

**Universidad Siglo 21**



Trabajo final de grado. Manuscrito Científico

Carrera: Licenciatura en Administración

**Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares**

*Women and the transfer of leadership in family businesses*

Autora: Avelina Ré

Legajo: VADM14901

Tutora: Patricia, Barron

Pilar, Buenos Aires, 2021

## Índice

Índice	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Método	17
Diseño	17
Participantes	18
Resultados	19
Discusión	23
Referencias	27
Anexo	30
Modelo Consentimiento Informado	30
Modelo de preguntas para mujer líder de la empresa:	32
Modelo de preguntas para mujer no líder de la empresa:	33
Modelo de preguntas para mujer que no participa en la empresa:	34
Modelo de preguntas para hombre líder de la empresa:	35
Modelo de preguntas para hombre participante de la empresa:	37
Consentimientos firmados	39
Entrevistas	58

## Resumen

El presente trabajo de investigación pretende analizar qué factor predomina en la sucesión del liderazgo en empresas familiares con relación al género, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de la selección, si encuentran dificultad para acceder a esos puestos, o si son ellas mismas las que no pretende cumplir ese rol. Se busco indagar en una intrincada dimensión cultural cada vez más presente que intenta cambiar la mirada sobre las mujeres y su posición en las organizaciones. Para la investigación utilizaron fuentes primarias y secundarias. Se recopiló documentación relacionada al género, tipos de liderazgo y cultura de las generaciones antecesoras y nuevas, basándose en la problemática de falta de liderazgo femenino en las empresas del país. La investigación primaria, se realizó bajo criterio muestral de carácter no probabilístico de tipo intencional. Los hallazgos demostraron que el género no influye actualmente en el proceso de sucesión en las empresas familiares, pero la participación de la mujer en puestos directivos en estas organizaciones es aún minoritaria. No obstante, superior al de las empresas que no tiene este carácter. El estudio abre perspectivas para futuras investigaciones, en las cuales se exploren la representación de las mujeres de la familia empresarial en sus distintos roles.

Palabras clave: Mujeres. Liderazgo. Sucesión. Empresa familiar. Cultura.

## **Abstract**

The purpose of the following research project is to analyze which factor prevail in the succession of leadership in family business regarding gender, thus understand if women are discriminated at the selection phase, if women have a difficult access to job opportunities or else, they are not capable to accomplish the role. The research took place in a cultural intricate more and more present that tries to change the gaze upon women and their place at organizations. The research uses primary and secondary sources, it collected documentation regarding gender, kinds of leaderships and cultures of past and new generations, with base on new problematic on lack of female leadership on business across the country. The primary research, it has been made under a non-probabilistic sampling criterion of an intentional type. The results showed that gender does not influence on the succession process in family business, however the share of women in management positions in these business is lesser. Nonetheless higher than that of companies that do not have this character. This research opens up different points of view to futures researches in which the representation of women in the business family in their different roles is explored.

**Keywords:** Women. Leadership. Succession. Family business. Culture

## Introducción

El presente trabajo de investigación busca indagar en una intrincada dimensión cultural cada vez más flagrante que intenta cambiar la mirada sobre las mujeres y su posición en el mundo en general, y en los negocios, en particular, analizando la arista del liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires.

El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412). Por su parte, Newstrom (2011) describe los estilos de liderazgo mediante la alusión a la disposición de los líderes para integrar las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones, descentralizar la autoridad y reconocer la capacidad de los demás para aportar en el desarrollo de ideas y actividades. Está determinado en parte por los rasgos, que aportan el potencial para el liderazgo, y también por la conducta en los roles que se desempeñan. Los roles de los líderes combinan las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que aplican en diferentes medidas en los distintos niveles organizacionales. Su conducta como seguidores también es importante para la organización.

En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, y por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías.

En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra

perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino. Algunos de los rasgos más destacados que se señalan y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

- Estilo más democrático, dialogante, consensuado y mediador. Con una actitud más receptiva y participativa.
- Liderazgo multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas. Desarrollo de políticas de cooperación y participación.
- Mejor comunicación y apertura a las relaciones personales; a las propuestas de sus compañeras y compañeros; y a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
- Mayor preocupación por el abuso del poder y la utilización de la coacción como último recurso.

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

Afirmar que existe un modelo de liderazgo femenino diferente al masculino es una forma de categorización un poco peligrosa, dado que nos lleva a atribuir cualidades a un colectivo concreto y asumir una visión estereotipada de la realidad. Por lo tanto, dicha asignación de cualidades no es de carácter ontológico, simplemente es explicada desde los procesos de socialización y del sistema cultural en el que nos encontramos inmersos.

Virginia G. Beaudoux, doctora en Psicología y autora del libro “¿Quién teme el poder de las mujeres?” (2017), planteó que uno de los principales y más nocivos estereotipos es que el liderazgo es masculino y las mujeres tienen que bailar sorteándolos para mostrar su capacidad de liderar. A lo largo de su trabajo ha recogido varios aprendizajes:

La igualdad numérica no equivale a igualdad sustantiva.

Persisten los estereotipos y dobles raseros.

Existencia de “Techos de Nirvana”, esa falsa ilusión de que la igualdad ya se ha logrado.

Frente a estos aprendizajes realizó propuestas sobre cómo avanzar en la igualdad de derechos: dejar de juzgar los atributos emocionales de las mujeres; dar fin a la categorización de masculino y femenino; formar alianzas y redes interpartidarias de mujeres; crear nuevas políticas públicas para favorecer la corresponsabilidad doméstica y apostar por la educación, entre otros.

Por otro lado, Betina Rama, autora del libro “Liderazgo Femenino” (2015), señala que en general las mujeres de la América Latina son expertas en el manejo de crisis y en adaptarse a los cambios. “Esto es una consecuencia positiva de las situaciones económicas y políticas que hemos vivido. Esta habilidad para manejar procesos de cambio y tolerar incertidumbres y ambigüedades es fundamental para el éxito de cualquier empresa”, explica. También en su libro, donde mujeres con diversas experiencias de negocio comparten sus vivencias, la autora hace referencia a los desafíos del liderazgo en los tiempos que corren.

Los desafíos de liderazgo actuales implican la necesidad de balancear muchas dimensiones. Sin embargo, podemos resumir que el desarrollo de liderazgo se define por las acciones y no por lo que uno dice ni por el título

que tiene. Son las acciones las que determinan quién es un líder y quién no lo es. (p.248)

Si se consideran las características y la capacidad comprobada 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.

Tradicionalmente, la sociedad ha otorgado tareas distintas a cada sexo, siendo el hombre el encargado de proporcionar medios de subsistencia a la familia mientras la mujer criaba a los hijos y veía su rol limitado al hogar. Así, el papel de la mujer ha sido