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 investigaron los factores limitantes y características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales respecto al liderazgo femenino.

De esta manera se conocerán las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos hacia las mujeres.

### *Participantes*

En relación a la investigación primaria, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares ubicadas en la provincia de Córdoba Capital, conformadas por mujeres que lideran puestos gerenciales en la actualidad, algunas con posibilidad de rechazo o asenso al mismo en el traspaso generacional.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a líderes mujeres en cargos máximos jerárquicos actuales. Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no obtuvieron, así como a posibles futuras líderes. De esta manera se logrará conocer los factores que intervinieron al momento del traspaso gerencial.

Se entrevistarán a líderes mujeres en puestos máximos jerárquicos, futuras posibles líderes, y hombres líderes en puestos máximos jerárquicos.

### *Instrumentos de recolección*

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista en profundidad a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista. Siendo esta ideal para obtener descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones sobre el liderazgo de la mujer en la empresa familiar en el momento del traspaso generacional. Las entrevistas, de acuerdo con el entrevistado, podrán ser del tipo entrevista en profundidad o semiestructuradas ya que como dice José Yuni (2014)

estas se caracterizan por ser:

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

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

### *Análisis de datos*

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

## Resultados

---

Para la elaboración del presente manuscrito científico, se partió de un primer lugar desde un objetivo general y ciertos objetivos específicos. A continuación, se describen los resultados obtenidos de las 17 entrevistas realizadas a empresas familiares con ciertos factores en común. Las 10 empresas entrevistadas se encuentran ubicadas en la provincia de Córdoba. La gran mayoría de ellas parten de una trayectoria de 20 años o más de antigüedad, en la que actualmente se encuentra la 3ra generación a cargo de las mismas. Por último, cabe resaltar que un 90% de las empresas familiares entrevistadas cuentan con un capital humano de 100 (cien) empleados en adelante.

Con respecto al objetivo general, se investigó si el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares está relacionado con la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. De todas las empresas, ninguna apunta a la imposibilidad de ceder el liderazgo por el género, sino más bien, a una sucesión enfocada en las capacidades y aptitudes de / los futuros sucesores de la misma. Sin importar el género. Las respuestas apuntaron a que las mujeres por miedos o antiguas ideologías sobre ellas en el ámbito laboral, tienden a tener menor interés de ser las futuras líderes de la empresa. Esto no quiere decir que no tengan interés, sino que deben esforzarse más para demostrar que sus capacidades de liderar son idénticas a la de los hombres.

Por otra parte, en relación al primer objetivo específico, la investigación se enfocó en comprender la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de

la mujer. Ocho (8) de diez (10) empresas familiares entrevistadas mencionaron un liderazgo participativo, donde se generan diálogos, inclusión y una mayor horizontalidad a la hora de tomar decisiones. Dos (2) de ellas, aun cuentan con bases sólidas de autoritarismo, se encuentran en el proceso de transición de un líder autocrático a un líder participativo. Las respuestas hacen hincapié en que, mientras más amplio sea el abanico de participes en el equipo de trabajo, se logran mayores objetivos. Con respecto al rol de la mujer, se vio reflejado en las entrevistas una visión positiva sobre ellas y su participación en las empresas; tanto en roles medios como altos. También, se notó un gran interés por parte de las empresas incluir aún más el liderazgo femenino en sus equipos de trabajo, sin importar el rubro.

Por consiguiente, destacando los resultados obtenidos del segundo objetivo específico, no se obtuvieron resultados puntuales en este objetivo, ya que aquellas empresas que tuvieron la oportunidad de suceder el rol de líder a una mujer lo hicieron. El resto de ellas, se enfocaron en las capacidades y aptitudes del futuro sucesor, sin importar el sexo. Ninguna de ellas menciono que habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hiciera.

En relación al tercer objetivo específico, se enfoca en conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres entre sus posibles sucesoras. Se obtuvo que de nueve (9) entrevistados de mando alto, cinco (5) de ellos optan por suceder el rol de líder a una mujer, mientras que solo uno (1) de ellos opto por un hombre y los tres (3) restantes optaron por las capacidades y aptitudes del perfil sin importar el sexo. En relación a las características del liderazgo actual, se destacaron las siguientes:

- Hace que los empleados se sientan parte de la organización, les da sentido de pertenencia.
- Los objetivos son compartidos entre todos los miembros del equipo.
- Elimina la competencia entre géneros.
- El esfuerzo individual forma parte de una cadena de acciones.
- Desarrolla en los empleados un gran sentido de responsabilidad.
- El trabajo en equipo es el gran motor de la empresa.

Por último, los resultados del cuarto objetivo específico, dieron a 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. Tres (3) mujeres entrevistadas en mandos medios respondieron que les gustaría ocupar un puesto de liderazgo en un futuro. Resaltan que aún les falta años de experiencia en el rubo, pero que es uno de sus objetivos dentro de la empresa. Solo una (1) entrevistada de mando medio respondió que opta por un mando medio y no máximo de liderazgo, ya que prefiere enfocarse en la familia y crianza de sus hijos y no dedicarle todo su tiempo lo laboral.

Para concluir, al final de las entrevistas a mujeres líderes se les preguntó ¿Cuáles son los principales desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral? A lo que una de ellas respondió la importancia de seguir capacitándose y demostrando que las mujeres tienen las mismas capacidades que los hombres. Así mismo, ir eliminando retrogradas y antiguas ideologías sobre ellas en el ámbito laboral, que hoy es el principal factor que las limita a la hora de crecer y lograr puestos gerenciales máximos.

## Discusión

---

El manuscrito científico comienza con el objetivo de analizar si el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares está relacionado con la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor en empresas familiares en la ciudad de Córdoba. El principal interés es conocer si el bajo porcentaje de mujeres en puestos gerenciales es un resultado de los hombres quienes no dan lugar a las mismas por su género, o la falta de interés de la mismas por diversos motivos.

Para llevar a cabo todos los objetivos planteados se realizaron entrevistas a 10 (diez) grandes empresas familiares ubicadas en la ciudad de Córdoba que representan gran parte de las empresas con mayor nivel y trayectoria del territorio mencionado anteriormente. De más está decir, cuyo patrimonio y gobernanza esta ejercido por miembros de la familia y su continuidad está en manos de las futuras generaciones. Por lo que mucho de lo mencionado en esta investigación hará reflexionar a líderes y colaboradores, tanto mujeres como hombres, de empresas familiares.

Partiendo de la introducción, donde se expusieron diversos estilos de liderazgos, los autores hacen hincapié que el estilo de liderazgo en empresas familiares es autoritario, sujeto a un modelo rígido y tradicional donde los hombres de la familia son quienes han fundado y dirigido la empresa a lo largo de su historia. Los líderes autoritarios no saben delegar ni trabajar en equipo, las decisiones son tomadas únicamente por ellos sin posibilidad de discusión alguna. Sin embargo,



muchos de estos estilos de liderazgo no coinciden con los obtenidos en las entrevistas. Es poco frecuente que empresa hoy en día opten por un liderazgo autoritario, ya que todas apuntan a un estilo de liderazgo más participativo, como el liderazgo transformacional. Este modelo se basa en que el líder es aquel que alienta, inspira y motiva a los empleados a innovar y hacer cambios que ayuden al éxito de la empresa. Se puede decir, que, en la actualidad, el trabajo en equipo es el motor de las empresas familiares.

En relación a la sección de estereotipos de género, son aquellas ideas o creencias arraigadas en la sociedad que están relacionadas con cuál es o cuál debería ser el rol de los hombres y las mujeres. Lo mencionado, no tiene justificación científica o demográfica y por lo general se dictan de forma inconsciente. El hombre es quien trabaja, funda su empresa, la dirige, toma decisiones y maneja toda la economía familiar, dejando de lado a la mujer en una posición de invisibilidad ante la sociedad y más aún en las empresas. En este caso, la mujer es quien cuida de los hijos y se encarga de las tareas domésticas sin posibilidad alguna de acceder a estudios y tener un trabajo digno. De más está decir, que la participación de la mujer en la empresa familiar es nula, donde no tiene ni voz ni voto. Sin embargo, en la actualidad se demuestra que los estereotipos de género y paradigmas están cambiados rotundamente. Los resultados de las entrevistas refutan la ideología sobre los estereotipos de género del modelo tradicional apoyando lo mencionado anteriormente en relación a los cambios. Hoy en día, los roles en la sociedad no están sujetos al género, sino a las capacidades y aptitudes de las personas. La mujer tiene igualdad de posibilidades que el hombre debido a los resultados obtenidos que muestran la gran cantidad de mujeres que actualmente ocupan puestos gerenciales y

son parte de la presidencia en su empresa familiar. Se demuestra que por siglos la mujer fue discriminada en vano ya que tiene las mismas capacidades que el hombre. Esto le otorga a la misma más valor en relación al concepto que tiene la sociedad de las empresas, le otorga integración social ya que forman parte de la misma y tienen una visión más cálida sobre las decisiones a llevar a cabo y logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales.

Demás está decir, que el género femenino tiene una forma de liderar que se difiere del masculino. Acepta la diversidad de opinión y expone más sus sentimientos que los hombres. Las mujeres suelen ser multitasking ya que se encargan de las tareas domésticas, crianza de los hijos y trabajo al mismo tiempo. Esta capacidad les permite desarrollar un sentido ante las cosas mucho más fino que el hombre, pudiendo así observar hechos que ellos no registran, y, por ende, aportan más a los valores de la empresa.

Es importante destacar que varios entrevistados mencionaron que las estructuras rígidas o tradicionales, utilizadas por líderes de generaciones pasadas, no comprenden o aceptan que una mujer sería capaz de ser el CEO de la empresa familiar. Ellos siempre tuvieron en mente que su lugar lo ocuparía su hijo varón nunca una hija mujer.

En relación a las características particulares de las empresas familiares, se definen como una organización en la que el control recae en una sola familia donde dos o más miembros se involucran o participan en ella, es por eso que la misma se destaca por su particular tipo de gestión y la relación entre sus miembros. La toma de decisiones es un factor primordial para el futuro de la organización ya que al

momento de elegir el sucesor más adecuado se presencia la influencia socioemocional como un impulsor indispensable ante los miembros de la familia. Por consiguiente, ciertos autores explican las condiciones definidoras de las empresas familiares en dos perspectivas. Por un lado, menciona la perspectiva estructural donde la empresa se define por su propiedad y gestión, mientras que, por otro lado, la perspectiva intencional hace hincapié en los valores y preferencias de los miembros. En relación a los resultados obtenidos, se concluyó que el mayor desafío de las empresas familiares está en tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la misma sin que esta genere conflictos en el ámbito familiar. Para ello, se destacó la importancia de la buena comunicación interna entre los parientes; lograr un equilibrio entre las relaciones familiares y laborales; establecer una buena definición de los valores corporativos dentro de la empresa, y una cultura fuerte y clara de la misma. Esto explica la importancia de ambas perspectivas mencionadas anteriormente para lograr un clima cálido y valorable de trabajo.

Al momento de conseguir la muestra de empresas no fue un obstáculo personal, ya que, en Córdoba Capital hay una amplia variedad de empresas familiares conformadas por mujeres en puestos gerenciales o futuras líderes. Uno de los impedimentos que se percibió fue la dificultad para realizar la entrevista ya que la mayoría de las mujeres tienen obligaciones extralaborales y eso fue un desafío para coordinar la hora y lugar para realizar la misma. También percibí dificultades con los entrevistados de generaciones pasadas que luego de la pandemia resguardan su salud y preferían una entrevista vía mail o WhatsApp donde la información recolectada era más precisa y puntual sin posibilidad de diálogo alguno, costando

más llegar a los objetivos planteados.

Como fortaleza de investigación, se destaca que, hoy en día la cantidad de empresas familiares ubicadas en la ciudad de Córdoba son muchas, y la gran mayoría de ellas están dispuestas a apoyar a la mujer en su evolución y crecimiento dentro de las mismas. Como en cada una de las entrevistas se obtuvieron respuestas sumamente favorables y positivas sobre la participación de la mujer en la empresa familiar, esto puede llegar a despertar otras perspectivas en aquellas empresas que sigan arraigadas a culturas tradicionales. Asimismo, este manuscrito científico puede impactar positivamente y directamente en muchas mujeres que por miedos o ideologías pasadas no se animan a dar el paso al crecimiento dentro de su empresa familiar.

Para finalizar con la presente investigación, se concluye que al momento del traspaso generacional no son los hombres de la familia quienes optan por no ceder el mando máximo a un líder femenino, sino que, en muchas ocasiones, es la mujer quien no insiste en obtenerlo. Luego de tantos años de discriminación y depreciación hacia ellas, los miedos e inseguridades de la mujer en el ámbito laboral es una clara consecuencia del daño que generaciones pasadas causaron sobre ellas. En la actualidad, esas inseguridades habitan en el subconsciente de cada una de ellas limitándolas en muchos aspectos de la vida en sociedad. Si bien, no hemos llegado a la igualdad de género en todos los ámbitos, estamos camino a lograrlo. Un liderazgo masculino no es superior a uno femenino ni viceversa. Es evidente que los liderazgos poseen características diferentes debido a los distintos roles que posee cada uno ante la sociedad. Ambas miradas logran desarrollar increíbles capacidades. La mujer debe dejar de subestimarse a sí misma, entender que si una quiere puede y que el techo de cristal muchas veces nos lo ponemos nosotras mismas. Por último,

no bajar los brazos y continuar capacitándose y luchando para logara esa igualdad de oportunidades en todos los aspectos de la vida.

## Bibliography

---

**Burin, M.** (2022). IADEF. Retrieved from <https://www.iadef.org/las-mujeres-en-la-empresa-familiar-2/>

**Carrion.** (2017). LIDERAZGO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN: EL CASO DE UNA EMPRESA FAMILIAR. Obregon sonora, MEXICO: Instituto Tecnológico de Sonora. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/3579/357960138005/html/>

**Contreras, & Barbosa.** (2013). *liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional*. Retrieved from [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo\\_V4\\_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

**Diaz.** (2013). *scielo Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicacione. SCIELO Revista de laFfacultad de Derecho URUGUAY, 2*. Retrieved from [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000400205&script=sci\\_arttext&tlng=n#B9](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000400205&script=sci_arttext&tlng=n#B9)

**Koontz., Weihrich, & Cannice.** (2012). *administracion. una perspectiva empresarial y global*. mexico: macgraw.

**López, P., & Santos, S.** (2011). *Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. SCIELO Revista de la Facultad de Derecho URUGUAY, 2*.

**Matviuk, & Zarate.** (2012). *liderazgo en el proceso de sucesion . Revista cientifica, vision del futuro , 2*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/3579/357960138005/html/>

- Maureira.** (2018). *Estilos de liderazgo del director educativo. Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa, Vol. 1, 2021, Num. 1, e20670, 2. Retrieved from file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/70403.pdf*
- Parra, M., Botero, B., & Monsalve, M.** (2016). *Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. SCIELO Revista de la facultad de derecho URUGUAY, 2.*
- Pavon, M.** (2022). la empresa familiar. Retrieved from <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/el-rol-de-la-mujer/>
- Ramos, L. A.** (2005, Octubre 4). america latina genera. Retrieved from <https://americ latinagenera.org/wp-content/uploads/2014/09/RamosAmparo.pdf>
- Salvatore, T.** (2019, mayo 13). *Banca News. Retrieved from https://www.bancanews.com/el-potencial-femenino-en-las-empresas-familiares-del-siglo-xxi/*
- Sharma, Gersick, & Chrisman.** (2012). revista de empresa familiar. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/328458316\\_La\\_influencia\\_de\\_la\\_familia\\_en\\_la\\_empresa\\_familiar\\_objetivos\\_socioemocionales\\_stewardship\\_y\\_familiness/link/5bcf2a93299bf1a43d9b129a/download](https://www.researchgate.net/publication/328458316_La_influencia_de_la_familia_en_la_empresa_familiar_objetivos_socioemocionales_stewardship_y_familiness/link/5bcf2a93299bf1a43d9b129a/download)
- Simari, E. O.** (2021). *Revista científica UCMB. Retrieved from https://revistaucmb.com/index.php/revucmb/article/view/10*
- Stivelberg.** (2019, agosto 10). IADEF Instituto Argetino De la Empresa Familiar. Retrieved from <https://www.iadef.org/la-mujer-actual/>
- Stivelberg, A.** (2018, agosto 10). *IADEF la mujer actual. Retrieved from https://www.iadef.org/la-mujer-actual/*

**Stivelberg, A.** (2018, agosto 10). IADEF LA MUJER ACTUAL. Retrieved from <https://www.iadef.org/la-mujer-actual/>

**Tomaselli, S.** (2019, mayo 13). Banca News. Retrieved from <https://www.bancanews.com/el-potencial-femenino-en-las-empresas-familiares-del-siglo-xxi/>

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

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

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

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

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

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

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



org/1990/11/ways-women-lead

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

## Anexo

---

### *Modelo de Entrevista*

#### Mujeres lideres en puestos gerenciales

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Quién fue el fundador?
3. ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa?
4. ¿Como lograste asumir tu cargo? ¿En qué consiste?
5. ¿Qué motivos te movilizaron a la hora de aceptar su cargo?
6. ¿Para usted, que es ser un líder?
7. Actualmente, ¿qué estilo de liderazgo se aplica en su empresa? ¿Un liderazgo autoritario o más participativo?
8. ¿Como te sentís liderando tu empresa familiar? ¿Te sentís cómoda?
9. ¿Considera que las mujeres lideres logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa familiar?
10. ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?
11. ¿Cree que la participación de la mujer en la empresa aporta algo diferente al hombre?  
¿Por qué?
12. ¿Desde su experiencia laboral, sentís que existen distintos desafíos para la mujer en el ámbito laboral en comparación con los hombres?
13. ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo femenino en puestos gerenciales?

14. Para usted, ¿cuáles son los principales desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Futuras lideres en mandos medios.

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Quién fue el fundador?
3. Usted, ¿cargo ocupa actualmente?
4. ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? ¿Qué relación familiar tiene con usted y que puestos ocupan?
5. ¿Qué cargo le gustaría asumir en un futuro?
6. ¿Cuáles son los requisitos para obtener el cargo que usted desea?
7. ¿Cree que exista alguna barrera que te impida obtener ese puesto?
8. ¿Qué opina sobre el liderazgo femenino?
9. ¿Considera que su empresa familiar tiende a un liderazgo autoritario o participativo?
10. ¿Considera que las mujeres lideres logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa familiar?
11. ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?
12. ¿Cree que la participación de la mujer en la empresa aporta algo diferente al hombre?  
¿Por qué?
13. ¿Desde su experiencia laboral, sentís que existen distintos desafíos para la mujer en el ámbito laboral en comparación con los hombres? ¿cuales?

14. ¿Estas interesadas en ocupar un mando gerencial en algún momento? ¿Crees que puedes lograrlo?
15. ¿Si un familiar superior a usted decidiera cederle el mando de la empresa, usted lo aceptaría?

### Hombres lideres en puestos gerenciales


1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Quién fue el fundador?
3. ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? ¿qué puestos?
4. ¿Usted qué puesto ocupa dentro de la empresa? ¿le gustaría acceder a puestos jerárquicos máximos en un futuro? ¿Se considera capaz de obtenerlo?
5. ¿Como logro llegar al puesto?
6. ¿Se siente cómodo trabajando en su empresa familiar?
7. ¿Para usted, que es ser un líder?
8. ¿Se considera un líder dentro de la empresa?
9. ¿Qué opina sobre el liderazgo femenino dentro de su empresa familiar?
10. Mencionando al liderazgo femenino, actualmente se conoce que el porcentaje de mujeres lideres en puestos gerenciales ha aumentado mucho en los últimos anos, pero aun así no logra igualarse con el porcentaje de hombres lideres en puestos gerenciales. ¿Qué opina al respecto? ¿Cuál cree que es el motivo?
11. ¿Considera que el trabajo en equipo será más eficiente si una mujer lidera la empresa?

12. ¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro de su empresa?  
¿por qué?
13. ¿Considera que la participación de la mujer logra otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de su empresa familiar?
14. ¿Considera que las mujeres tienen mayores dificultades para obtener cargos gerenciales en comparación de los hombres? Si la respuesta es sí, ¿Cuál cree que es el motivo?
15. Por último, ¿Cree que existe alguna diferencia en el ámbito laboral entre el líder masculino y un líder femenino? ¿Cuáles?
16. ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

*Información por empresa familiar:* Farmacia General Paz

*Consentimiento informado:*

Córdoba, /05/2022



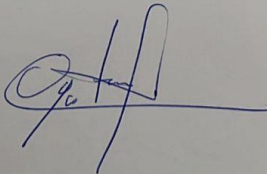
Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo Maria Agustina Perinchi de ?? años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante 

Entrevistado y su mando: Agustina Perinchi, mando medio.

*Entrevistas realizadas*

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistada: Farmacia General Paz con más de 120 años, sigue atendiendo en Av. 24 de septiembre y Ovidio Lagos, local donde fue fundado en 1899.

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistada: El fundador de la empresa fue Don Aquilino Laje, a quien lo suceden: Octavio Grazano primero y Oscar Pernochi después.

Oscar, farmacéutico y propietario de la farmacia desde 1965 (hasta 2017), trabajó más de 50 años en el tradicional negocio de la esquina, nunca dejó de ir a trabajar honrando el nombre y trayectoria que hizo su paso por la empresa.

Entrevistadora: Usted, ¿cargo ocupa actualmente?

Entrevistada: Me desempeño en el área de comercio electrónico que consiste en la venta de productos a través de nuestra página web que actualmente tuvo un gran desarrollo por lo cual fue necesario generar nuevos puestos para organizarnos mejor.

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? ¿Qué relación familiar tienen con usted y qué puestos ocupan?

Entrevistada: Actualmente se encuentra mi papa, Walter Pernochi asumiendo la dirección general de la empresa; mi mamá Fernanda Joaquín como gerenta de compras y mi hermano Andrés Pernochi desarrollando la gerencia de recursos humanos; junto a mi hermano Juan Cruz Pernochi colaboramos en el área de E-Commerce.

Entrevistadora: ¿Qué cargo le gustaría asumir en un futuro?

Entrevistada: En un futuro me gustaría ocupar el rol que hace mi mamá que es gerenta de compras.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los requisitos para obtener el cargo que usted desea?

Entrevistada: Dicho puesto requiere de cierta experiencia y conocimientos; por lo cual hoy estoy formándome para ello.

Entrevistadora: ¿Cree que exista alguna barrera que te impida obtener ese puesto?

Entrevistada: No, de hecho, mi mamá logra a diario inspirarme con los desafíos que ella afronta.

Entrevistadora: ¿Qué opina sobre el liderazgo femenino?

Entrevistada: Mi opinión acerca del liderazgo femenino se dirige a la mayor empatía que muestra una mujer en un puesto jerárquico y se destaca la comprensión y tolerancia en las dificultades que puede asumir un empleado.

Entrevistadora: ¿Considera que su empresa familiar tiende a un liderazgo autoritario o participativo?

Entrevistada: La empresa tiende a un liderazgo participativo ya que se escuchan las opiniones de todos los que forman parte del equipo de trabajo.

Entrevistadora: ¿Considera que las mujeres líderes logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa familiar?

Entrevistada: Si, considero que la mirada de la mujer en ciertos asuntos es más tenaz a la hora de tomar decisiones.



Entrevistadora: ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistada: Las decisiones de puestos en la empresa están sujetas a las capacidades y aptitudes

que tengan las personas que van a desarrollar dicho puesto en la empresa.

Entrevistadora: ¿Desde su experiencia laboral, sentís que existen distintos desafíos para la mujer en el ámbito laboral en comparación con los hombres? ¿cuales?

Entrevistada: Si, hay veces que por ahí la voz femenina es menos escuchada que la de un hombre, así dicha opinión tenga más beneficio.

Entrevistadora: ¿Si un familiar superior a usted decidiera cederle el mando de la empresa, usted lo aceptaría?


Entrevistada: Actualmente estoy formándome y no creo tener la experiencia para afrontar dicho puesto, quizás a futuro sí.

<https://drive.google.com/drive/folders/1mVT1KaOr9Lg9ivG9orXEy7miRE4XdnKM?usp=sharing>

## Información por empresa familiar: Mundo Maipu.

### Consentimiento informado

Córdoba, 4/05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

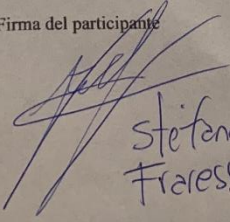
Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo Stefano Fraresso ..... de 28 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante



Stefano  
Fraresso

Entrevistas realizadas:

Entrevista a Stefano Fraresso, mando alto.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: La empresa se fundó en 1978.

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: Los socios fundadores fueron Aldo Fraresso (mi abuelo) y Hector Ravenna

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? ¿En qué puestos?

Entrevistado: Hoy se encuentran trabajando 12 miembros de ambas familias

Entrevistadora: ¿Usted qué puesto ocupa dentro de la empresa? ¿le gustaría acceder a puestos jerárquicos máximos en un futuro? ¿Se considera capaz de obtenerlo?

Entrevistado: Actualmente ocupo el puesto de gerente de la división motos en la empresa. Una de mis aspiraciones desde niño es lograr la jerarquía máxima en la empresa. Mi padre hoy ocupa la presidencia y siempre lo vi como un ejemplo, siento que es una de las razones de este querer. Siento que siguiendo el camino que estoy transitando dentro de la empresa, es algo que puedo lograr. Sin embargo, es mi mayor anhelo que la/las personas que ocupen el directorio sean la mejor opción para la empresa y que siempre se priorice el futuro y bienestar de la misma. Me daría mucho orgullo poder ser esa persona algún día.

Entrevistadora: ¿Como logro llegar al puesto?

Entrevistado: Comencé a mis 15 años realizando pasantías de verano en el bar de la empresa, ese trabajo me hizo aprender mucho. Conocí a la gran mayoría de colaboradores y me enriquecí en mis conversaciones con ellos, empecé a comprender de a poco a la organización desde su interior.

En el año 2016 entré como ayudante/cadete de la marca Ducati (en ese entonces la única marca de motos dentro del grupo Maipú), siempre fui un apasionado de todo lo que tuviera

motor por lo que me resultó sumamente emocionante la oportunidad de trabajar en la marca. Fue allí donde comenzó mi desarrollo profesional, me tocó ocupar distintos puestos durante los años siguientes: mecánico, garantista, vendedor y finalmente, luego de que el gerente de la marca en aquel momento abandonara su puesto por otra oferta laboral, pedí una oportunidad para ocupar el puesto de gerente.

En el año 2019 empiezo a ocupar el puesto de gerente de la marca, fue un gran desafío y hasta hoy considero que fue el escalón más difícil de dar en mi carrera. En el año 2020 la empresa logra la concesión de 3 marcas de motos más (Benelli, Motomel, SYM y Keeway) y me ofrecieron el cargo de gerente de todas las marcas de motos que tenía el grupo.

Hasta el día de hoy sigo ocupando este puesto.

Siento que por ser familiar muchas puertas fueron más fáciles de abrir, es algo que me da aún más sentimiento de responsabilidad de honrar estas posibilidades que se me han dado.

Entrevistadora: ¿Se siente cómodo trabajando en su empresa familiar?

Entrevistado: Si, me siento muy cómodo. Creo que todos los familiares se sienten cómodos, entre todos existe un gran respeto y una actitud siempre amigable.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: Para mí ser líder es sacar lo mejor de las personas en un equipo y generar sinergia pro activa entre sus integrantes e intenciones. Creo en el liderar desde el ejemplo, con trabajo duro, honestidad y responsabilidad, creo que eso es lo que más contagia de cosas buenas a un equipo.

Entrevistadora: ¿Se considera un líder dentro de la empresa?

Entrevistado: El puesto que ocupo sin dudas necesita de un gran liderazgo. Es por esto que mi intención es lograr ser un gran líder algún día, considero que aún me falta mucho y sigo trabajando en ello.

Entrevistadora: ¿Qué opina sobre el liderazgo femenino dentro de su empresa familiar?

Entrevistado: Hay mujeres que lideran equipos y mi opinión es la misma que la de los líderes hombres, se deben hacer las cosas bien y dar valor a la empresa para que te elijan para liderar un equipo por lo tanto estimo que habrán logrado los resultados necesarios para lograr esa posición. Creo que en Maipu no hay distinción de género, tantos hombres como mujeres tenemos las mismas posibilidades y se nos trata de igual manera.

Entrevistadora: Mencionando al liderazgo femenino, actualmente se conoce que el porcentaje de mujeres líderes en puestos gerenciales ha aumentado mucho en los últimos años, pero aun así no logra igualarse con el porcentaje de hombres líderes en puestos gerenciales. ¿Qué opina al respecto? ¿Cuál cree que es el motivo?

Entrevistado: Creo que resumir mi opinión sería muy desapropiado, el motivo yace en muchísimas variables que resultan muy difíciles de resumir.

Entrevistadora: ¿Cree que la participación de la mujer logra otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de su empresa familiar?

Entrevistado: Opino que mientras más amplio sea el abanico de tipos de liderazgo, más rico será el ambiente interno de la empresa. La manera de liderar no es una ciencia exacta.

Mientras la intención sea la correcta, creo que la diversidad siempre suma.

Entrevistadora: ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistado: No. Creo que la capacidad define a la persona dentro de una organización, no su sexo. El directorio tiene objetivos claros y va a elegir a las personas que más le faciliten conseguirlos. La empresa es un negocio, si alguien es bueno para hacerlos, a los directores no les va a importar el aspecto o genética de esa persona.

Córdoba, 9/05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo Sofía Traverso de

27 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante

Entrevista a Sofia Fraresso, mando medio.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: 1978

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistada: Aldo Fraresso y Héctor Ravenna

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la empresa trabajando actualmente?

Entrevistado: Sí, hasta la 3ra generación

Entrevistadora: ¿Como logró asumir su cargo?

Entrevistado: Comencé siendo pasante del área de recursos humanos, después de finalizarla quedé efectiva trabajando full-timé en el área. Siguiendo con lo indicado en el protocolo familiar dejé la empresa para estudiar una maestría y a mi regreso apliqué para el puesto de supervisora de compras. Se analizaron mis aptitudes e ingresé.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: Ser una figura de acompañamiento para el equipo, guiando las tareas diarias. Gestionar los procesos del área y lograr un rendimiento eficaz y eficiente por parte de los colaboradores del equipo.

Entrevistadora: Actualmente, ¿qué estilo de liderazgo se aplica en su empresa? ¿Un liderazgo autoritario o más participativo?

Entrevistado: Actualmente existen diferentes tipos de liderazgo en la empresa, dependiendo de la generación de los líderes, experiencia y métodos que les resultan efectivos. En general es una empresa que fomenta la participación activa de todos los colaboradores de la misma.



Entrevistadora: ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistado: Está 100% asociado a las capacidades, aptitudes y estudios del empleado.

Entrevistadora: ¿Cree que la participación de la mujer en la empresa familiar aporta algo diferente al hombre? ¿Por qué?

Entrevistado: No siento que aporte algo diferente asociado al género, sí a la experiencia, perspectiva y background de cada persona individualmente.

Entrevistadora: ¿Desde su experiencia laboral, siente que existen distintos desafíos para la mujer en el ámbito laboral en comparación con los hombres?


Entrevistado: En mi experiencia personal no he sentido desafíos diferentes asociados al género.

<https://drive.google.com/drive/folders/1mcKaxuEn11drXVV-CR4R4sJ6DSSIyckR?usp=sharing>

Información por empresa familiar: Neverland.

Consentimiento informado:

Córdoba, /04/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.


Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo LUCIANA PERIALES de

47 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

  
Firma del participante

Entrevistas realizadas:

Entrevista a Luciana Periales, mando alto.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: Neverland, como tal fue fundada en 1975.

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: Marcelo Periales (mi Tío) fue el fundador de la empresa. Marcelo desde muy joven tuvo una idea y empezó a realizarla recién salido del secundario, con 18 años, empezó a concesionar máquinas Flipper (pinballs) a bares de Córdoba y ciudades vecinas. Las ganancias las reinvertía en nuevos aparatos hasta que, al año siguiente, abrió su primer salón de juegos para niños en Río Ceballos con el nombre “Fascination”.

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa?

Entrevistado: No directamente, si tengo a mis dos hermanas que se involucran en sus áreas de expertise, Natalia me ayuda con la confección y diseño del uniforme de los empleados, Milena está en el área de arquitectura y ella trabaja part time en los diseños de los nuevos proyectos y nuevas aperturas de salas. Mis hijos aún son chicos y están en la secundaria.

Entrevistadora: ¿Como lograste asumir tu cargo? ¿En qué consiste?

Entrevistado: Soy sobrina de Marcelo, así que desde muy chica siempre estuve al lado de mi tío; a los 16 años mientras estudiaba en la secundaria iba a Neverland a ayudarlo y a trabajar con mi el, ya sea animando algún cumpleaños, vendiendo fichas o poniéndome algún disfraz. Era mi mundo de alegría y entretenimiento al que iba con mis amigas y de paso lo ayudábamos a Marcelo.

Entrevistadora: Una vez que terminé mi secundaria comencé la Licenciatura en Comercialización (Marketing) en la Universidad Siglo XXI. Me recibí y Trabaje en

empresas como Tagle en el área de Marketing, cuando me case, viaje a Estados Unidos para incrementar mi experiencia laboral antes de volver al país.

Entrevistado: Me críe adentro de Neverland. En un momento decidí hacer experiencia laboral en otros lugares, y cuando volví pasé por todos lados y áreas de la empresa. En aquel momento, mi tío que era el fundador falleció y me tocó asumir el mando.

Entrevistadora: ¿Qué motivos te movilizaron a la hora de aceptar su cargo?

Entrevistado: Durante el año 2013 Marcelo me pidió involucrarme más en la empresa, fue ahí cuando me transforme en CEO de Neverland, una gran empresa de parques de entretenimiento infantiles que hasta el momento cuenta hoy con 30 sucursales.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: Ser un líder significa ser la persona que indica el camino, que es el máximo responsable ya sea de una empresa, organización o grupo, y para ello soy una convencida que se requieren una serie de cualidades inherentes o aprendidas, que hagan que esa guía de camino sea seguida por sus pares, por ello es imprescindible no solo tener conocimientos, sino ser una persona amable con los demás, tener capacidad para tomar decisiones, y saber gestionar en los buenos momentos como en los momentos de crisis.

Entrevistadora: Actualmente, ¿qué estilo de liderazgo se aplica en su empresa? ¿Un liderazgo autoritario o más participativo?

Entrevistado: Yo desde chica tuve los valores del trabajo y el know how en la sangre, pero cuando asumí como CEO, tuve que implantar otro estilo de liderazgo, simplemente

por ser otra persona, y esto es algo que tuve que plantear al grupo de gerentes en su momento. Hoy les agradezco porque aprendí mucho de ellos.

El estilo de ser empática casi maternal termina siendo un problema porque terminas teniendo hijos, no colaboradores. Aprendí esa visión más firme de los hombres y a separarme un poco de algunas situaciones.

Entrevistadora: ¿Cómo te sentís liderando tu empresa familiar? ¿Te sentís cómoda?

Entrevistado: Fue un gran desafío, tanto personal como familiar. Tuve que salir de mi zona de confort y asumir responsabilidades empresariales empezar a preparar el presupuesto anual y supervisa la estrategia de marketing de la empresa, asegurarme de que cada una de las salas distribuidas en Argentina y España cumpla sus objetivos y que la empresa sea rentable y pueda crecer. La aptitud de liderazgo, la continua profesionalización y las búsquedas de nuevas oportunidades, consideró que son las aptitudes más importantes para dirigir este tipo de empresa.

Entrevistadora: ¿Considera que las mujeres líderes logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa familiar?

Entrevistado: Antes que nada, consideró que el significado de liderazgo ha ido evolucionando continuamente, y luego de estos dos años de pandemia, nos ha llevado a un nuevo tipo de liderazgo.

Hoy hay que tener menos ego y protagonismo y trabajar más en grupo liderando al grupo de gerentes y colaboradores. Ser siempre positivo y tratar de no regañar, porque si no corres el riesgo de ser considerado un jefe tóxico.

Entrevistadora: ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistado: Eso sí ha evolucionado mucho, hoy creo que los puestos están sujetos a las capacidades y aptitudes individuales de la persona que se presentan, sin importar el género, y como te comenté el ejemplo claro lo tengo en Neverland donde hoy después de la pandemia las mayorías de las gerencias están a cargo de mujeres.

Entrevistadora: ¿Cree que la participación de la mujer en la empresa aporta algo diferente al hombre? ¿Por qué?

Entrevistado: Hoy la participación de las mujeres en las mayorías de las empresas está muy por debajo de la igualdad, pero eso se viene transformando año a año, por ejemplo, luego de la pandemia y regresando a la normalidad de la actividad me encuentro con que el 90% de las gerencias de Neverland están ocupadas por Mujeres. Eso es algo que sucedió naturalmente, y eso que yo no soy una militante del equilibrio de género, pero los perfiles de las mujeres me gustaron más que de los hombres, cuando tuve que reponer los puestos que fueron afectados luego de estar cerrados casi 2 años.

Y yendo concretamente a que aportan hoy las mujeres en las empresas, creo que nos dan mayor creatividad, innovación y apertura.

Entrevistadora: ¿Desde su experiencia laboral, siente que existen distintos desafíos para la mujer en el ámbito laboral en comparación con los hombres?

Entrevistado: El desafío siempre es obtener la validación. La mujer tiene que demostrar, tiene que "pasar la prueba" y esto es algo que tenemos que entender nosotras para salirnos de ese papel.

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

Entrevistado: Creo que una mujer en un puesto gerencial es muy propensa a enseñar y a delegar. En mi opinión tienen tendencia a desarrollar personas.

Entrevistadora: Para usted, ¿cuáles son los principales desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistado: ¡Que nos dejen de hacer pasar pruebas!

[https://drive.google.com/drive/folders/1L5fIOUisWCQEOoJsNma\\_FQJXZe6p25Bw?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1L5fIOUisWCQEOoJsNma_FQJXZe6p25Bw?usp=sharing)

Información por empresa familiar: Eleconst

Consentimiento informado:

Córdoba, /05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo ..... VALENTINA BREDA SALVUCCI ..... de

...<sup>25</sup> años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante

Entrevistas realizadas:

Entrevista a Valentina Breda, mando medio.



Entrevistadora: Hola Vale, ¿cómo andas?

Entrevistado: Hola Justi, ¿todo bien vos?

Entrevistadora: Bien todo bien. ¿Bueno si te parece te voy a hacer unas preguntas sobre tu empresa familiar y el liderazgo de la mujer?

Entrevistada: Dale

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: La empresa se fundó en 1980

Entrevistadora: Perfecto. ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: Mi abuelo, Carlos Breda

Entrevistadora. ¿Actualmente hay miembros de la familia en la empresa?

Entrevistado: Si, hay miembros de la familia y hay empleados externos a la familia.

Entrevistadora: ¿Los miembros de la familia que puestos ocupan?

Entrevistado: Los puestos gerenciales

Entrevistadora: ¿La mayoría son hombres o hay mujeres?

Entrevistado: No, todos hombres.

Entrevistadora: Perfecto. ¿Vos cuando trabajaste en la empresa, que puesto ocupaste vale?

Entrevistado: Yo trabaje maso menos 3 años en la empresa, en la parte administrativa llevando libros del IVA, armaba presupuestos, hablaba con proveedores todo lo que es el área de ventas.

Entrevistadora: ¿Te sentías cómoda trabajando en la empresa familiar?

Entrevistado: No es lo que más me gusta, me sentía cómoda, pero no es lo que más me gusta. No es lo que elijo hoy.

Entrevistadora: buenismo vale, y si en algún futuro quisieras seguir trabajando ahí, ¿qué cargo te gustaría asumir?

Entrevistado: Me gustaría que la empresa salga de lo que es lo tradicional, que innove un poco, que tenga un poco más de áreas, o que las áreas estén un poco más diferenciadas, me gustaría un puesto de marketing.

Entrevistadora: ¿Crees que hay algún tipo de barrera que impida llegar a ciertos puestos por ser mujer?

Entrevistado: Si, yo creo que por ser mujer hay como un techo de cristal, más que nada si es una empresa tradicional tiene una mirada más cerrada. Donde el hombre puede hacerlo y la mujer quizás esta en un escalón más inferior.

Entrevistadora: Perfecto, ¿Consideras que lideres mujeres lograrían otra perspectiva en la manera de definir las estrategias en tu empresa familiar? Si incorporaran a mujeres.

Entrevistado: Si, yo creo que si q las mujeres tiene una mirada más creativa de más apertura. No digo que los hombres no la tengan, pero podrían darle ese plus a la empresa que hoy no se está explotando.

Entrevistadora: Por último ¿En caso del día de mana a que sea el traspasó generacional de la empresa, te gustaría ocupar un mando gerencial en la empresa?

Entrevistado: Si me gustaría, me gustaría.

Entrevistadora: y... ¿Crees que puedes lograrlo?

Entrevistado: Si, con un par de años más de experiencia, con más ideas sobre las partes de la empresa que me gustaría explotar, seguro que sí.

Entrevistadora: ¡¡Bueno Vale, muchas gracias!!

Entrevistado: De nada.

Córdoba, 06/05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo Marcelo Fernando Breda de

46 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

  
 Marcelo F. Breda  
 Firma del participante  
 C.E. CONST  
 C.A. MARCELO  
 U.N. 24.615.646  
 OFICIO GERENTE

Entrevista a Marcelo Breda, mando alto.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: La empresa fue fundada en el año 1997.

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: El fundador fue mi padre, Juan Carlos Breda. El mismo venía trabajando en el rubro 20 años antes de fundar la empresa.

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? ¿Qué puestos?

Entrevistado: Actualmente nos encontramos trabajando 4 personas de la familia en los puestos de calidad, finanzas e ingeniería.

Entrevistadora: ¿Usted qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Entrevistado: Yo ocupo el puesto de encargado de ingeniería.

Entrevistadora: ¿Cómo logro llegar al puesto?

Entrevistado: Mientras estudiaba la carrera comencé ayudando a mi papa en lo que era el armado electromecánico, luego con el paso del tiempo, el crecimiento de la empresa y los años de experiencia quedé a cargo del sector de armado e ingeniería.

Entrevistadora: ¿Se siente cómodo trabajando en su empresa familiar?

Entrevistado: La verdad que sí, la buena relación entre los familiares que formamos parte de la firma es la clave para que cada uno se sienta cómodo en el ámbito laboral.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: Ser un líder es poder influir en el grupo de trabajo de manera participativa para así poder sacar lo mejor de cada trabajador y esto se vea reflejado en los resultados de la empresa.

Entrevistadora: ¿Qué tipo de liderazgo considera que representa a tu empresa actualmente: un liderazgo Autoritario o un liderazgo más Participativo?

Entrevistado: El liderazgo que nos representa es el participativo. Mi papel no es solo el de supervisar, si no que ayudo a todos los trabajadores en el armado de los tableros cuando lo necesiten, llegando a formar un buen vínculo entre líder/dueño y empleados.

Entrevistadora: ¿Se considera un líder dentro de la empresa?

Entrevistado: Sí, me considero un líder.

Entrevistadora: ¿Qué opina sobre el liderazgo femenino dentro de su empresa familiar?

Entrevistado: En todos los años que llevamos en el rubro como empresa, los que manejamos la firma somos hombres. Es decir, fue fundada por mi padre y luego con mi hermano nos involucramos de lleno en la dirección de la misma. Si bien opino que el liderazgo femenino es un fenómeno cada vez más presente en el rubro, en nuestra empresa familiar nunca se dio la oportunidad de una líder femenina.

Entrevistadora: Mencionando al liderazgo femenino, actualmente se conoce que el porcentaje de mujeres líderes en puestos gerenciales ha aumentado mucho en los últimos años, pero aun así no logra igualarse con el porcentaje de hombres líderes en puestos gerenciales. ¿Qué opina al respecto? ¿Cuál cree que es el motivo?

Entrevistado: Creo que el motivo de esto se da por la cultura que hay inculcada en la sociedad del trabajo. Es decir, vivimos en una sociedad llámese “machista” donde para algunos trabajos no se permite ni imaginar a una mujer líder.

Entrevistadora: ¿Considera que el trabajo en equipo será más eficiente si una mujer lidera la empresa?

Entrevistado: Creo que en estos tiempos de muchísimos cambios una empresa no va a ser más eficiente solo por tener a una mujer líder. Pero si creo que el liderazgo de la mujer puede aportar a la empresa una nueva visión diferente a la “tradicional”.

Entrevistadora: ¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro de su empresa? ¿por qué?

Entrevistado: Si creo que las barreras para mujeres en la empresa son más altas, no solo por la tradición de la misma, sino que todos los miembros de la misma sin importar ser directivos o dueños, también cuando se necesita aportan ayuda en lo que sería la parte productiva. Estos trabajos son considerados “pesados” y no es muy común ver mujeres realizando los mismos.

Entrevistadora: ¿Considera que la participación de la mujer logra otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de su empresa familiar?

Entrevistado: Como nombré anteriormente, me considero una persona abierta a nuevas ideas y creo que las visiones de la mujer para definir las estrategias pueden ser de muchísima ayuda.

Entrevistadora: ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistado: Al hablar de traspaso generacional, al ser una empresa bastante chica y simple, el mando es traspasado de generación en generación sin importar el género. Hasta el día de hoy nunca se realizó un traspaso a una mujer ya que no se dieron las circunstancias, pero tratamos de enfocarnos en inculcarles a nuestros hijos y en este momento a mis sobrinos las formas de realizar el trabajo y generar las capacidades necesarias para que en un futuro la empresa siga creciendo.

<https://drive.google.com/drive/folders/1oyL9Q9XON2oP8OAITqIZNkK22T3ibdAz?usp=sharing>



Información por empresa familiar: Grupo Manzi.

Consentimiento informado:

Córdoba, 6/05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo **Vicente Manzi** ..... de

...76 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante

Entrevistas realizadas

Entrevista a Vicente Manzi, mando alto.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: La empresa madre Visconti y Manzi nace el 2 de junio de 1939, siendo su actividad principal un Garaje y una estación de servicios, vendiendo de vez en cuando algún auto usado.

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: Sus fundadores fueron Vicente Manzi y José Visconti, luego se asoció Manuel Tagle y comenzaron con una concesionaria Dodge, incorporando con el tiempo (1952) automóviles fabricados por Industria Káiser Argentina, luego Renault, y por último Volkswagen. La actual empresa Manzi-Eser fue fundada por Ricardo Luis Manzi, Mario Alberto y Vicente Raúl Manzi socio mayoritario y presidente de la Empresa hasta la fecha. Se fundó el 17 de mayo de 1987 siendo su actividad la de Estación de Servicio. Hoy cuenta con 4 estaciones de servicios propias.

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? ¿Qué puestos?

Entrevistado: En la empresa trabaja María Manzi mi hija como directora y gerente financiero, mi sobrino Federico encargado de compras, y mi sobrino segundo Carlos Martínez encargado de su administración.

Entrevistadora: ¿Usted qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Entrevistado: Soy el presidente y Ceo de la Empresa. La misma cuenta con 130 colaboradores.

Entrevistadora: ¿Se siente cómodo trabajando en su empresa familiar?

Entrevistado: Si absolutamente cómodo.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: Ser un líder implica un conocimiento cabal de todos los aspectos de la Empresa que permitan tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno. Conocer las capacidades y cualidades de todos sus colaboradores para aprovecharlos en los momentos y para las actividades que les sean más afines

Entrevistadora: ¿Se considera un líder dentro de la empresa?

Entrevistado: Trato permanentemente de lograrlo muchas veces con buenos resultados. El ser el líder de la empresa familiar es mi gran objetivo

Entrevistadora: Mencionando al liderazgo femenino, actualmente se conoce que el porcentaje de mujeres líderes en puestos gerenciales ha aumentado mucho en los últimos años, pero aun así no logra igualarse con el porcentaje de hombres líderes en puestos gerenciales. ¿Qué opina al respecto? ¿Cuál cree que es el motivo?

Entrevistado: Creo en el liderazgo femenino y apuesto a que mi hija prontamente se haga cargo de la Presidencia. Advierto un liderazgo importante en las mujeres, incluso en actividades que eran ejercidas por hombres como ser las agropecuarias. Pronto habrá igualdad de posibilidades.

Entrevistadora: ¿Considera que el trabajo en equipo será más eficiente si una mujer lidera la empresa?

Entrevistado: Considero, estoy convencido

Entrevistadora: ¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro de su empresa? ¿por qué?

Entrevistado: No lo considero así.

Entrevistadora: ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistado: Estoy convencido que lo importante es encontrar en una mujer o un hombre el perfil adecuado para el cargo a ocupar, independiente de su sexo

Entrevistadora: Por último, ¿Cree que existe alguna diferencia en el ámbito laboral entre el líder masculino y un líder femenino? ¿Cuáles?

Entrevistado: No en nuestra Empresa. Las mujeres tienen iguales posibilidades.

Córdoba, 25/04/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

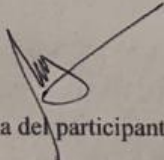
Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o

que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo María Manzi de

42 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

  
Firma del participante

Entrevista a María Manzi, mando alto.

Entrevistadora: Estoy por entrevistar a María del grupo Manzi, ¿Hola María como andas?

Entrevistado: Hola Justina muy bien

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: En el 1987

Entrevistadora: y... ¿quién fue el fundador?

Entrevistado: mi abuelo don Vicente Manzi con sus tres hijos.

Entrevistadora: ¿Perfecto y actualmente se encuentran miembros de la familia trabajando en la empresa?

Entrevistado: Si

Entrevistadora: ¿Familiares?

Entrevistado: Sí.

Entrevistadora: ¿Como lograste asumir tu cargo, y en qué consiste?

Entrevistado: Y... en realidad lo asumí porque yo estaba estudiando administración de empresas, y mi papa estaba esperando que yo me recibiera para que entrara.

Entrevistadora: ¿No sentiste en ningún momento ninguna barrera para entrar?

Entrevistado: No, no una barrera para entrar, pero si al principio tenía 23 años, era la hija del dueño y la única profesional de la empresa. No había ninguno que hubiera estudiado una carrera. Pero el tener una profesión te da como una espalda.

Entrevistador: ¿Actualmente cuál es tu puesto hoy?

Entrevistado: Mira, vendría a ser gerente general, pero me especializo en la parte financiera y comercial. Pero estoy en el directorio y tomo decisiones de todo tipo.

Entrevistadora: Perfecto. ¿Y en la empresa actualmente, se aplica un liderazgo más autoritario o participativo?

Entrevistado: Y.... mi papa actualmente es el presidente de la empresa, y cumple el rol, un rol activo en relación con petroleras y decisiones de visión global, no el estar metido día a día. Algunas cosas se siguen decidiendo autoritariamente porque él está muy activo, pero hay una tendencia a que sea más participativo.

Entrevistadora: ¿Cómo te sentís liderando tu empresa familiar? ¿Te sentís cómoda?

Entrevistado: Super cómoda. Me fascina.

Entrevistadora: Genial. ¿Consideras que las mujeres logran otra perspectiva en la manera de definir estrategias en la empresa? En comparación a los hombres.

Entrevistado: Si, y bueno, pasa que la diferencia yo la noto con mi papa, más que todo, no sé si porque sea hombre o por la autoridad de poder de él. Antes se tomaban más dediciones porque “yo soy”, tenían un apellido y eso se respetaba un montón. Y hoy no es tan así. Si no le buscas la vuelta de otra manera, no logras nada.

Entrevistadora: Perfecto. ¿Desde tu experiencia laboral sentís que existen distintos desafíos para la mujer en el ámbito laboral en comparación a los hombres a la hora de asumir los puestos?

Entrevistado: La verdad que yo no he tenido esa mala experiencia, y de hecho tengo a mi equipo directivo que somos 3 mujeres, y cuando nos reunimos los hombres se ríen porque nos ponemos las 3 de acuerdo sin quererlo, simplemente tenemos la misma visión. No nos

ha pasado de tener una traba en puestos gerenciales. Y sobre todo cuando son mujeres más capacitadas y profesionales y yo creo que eso ayuda.

Entrevistadora: Por último, para vos ¿cuáles son los principales desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistado: Seguir capacitándonos, demostrar que somos iguales inteligentes que un hombre. Además, tenemos otra empatía, otra inteligencia emocional más desarrollada que ellos, creo que la van a desarrollar la están desarrollando, pero la mujer es más innata, la empatía, trabajo en equipo, la motivación y los hombres lo están desarrollando, pero a nosotras nos viene por naturaleza.

Entrevistadora: ¡¡Gracias maría!!


<https://drive.google.com/drive/folders/17Tz6m7dml8poB5SQhU1ckJzPUo4PyF8v?usp=sharing>



Información por empresa familiar: Grupo Arcor

Consentimiento informado:

Córdoba, 26/04/2022



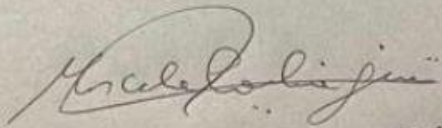
Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo MARCELA CAROLINA GIAI de 46 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante   
Marcela Carolina Giai

Entrevistas realizadas

Entrevista a Marcela Giai, mando alto.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: la empresa Arcor nace en 1951 inaugurando su primera planta el 05 de julio de ese mismo año en arroyito, un pueblo ubicado a 120 km de la ciudad de Córdoba.

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: la empresa fue fundada por un grupo de jóvenes que estaba unido por amistad y que tenían una trayectoria previa en la actividad industrial. entre ellos estaban los hermanos Fulvio, Renzo y Elio Pagani, los hermanos modestos, Pablo y Vicente Maranzana, Mario Seveso y Enrique Brizio.

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la empresa trabajando actualmente?

Entrevistado: Actualmente trabajan familiares de los pioneros: hijos de Fulvio, de Elio Pagani, etc.

Entrevistadora: ¿Cómo lograste asumir tu cargo? ¿En qué consiste?

Entrevistado: Yo soy directora de grupo Arcor que es la empresa que controla el 99,9 % de Arcor Saic. Mi padre elige. José Alberto Gai fue el 1er ingeniero químico que tuvo la empresa, él llegó a ocupar la vicepresidencia y yo asumí mi cargo en el 2003 como directora suplente. Años más tarde fui designada directora titular. Desde entonces participo en las reuniones de la compañía aprobando balance, inversiones y demás decisiones que debe tomar un directorio.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: Un líder es una persona que coordina y supervisa un grupo de trabajadores que cumplen funciones determinantes para el funcionamiento de una compañía.

Transmite una visión integrada, muestra confianza al grupo, orienta al equipo para lograr objetivos, actúa como mediador y recompensa el esfuerzo.

Entrevistadora: Actualmente, ¿qué estilo de liderazgo se aplica en su empresa? ¿Un liderazgo autoritario o más participativo?

Entrevistado: Actualmente se aplica un liderazgo más participativo, pero con una base autoritaria siguiendo los valores de los pioneros.

Entrevistadora: ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistado: La empresa cambió bastante, Arcor nació como una empresa de “hombres” pero con el traspaso generacional se fueron incorporando mujeres a las distintas gerencias y puestos, centrándose en capacidades y aptitudes para cada puesto.

Entrevistadora: ¿Cree que la participación de la mujer en la empresa aporta algo diferente al hombre? ¿por qué?

Entrevistado: La mujer aporta mucho valor a la empresa: mejora el trabajo en equipo, aporta nuevas ideas desde otro punto de vista basado en innovación y mejora el clima laboral entre otras cosas.

Entrevistadora: ¿Desde su experiencia laboral, siente que existen distintos desafíos para la mujer en el ámbito laboral en comparación con los hombres?

Entrevistado: Existen múltiples desafíos para la mujer hoy en el ámbito laboral ya que hay que actualizarse permanentemente e interactuar en equipo para lograr empatía y un buen clima laboral aceptando desafíos y logrando objetivos.

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


en puestos gerenciales?

Entrevistado: Es clave el liderazgo femenino ya que supervisa, coordina y apoya a un grupo de personas.

Entrevistado: Para usted, ¿cuáles son los principales desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistado: Los principales desafíos son: generar más oportunidades laborales para la mujer rompiendo el mito de que porque es madre tiene menos oportunidades, la brecha salarial es otro desafío importante que a futuro se debe solucionar, el acoso también es otro desafío porque la mujer lo sufre y para no tener inconvenientes en su crecimiento laboral no se denuncia. por último, el ascenso en lo laboral y tener el puesto que se merece la mujer es otro reto.

Córdoba, 10/05/2022




Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo María Paula Mansilla Giai de 22 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

  
Firma del participante

Entrevista a María Paula Mansilla Giai, mando medio.

Entrevistadora: ¿Cómo andas paula?

Entrevistado: Hola justina, ¿todo bien y vos?

Entrevistadora: Te voy a hacer unas preguntas sobre el grupo Arcor, tu empresa familiar

Entrevistado: Perfecto

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la misma?

Entrevistado: La misma se fundó el 5 de julio de 1951 en arroyito Argentina.

Entrevistadora: Perfecto. ¿Y quién la fundo?

Entrevistado: La fundaron los hermanos Pagani, junto con los hermanos Maranzana. Modesto Maranzana sería mi bisabuelo directo.

Entrevistadora: ¿Actualmente se encuentran trabajando miembros de la familia en la empresa?

Entrevistado: Si, actualmente dentro de la junta directiva se encuentran mis dos tías María Laura Giai, como suplente de vicepresidenta y Marcela Giai como vicepresidenta de la junta. A su vez esta mi primo directo Alejandro Fernández como vicepresidente.

Entrevistadora: Haciendo una pregunta más personal, en algún futuro te gustaría asumir un cargo en la empresa.

Entrevistado: Si me gustaría asumir algún día. Para seguir con la empresa de mi familia.

Entrevistadora: ¿Algún cargo en particular?

Entrevistado: Arcor cuenta con una política para familiares directos de la junta, tengo que tener ciertos requisitos para llegar. Entre ellos son 2 carreras de grado. Un posgrado, 2 idiomas y tengo que tener 3 años de experiencia en una empresa que sea del mismo nivel t tamaño que el grupo Arcor.

Entrevistadora: Perfecto, y sobre liderazgo femenino. Podes comentar algo sobre el liderazgo y la empresa.

Entrevistado: Yo creo que el liderazgo femenino está muy incluid ya que en la junta hay muchas mujeres, sin embargó, nunca en la historia del grupo Arcor hubo una mujer como presidenta de la junta.

Entrevistadora: ¿Considera que su empresa tiene un liderazgo más Autoritario o participativo?


Entrevistado: Yo diría que es más autoritario ya que las decisiones se toman solamente entre los miembros de la junta, y cuando hay una asamblea anual ahí se explican las decisiones llevadas a cabo y se habla de los dividendos.

<https://drive.google.com/drive/folders/1luyOVNIqHWSMbMpZJiDupuY-12kMHf06?usp=sharing>

## Información de empresa familiar: FonoBus

### Consentimiento informado:

Córdoba, /05/2022



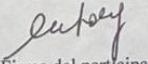
Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo María Fabiola D'Alessandro de 50 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

  
Firma del participante

### Entrevistas realizadas

Entrevista a María Fabiola D'Alessandro, mando alto.



Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: Empresa: "Grupo "Fono Bus. Transporte de pasajeros interurbano, larga distancia, turismo, urbano. Fono Pack: Logística (paquetería y encomiendas) dentro y fuera de la provincia de Córdoba. Empresa familiar fundada en el año 1994 por mi madre Lucía García. Un año después se suma mi padre Antonio D Alessandro. Los hijos trabajamos desde el primer momento de la existencia de la misma mientras cursábamos los estudios universitarios y / o secundarios.

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa?

Entrevistado: Actualmente el directorio de la empresa cumple un rol activo en la misma. Está conformado por Lucia, mi hermano Christian y yo (ambos socios gerentes) de la misma. Un tercer hermano es socio, ya no desempeña funciones en la misma.

Entrevistadora: ¿Como lograste asumir tu cargo? ¿En qué consiste?

Entrevistado: Trabajo desde los 18 años en la misma. desempeñe diversas funciones. desde atender al público cuando teníamos una mesita en una cochera, con 3 colectivos (al inicio), funciones administrativas, y en la medida que fue creciendo la empresa y finalicé mis estudios estuve a cargo del depto. de RRHH ya que soy Lic. en psicología. Posteriormente, cuando fallece mi padre, año 2011, un tiempo después y paulatinamente fuimos asumiendo los hermanos funciones gerenciales, (en aquel momento los tres) cada

uno en áreas diferentes. Lo mío siempre más relacionado con la gestión interna integral de la misma. una visión estructural de la empresa gestionando parlatamente las mejoras, detectando las necesidades de cambio sea a nivel de estructura, procesos, RRHH, etc. Supervisando permanentemente que se lleve adelante

Actualmente que estoy con más responsabilidades ya que somos dos socios gerentes a cargo. Mi función tiene es aún más integral. Participo de la información financiera y en la toma de decisión final, pero eso está más a cargo de mi socio. Junto con mi equipo coordino reuniones con gerentes, con proveedores externos (estudios contables, jurídicos etc.) en temas de relevancia, participo de los procesos de reestructuración (administrativos o de RRHH), superviso las actividades de todas las áreas: sistemas, marketing y comercialización, mantenimiento de flota, tráfico, etc. Elaboro los objetivos a corto y mediano plazo junto con los otros miembros del directorio, seguimiento de los indicadores para tomar decisiones. etc.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: Liderar para mi es lograr ser referente para motivar y dar lugar a cada uno para que desarrolle sus potencialidades, en un trabajo con un objetivo claro.

Lo importante es de quien lidera e poder captar en la gente del equipo, de la organización, las fortalezas y debilidades, y trabajar en eso, realizando un acompañamiento continuo. Gran importancia de la comunicación, la interacción respecto a lo externo, ser líder como organización es marcar la diferencia en calidad de servicio, en el caso nuestro.

Entrevistadora: Actualmente, ¿qué estilo de liderazgo se aplica en su empresa? ¿Un liderazgo autoritario o más participativo?

Entrevistado: Liderazgo absolutamente participativo (trabajo en equipo, gerentes, jefes, asesores,) empleados de diversas áreas, reuniones frecuentes interáreas, gerencia / directorio, etc., sobre todo a la hora de tomar decisiones importantes.

Comunicación fluida. Presencia permanente en la organización de parte de ellos socios y relación con los empleados.

Entrevistadora: ¿Cómo te sentís liderando tu empresa familiar? ¿te sentís cómoda?

Entrevistado: En general me siento cómoda liderando la empresa familiar. Más allá de las herramientas que tengo por la profesión tengo formación en Conducción de empresas familiares, por la particularidad de las mismas.

Hay muchos factores a tener en cuenta para mantener "sana" la estructura organizacional (distribución de roles y funciones de los socios, inserción de miembros de la familia a la misma o no; qué criterios seguir en caso de ser positiva la respuesta, política de distribución de dividendos, etc. etc.) Trabaje hace 7 u 8 años para formalizar un protocolo de empresa de familia, (con un especialista) lo cual ayudo a ordenar algunas cosas en su momento.

Entrevistadora: ¿Considera que las mujeres líderes logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa familiar?

Entrevistado: Las mujeres poseemos, al menos así lo percibo yo, la capacidad de ver global e integralmente a la empresa en todos los aspectos. estructura, RRHH, comercial. Una visión bien macro de toda la organización. Un todo en constante cambio y que requiere

mucha atención. muy dinámico y se atiende esto parlatemente. poseemos la capacidad de llevar adelante diferente tipo de proyectos (encaminar) a la vez, atender diferentes frentes simultáneamente.

Esto requiere tener gente idónea en quien delegar y por su puesto seguir los temas.

Entrevistadora: En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o ¿A las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistado: hay aun una tendencia a q las decisiones estén sujetas a los estereotipos, para algunas posiciones determinadas, más aún en nuestro rubro. Pero hace ya algunos años ya que trabajando en la profesionalización de la organización intento que vayan quedando de lado los estereotipos y se cubran las posiciones de acuerdo a quien reúne los requisitos para cubrir el puesto.

Aún hay prejuicios. Cuesta. La tendencia de que no trabajasen mujeres estuvo como norma durante 15 años aproximadamente.

Entrevistadora: ¿Desde su experiencia laboral, sentís que existen distintos desafíos para la mujer en el ámbito laboral en comparación con los hombres?

Entrevistado: ¿Desafíos? Los mismos y en mi experiencia hay mujeres mucho más calificadas (por formación, experiencia y por la responsabilidad con la que toman su trabajo) para algunas posiciones que los hombres. Al menos esto se está observando en el último año y medio.

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

Entrevistado: La mujer lidera con empatía, facilidad para las relaciones interpersonales, tiende a la favorecer la comunicación. Es detallista, observadora y creativa. Es un desafío interesante liderar en este contexto, dónde aún rigen los " preceptos " machistas.

Córdoba, /05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi

consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para suposterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo Gustavo De Maussion.....de

57.. años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante

Entrevista a gustavo De Maussion, mando alto.

Entrevistadora: Hola buen día, estoy por entrevistar a Gustavo De Maussion.

Entrevistado: ¡Hola, buen día!

Entrevistadora: Hola Gustavo ¿cómo estás?

Entrevistado: Hola justina, ¿cómo le va? ¡Buen día!

Entrevistadora: Bueno te voy a hacer unas preguntas sobre tu empresa y sobre el liderazgo de la mujer. ¿Te parece?

Entrevistado: ¡Perfecto!

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: En 1994.

Entrevistadora: Y... ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: Antonio D Alessandro y Lucia García que eran matrimonio.

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente?

Entrevistado: Si. Lucia García que es parte de la gerencia y sus hijos, Fabiola D Alessandro y Cristian D Alessandro.

Entrevistadora: Actualmente, ¿Que puesto ocupas en la empresa Gustavo?

Entrevistado: Ellos son parte de la Gerencia.

Entrevistadora: ¿Y vos?

Entrevistado: Yo estoy a cargo del sistema de Legales de la empresa. Soy representante Legal de la empresa.

Entrevistadora: ¿Cómo lograste el puesto?

Entrevistado: Entre a la empresa cuando la empresa se desarrollaba. Fuimos trabajando en muchas etapas, desde la estructura de ventas, armar la administración que es mi trabajo armar equipos de trabajo y así armar equipos de RRHH y cuando todos los procesos estaban maso menos funcionando, me quede a cargo de algo que valía mucho que es toda la parte Legal, negociaciones, contratos etc.

Entrevistadora: ¡Perfecto Gustavo! ¿Qué opinas sobre el liderazgo? ¿Qué es ser un líder para avos?

Entrevistado: Son capacidades que tienen algunas personas, de entender objetivos, tanto de las empresas como de las personas y Líder tiene la capacidad de poder involucrar a todas las personas con los objetivos de las empresas para poder desarrollar la máxima capacidad de esa persona.

Entrevistadora: Perfecto. ¿Tiene alguna opinión sobre el liderazgo femenino dentro de su empresa?

Entrevistado: ¿Dentro de este grupo de empresa? O ¿Dentro de todas las empresas?

Entrevistadora: No, dentro de su empresa, Fono Bus.

Entrevistado: Dentro del grupo que trabajamos, sí. Para a mí las mujeres que están a cargo de áreas que son gerentes desempeñan perfectamente sus tareas y logran objetivos muy claramente sin ningún problema.

Entrevistadora: Y.... mencionado el liderazgo de la mujer. Actualmente se conoce que el porcentaje de mujeres lideres en puestos gerenciales ah aumentado mucho en los últimos



años, pero aun así no logra igualarse con el porcentaje de líderes hombres en puestos gerenciales. ¿Qué opina al respecto?

Entrevistado: Principalmente pienso que socialmente hay un montón de roles que ocupan las mujeres y ocupan los hombres o que ocupan las mujeres y ocupan los hombres y que van cubriendo dentro de las empresas distintas etapas en distintos tiempos. Considero como se está desarrollando en todo el mundo, la mujer no tiene ningún problema de alcanzar los porcentajes de hombres líderes en el mundo. Tienen capacidades iguales que los hombres para desarrollar y alcanzar todos los objetivos. Lo hacen perfectamente.

Entrevistadora: Perfecto. Por último, creo que esta pregunta la acabamos de responder, pero, ¿cree que exista alguna diferencia en el ámbito laboral entre el líder masculino y el líder femenino?

Entrevistado: Principalmente, las empresas que han sido muy dirigidas por hombres siempre hay algunos cambios, ¡y... los cambios son lindos! Pero es igual que cambiar a algún gerente. Para a mí, la diferencia entre gerentes hombres y mujeres porque ya tienen las capacidades, dependen de las capacidades. De ahí en más los objetivos los tienen las empresas, y no veo diferencia en que el gerente sea una mujer o un hombre, depende de sus capacidades.

Entrevistadora: Muchas gracias Gustavo.

Entrevistado: Gracias a vos.

[https://drive.google.com/drive/folders/1KxnHu9cIyFGcxbXwMLyyjwfNc4PedZZk?usp=s\\_haring](https://drive.google.com/drive/folders/1KxnHu9cIyFGcxbXwMLyyjwfNc4PedZZk?usp=s_haring)

## Información por empresa familiar: Canteras Diquecito S.A

### Consentimiento informado:

Córdoba, 6/05/2022



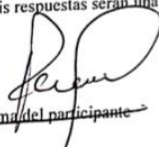
Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo PATRICIA IVES APFELBAUM de 64 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

  
Firma del participante

### Entrevistas realizadas

Entrevista a Patricia Apfelbaum, mando alto.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: 1969

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: Hugo Apfelbaum, mi papá.

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa?

Entrevistado: Si, hay 8 miembros de la familia trabajando actualmente.

Entrevistadora: ¿Como lograste asumir tu cargo? ¿En qué consiste?

Entrevistado Soy la vicepresidenta, asumí el cargo cuando reformamos el estatuto de la empresa en el año 1986 y se estableció ese cargo que antes no existía.

Entrevistadora: ¿Qué motivos te movilizaron a la hora de aceptar su cargo?

Entrevistado: En ese momento solo mi papá y yo trabajábamos en la empresa de la familia por lo que no dudé en aceptarlo.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: Un líder es una persona que tiene capacidad para tomar decisiones, resolver conflictos y motivar al equipo de trabajo, colaborando con ellos para potenciarlos día a día.

Entrevistadora: Actualmente, ¿qué estilo de liderazgo se aplica en su empresa? ¿Un liderazgo autoritario o más participativo?

Entrevistado: Actualmente considero que tenemos un liderazgo autoritario.

Entrevistadora: ¿Como te sentís liderando tu empresa familiar? ¿Te sentís cómoda?

Entrevistado: No me considero en este momento una líder en la empresa, quizás para mi puesto debiera serlo, pero al estar trabajando de forma remota hace 2 años creo que hoy el liderazgo lo tiene solo el presidente.

Entrevistadora: ¿Considera que las mujeres líderes logran otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de la empresa familiar?

Entrevistado: Si, las mujeres tenemos una visión más global de las cosas y más emotiva, teniendo en cuenta la parte más humana, lo que nos ayuda a tener una perspectiva diferente, en donde evaluamos cosas que por ahí los hombres pasan por alto.

Entrevistadora: ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistado: Las decisiones de puestos en la empresa están basadas en las capacidades y aptitudes que tiene cada persona y si se adapta o no al puesto. Va más allá del género.

Entrevistadora: ¿Cree que la participación de la mujer en la empresa aporta algo diferente al hombre? ¿Por qué?

Entrevistado: Creo que aportamos diferente pero que ambas visiones se complementan, considero que los hombres en muchos aspectos son más prácticos, pero a su vez, las mujeres somos más organizadas y detallistas en aspectos por ahí fundamentales.

Entrevistadora: ¿Desde su experiencia laboral, sentís que existen distintos desafíos para la mujer en el ámbito laboral en comparación con los hombres?

Entrevistado: Si, los desafíos son muy distintos. Las mujeres resignan muchas cosas para llegar a un puesto alto y muchas veces son juzgadas por hacerlo, mientras que en los hombres esta asumido que las cosas sean así y hasta está bien visto.

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

Entrevistado: Creo que es muy importante el liderazgo femenino porque las mujeres tienen un trato más personal y más sociable y pueden lograr una mayor eficacia y cooperación. De todos modos, considero que es importante que hombres y mujeres compartan los puestos gerenciales para completarse

Entrevistadora: Para usted, ¿cuáles son los principales desafíos para avanzar en la equidad de género en el ámbito laboral?

Entrevistado: Creo que uno de los principales desafíos es lograr que realmente se compartan las tareas del hogar (desde tareas domésticas hasta ocuparse de los hijos) para que la mujer pueda desarrollar su parte profesional al igual que los hombres, sin culpas, concentradas totalmente en su trabajo sabiendo que pueden contar con su pareja para el cuidado de la familia. Que los hombres realmente entiendan que no “ayudan” a sus esposas, sino que asuman su responsabilidad en la familia al igual que la mujer.

Por otro lado, el desafío de lograr la igualdad en el trabajo, igualdad desde lo económico y para quienes desarrollan tareas similares (El café puede prepararlo cualquiera de los dos, no solamente las mujeres. jajaja)

Córdoba, 15/05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo Hugo Apfelbaum.....de

57 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante

Entrevista a Hugo Apfelbaum, Mando alto.

Entrevistadora: Hola Hugo, buenas tardes. Te voy a hacer una breve entrevista sobre el liderazgo y tu empresa.

Entrevistado: ¡¡Bueno justina, mucho gusto!! Arranca nomas.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: La empresa se fundó en 1969

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: El fundador fue mi papa, era el mismo nombre que el mío. Hugo Apfelbaum.

Entrevistadora: Perfecto. ¿Actualmente se encuentran miembros de la familia trabajando en la empresa?

Entrevistado: Si. De hecho, los 4 hijos que tuvo mi papa, hay 4 en el directorio. Los cuales 3 son hijos directamente de él, y otro un yerno.

Entrevistadora: ¿Que puesto ocupas Huego? Hoy en la empresa.

Entrevistado: Yo desde la muerte de mi papa que fue en el 91, yo soy presidente.

Entrevistadora: Bien, ¿y como lo lograste? Fue directo, o ¿ya venias trabajando en la empresa?

Entrevistado: Yo, venía trabajando en la empresa, y desde mucho antes de recibirme, porque en el año 89 me recibí de ingeniero. Ya mi papa me traía veía, me gustaba mucho, me gusta mucho, siempre me gusto mucho la cantera. Yo soy ingeniero civil, a pesar de eso, de ser una empresa que se dedica a proveer materia prima para la

construcción, no exactamente lo que estudian los ingenieros civiles, pero bueno aquí estoy. Desde ese momento, Y desde antes del fallecimiento de mi papa, yo ya tenia un puesto de gerente de acá adentro, y cuando murió mi papa, mis hermanos decidieron que yo estuviera de presidente.

Entrevistadora: Perfecto. Entonces ¿estas como con tu puesto?

Entrevistado: Si. Muy cómodo.

Entrevistadora: Buenísimo, ¿Para usted que es ser un líder?

Entrevistado: Para a mi ser un líder significa poder tener cierta visión de poder ver el futuro. Bueno para a mi ser un líder es tener la capacidad de todos los proyectos base de la empresa y aquellos que se han modificado dinámicamente en la empresa pueden ser vistos y ejecutados a sabiendo del líder.

Entrevistadora: ¿Te consideras hoy un líder de la empresa?

Entrevistado: Es muy egocéntrico decirlo, pero sí, sí.

Entrevistadora: En relación al liderazgo femenino, dentro de tu empresa familiar. ¿Qué opinas?

Entrevistado: Bueno, no recuerdo exactamente, pero, muchos años antes de que mi papa enfermara, de la enfermedad que en definitiva termino muriendo. Ya él había elegido como vicepresidenta de la sociedad a mi hermana Patricia que hoy sigue siendo y muchos años antes que yo vicepresidenta de la empresa.



Entrevistadora: En relación al liderazgo femenino, se conoce que actualmente hay un gran porcentaje de mujeres líderes en puestos gerenciales que ha aumentado en los últimos años, pero, aun así, no logra igualarse al porcentaje de hombres líderes en puestos gerenciales. ¿Qué opinas al respecto?

Entrevistado: Bueno, en eso opino que en definitiva está muy mal. Cargamos con una mochila cultural que nos hace ver, la capacidad de las mujeres, en muchos casos, inferior a los hombres, siendo que absolutamente falso. No solo eso, sino que muchas veces yo estimo que debe ser, mitad y mitad. Las mujeres superan las capacidades de los hombres. En cualquier puesto, porque ni siquiera en los puestos que se requiere alguna cuestión física, particular, se puede adaptar de ese puesto, para hacerlo más veloz con menos fuerza. Yo he estudiado mucho lo que es la energía y la física y siempre hay forma de igualar las cosas.

Entrevistadora: Buenísimo, ¿consideras que el trabajo es más eficiente? Bueno, en base a lo que respondiste podemos decir que sí.

Entrevistado: Sí, absolutamente. Absolutamente. De hecho, te digo algo, en nuestra empresa que llevamos ya, más de 30 años, de el generador, el emprendedor que le dio origen, trabajamos 4 socios y tenemos un acuerdo de trabajo que no solo que nos ha permitido estar sin problema, sino que nos ha permitido avanzar, yo creo que la empresa ha crecido gracias a esa comunidad de ideas y cambios.

Entrevistadora: Por último, ¿cree que exista alguna diferencia en el ámbito laboral entre la mujer y el hombre?

Entrevistado: Nono, y, de todos modos, a pesar de lo que unió cree, del interior de la empresa, uno se da cuenta a veces, de que hay otros lugares en los que la empresa le toca actuar, en que sí, hay cuestiones culturales, vaya a saber de que tipo, que hacen que las mujeres sean un poco interpeladas en demostrar previamente cuanto saben o cuanto pueden. No ocurre internamente, pero hay algún proveedor te dicen: che, ¿ustedes van a poner una mujer en ese puesto? Si, de hecho, hoy en día tenemos una flota de camiones para el uso interno, que son camiones VOLVO. Tenemos 11 camiones de esos y todavía no tenemos ninguna mujer. Desde hace mucho tiempo que estamos con el proyecto de empezar a poner igualdad entre la cantidad de choferes hombres y mujeres. De hecho, VOLVO nos nada de vez en cuando una mujer como capacitadora de los hombres. Acá culturalmente hay una cuestión respecto las mujeres si las mujeres no, pero cuando ven que la que sabe es una mujer se quedan con la boca abierta varios.

Entrevistadora: ¡Bueno Hugo, muchísimas gracias por la entrevista!


Entrevistado: ¡Gracias!

<https://drive.google.com/drive/folders/1afbJXuRXa2xPDF-diRlrmunBV9kGGgI?usp=sharing>

Información por empresa familiar: Del Campo S.A

Consentimiento informado:

Córdoba 4/05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

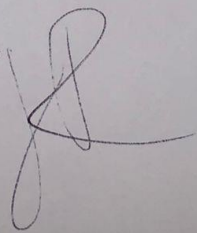
Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo Bertuccioli Julián de 23 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante



Entrevistas realizadas

Entrevista a Julián Bertuccioli, mando alto.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: La empresa fue fundada en 1990

Entrevistadora: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: ¿El fundador? El fundador de la empresa es Leonardo Bertuccioli, hijo de Roberto Bertuccioli quien dejó el rubro vigente en la familia.

Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? ¿qué puestos?

Entrevistado: En la empresa actualmente si se encuentran integrantes de la familia, ambos hijos del fundador y familiares cercanos, como primos. Ambos hijos se encuentran en puestos administrativos como también en puestos de producción. Los familiares como los primos se encuentran en sectores repartidos de la empresa como área de producción, administrativos, ventas y logística.

Entrevistadora: ¿Usted qué puesto ocupa dentro de la empresa? ¿le gustaría acceder a puestos jerárquicos máximos en un futuro? ¿Se considera capaz de obtenerlo?

Entrevistado: En este presente me encuentro como gerente en el área de distribución. Como gustar me encantaría poder ascender a puestos jerárquicos más altos pero la escala de la empresa no es muy grande en la gerencia que me encuentro yo es la máxima del área de ventas, ya que luego de mi puesto de trabajo se encuentran los dueños.

Entrevistadora: ¿Como logro llegar al puesto?

Entrevistado: Mi llegada a la empresa fue por razón familiar.

Entrevistadora: ¿Se siente cómodo trabajando en su empresa familiar?

Entrevistado: Si siempre desde que llegue a esta empresa me sentí cómodo, me dieron el lugar y espacio necesario para poder trabajar día a día.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: Ser un líder para mi es ser una persona en la q puede delegar tareas de buena manera y generar buenos equipos de trabajo para poder lograr los objetivos planteados.

Entrevistadora: ¿Se considera un líder dentro de la empresa?

Entrevistado: Si , dentro de mi área lo consideró

Entrevistadora:¿Qué opina sobre el liderazgo femenino dentro de su empresa familiar?

Entrevistado: dentro de la empresa se encuentran gran parte fe mujeres trabajando en puesto de alto nivel ya q consideramos q las mujeres son muy eficientes para liderar y consistentes a la hora de trabajar.

Entrevistadora: Mencionando al liderazgo femenino, actualmente se conoce que el porcentaje de mujeres lideres en puestos gerenciales a aumentado mucho en los últimos anos, pero aun así no logra igualarse con el porcentaje de hombres lideres en puestos gerenciales. ¿Qué opina al respecto? ¿Cuál cree que es el motivo?

Entrevistado: principalmente creo q esto susede ya q en la sociedad está muy estigmatizado y subestimada la mujer. Con el paso del tiempo las empresas van a ir dando se cuenta que las mujeres son grandes lideres.

Entrevistadora: ¿Considera que el trabajo en equipo será mas eficiente si una mujer lidera la empresa?

Entrevistado: Yo creo q puede haber grandes posibilidades de q si.

Entrevistadora: ¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro de su empresa? ¿por qué?

Entrevistado: Yo creo q no, ya q nuestra empresa tienen gran cantidad trabajando actualmente.

<https://drive.google.com/drive/folders/1syNmh7iuWSUzHqAJlujzst7yVeVFza3e?usp=s>  
[haring](#)

Información por empresa familiar: Ayi Group.

Consentimiento informado:

Córdoba, /05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo ..... **Carolina Ayi** .....de

24 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

  
Firma del participante

Entrevistas realizadas

Entrevista a Carolina Ayi, mando medio.

Entrevistadora: ¿Hola carolina, como estas?

Entrevistado: ¿Todo bien?

Entrevistadora: Bueno, te voy a hacer una breve entrevista sobre tu empresa familiar. ¿En qué año se fundó?

Entrevistado: La empresa se fundó hace 20 años, empezó como Ayi asociados, y hoy hace unos años pasamos a ser AYI GROUP para ser algo mundial.

Entrevistadora: ¿Buenísimo, y quien fue el fundador?

Entrevistado: El fundador fue mi papa. Carlos Ayi, es el único fundador de la empresa.

Entrevistadora: ¿Actualmente se encuentra trabajando en la empresa?

Entrevistado: Si, es el CEO número 1.

Entrevistadora: ¿Tenes más familiares en la empresa?

Entrevistado: Si, trabaja mi hermana, Melisa. Es dos años más grande que yo, en la parte de capital humano.

Entrevistadora: Perfecto carolina. Actualmente ¿qué puesto estas ocupando en la empresa?

Entrevistado: Actualmente estoy dentro de la administración, en la parte de finanzas.

Entrevistadora: En algún futuro, ¿qué puesto te gustaría asumir?



Entrevistado: La verdad que el puesto de finanzas me gusta, estoy contenta ahí. Pero me gustaría estar más en la parte de ventas, un contacto más con el cliente directo.

Entrevistadora: ¿Crees que haya algún tipo de requisitos para obtener el cargo?

Entrevistado: No, creo que es más capacitación mía, Meterme un poco más en el mundo de los clientes, que un impedimento así que te diga, no, no voy a poder llegar.

Entrevistadora: Hablando sobre liderazgo femenino, ¿qué opinas al respecto?

Entrevistado: Bueno, con respecto al liderazgo femenino, yo creo que dentro de las empresas es super necesario. Por lo menos en la mesa de directores. Creo que la mirada de una mujer es una mirada más sutil, más tranquila, una mirada donde hace participe al resto también. Y creo que, en esos momentos de tomar decisiones, es importante que haya una mujer. También es necesario la parte que pone el hombre, es el que va a negociar con un cliente y tiene un poco más de fuerza que la mujer. Pero creo que la mujer es esencial en una mesa de directores, para la toma de decisiones.

Entrevistadora: Perfecto Carolina, y ¿consideras que las mujeres líderes logran otra perspectiva en la relación de definir las estrategias de la empresa familiar, en relación a hombres?

Entrevistado: No. Creo que tiene otra mirada, otro enfoque. Pero no varían según el género de la persona.

Entrevistadora: En relación al traspasó generacional, ¿crees que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas? O ¿a capacidades y aptitudes del perfil adecuado para cada puesto?

Entrevistado: Capacidades 100%. Creo que tanto una mujer como un hombre puede liderar una empresa, siempre y cuando sea responsable, tenga relación con toda la empresa, tenga relación con sus socios o con accionistas. Que sea más que todo creativo y tenga una capacidad para ocupar ese puesto.

Entrevistadora: Por último, si algún familiar superior de usted, decidiera cederle el mando de la empresa. ¿usted aceptaría?

Entrevistado: Si. Yo creo que por lo que veo hoy de la gerencia o de mi papa, creo que son muchas horas dedicadas. En lo personal creo que en un futuro si tengo una familia me costaría mucho dedicarle tantas horas al trabajo, entonces creo que no tendría ningún problema que otro familiar ocupe ese puesto y yo estar o de mano derecha o un mando más abajo. Ayudando, pero no teniendo esa responsabilidad tan grande. Creo que por capacidad si se puede ocupar, pero creo que, entre tener una familia y tantas horas en el trabajo, me quedo con criar a mis hijos en un mando más bajo.

Entrevistadora: Perfecto Carolina, muchas gracias.

Entrevistado: De nada.

Córdoba, /05/2022



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Justina Sona, estudiante de la Universidad Siglo 21. A partir de esta investigación, que conformará el trabajo final de grado, se realizará un manuscrito científico acerca de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares y si las mujeres son tenidas en cuenta para dicho rol o si ellas mismas lo reclaman o no.

Mi aporte a este trabajo consistirá en responder a preguntas realizadas a través de una entrevista, la cual consistirá de unas diez (10) a (14) preguntas aproximadamente.

Reconozco que existe la posibilidad de omitir respuestas. A su vez, tengo la posibilidad de realizar preguntas o sacarme dudas sobre el proyecto en el momento que desee.

Se me ha informado que las respuestas que yo provea en el curso de esta investigación son confidenciales y que no se utilizará con ningún otro propósito sin mi

consentimiento. Soy consciente de que la entrevista será grabada en formato audio o que al mail se le hará una captura de pantalla para ser presentado como información

respaldatoria y para su posterior transcripción y análisis en el trabajo final de grado.

Yo ..... **Carlos Alberto ayi** ..... de

57.. años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para la investigación.

Firma del participante

Entrevista a Carlos Ayi, mando alto.

Entrevistadora: ¿En qué año se fundó la empresa?

Entrevistado: La empresa se fundó el año 1999/2000

Entrevistado: ¿Quién fue el fundador?

Entrevistado: El fundador fui yo, en ese momento era solo el dueño de la empresa.

¿Entrevistadora: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? ¿Qué puestos?

Entrevistado: Si, mis dos hijas. Melisa Ayi, que hoy es la manager de capital humano, ya tiene 9 años en la empresa y fue tomando un cimientito. Se fue capacitando con gente externa que la ha ayudado mucho. A pesar de ser madre. Carolina, que está en el área de finanzas. Administración de finanzas. Está creciendo en el puesto de ir tomando decisiones a nivel números.

Entrevistadora: ¿Usted qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Entrevistado: Yo soy el CEO de la empresa.

Entrevistadora: ¿Cómo logro llegar al puesto?

Entrevistado: En realidad lo mío es difícil definirlo en ese punto, porque la mayoría de las veces estuve en ese puesto. A pesar que cuando funde la empresa yo programaba, después lidere proyectos, después fui a los clientes. Pero bueno, no es que llegue a ese puesto por algún merito en particular, sino que me fui posicionando en un lugar tratando de formar una imagen en la empresa.

Entrevistadora: ¿Se siente cómodo trabajando en su empresa familiar?

Entrevistado: Sí, no tengo problema de trabajar en la empresa familiar. De hecho, mis dos hijas tienen total independencia dentro de la empresa. Me generaría un problema que no estén, gente de la familia o alguien de decir bueno el día de mañana va a seguir con todo esto.

Entrevistadora: ¿Para usted, que es ser un líder?

Entrevistado: ¡Es una pregunta muy amplia! Porque en realidad un líder desde el puesto mío principalmente es mostrarle a la empresa solides en primer lugar, darles tranquilidad de que las decisiones que se van tomando, son decisiones que hacen que la empresa crezca. Darle seguridad a la gente sobre las actividades que deben hacer y porque hay un modelo de empresa a seguir. Trato de trabajar siempre con gente al lado. Tengo dos momentos como líder. El primer momento es cuando yo necesito implementar algo, y estoy convencido de que necesito implementar algo, ahí si soy un poco más justiciero. Pero cuando ya veo que el modelo empieza a funcionar, y la gente compro la idea y está convencida de la idea, entonces ahí soy más de abrazar mi equipo y potenciarlo como líder. Pero principalmente el líder debe tener valores, debe tener responsabilidades, ser una persona que no cambia por su discurso, o cuando cambia debe ser por algo positivo.

Entrevistadora: ¿Qué tipo de liderazgo considera que representa a su empresa actualmente: un liderazgo Autoritario o un liderazgo más Participativo?

Entrevistado: 100% participativo. No hay liderazgo autoritario en la empresa. No hay. Nosotros, nuestros equipos de trabajo están permanentemente abrazando al equipo y trabajando codo a codo, no hay un liderazgo autoritario.

Entrevistadora: ¿Se considera un líder dentro de la empresa?

Entrevistado: Yo soy dueño, CEO y líder. Yo creo que la gente me sigue, creo que entienden que todas las decisiones que se van tomando son en pos de crecimiento de la empresa. Yo me siento uno más del equipo, y cuando tengo que hacer algo estratégico como ir a hablar con el presidente de la nación, voy y hablo con el presidente de la nación y cuando tengo q hablar con la señora que limpia hablo con la señora que limpia.

Entrevistadora: ¿Qué opina sobre el liderazgo femenino dentro de su empresa familiar?

Entrevistado: 100% de acuerdo, apoyo absolutamente a la mujer en las empresas. La mujer tiene la misma capacidad que el hombre, la misma. No hay mas capacidad o menos capacidad. La mujer es más fiel en la empresa, es más raro que renuncie la mujer, es más común que renuncie el hombre.

Entrevistadora: Mencionando al liderazgo femenino, actualmente se conoce que el porcentaje de mujeres líderes en puestos gerenciales ha aumentado mucho en los últimos años, pero aun así no logra igualarse con el porcentaje de hombres líderes en puestos gerenciales. ¿Qué opina al respecto? ¿Cuál cree que es el motivo?

Entrevistado: Yo personalmente creo porque la mujer tiene otros compromisos y otras tareas en la vida, que le frenan la carrera profesional muchas veces. Hay muchas mujeres que abandonan su familia y sus hijos, le ponen alguien que los crie y apuestan fuerte a la empresa. Pero son las menos. La mujer tiende a ser formadora de sus hijos, y el hombre tiene otra función. Creo que eso hace que haya mayores porcentajes de hombre que de mujeres. No hay otra razón. A nivel capacidad, hay muchas mujeres más capaces que hombres, y en mi empresa casi el 40% son mujeres, y yo nunca jamás discrimino, Yo lo que busco es que demuestren resultados, que sean profesionales y que tengan valores en la vida laboral.

Entrevistadora: ¿Considera que el trabajo en equipo será más eficiente si una mujer lidera la empresa?

Entrevistado: No, no considero que sea más eficiente o menos eficiente porque sea una mujer o hombre. Hay mujeres brillantes, de hecho, hay presidentas de naciones mujeres. La potencia más fuerte de nuestro país lo tiene una mujer, entonces evidentemente que no es más eficiente si es una mujer o un hombre.

Entrevistadora: ¿Considera que hay mayores barreras para las mujeres en el rubro de su empresa? ¿por qué?

Entrevistado: No, no hay barreras en nuestra empresa. La mujer es muy valorada cuando va mostrando resultados y va creciendo y va haciendo que la empresa pueda llegar a los lugares donde eta buscando. No hay barreras para nada.

Entrevistadora: ¿Considera que la participación de la mujer logra otra perspectiva en relación a la manera de definir las estrategias de su empresa familiar?

Entrevistado: Si, las mujeres tienen otro aplomo en dar algunas definiciones, pero la verdad considero que de los dos lados es positivo, no considero que sea más del hombre o de la mujer.

Entrevistadora: ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

Entrevistado: NO, aptitudes del perfil 100%

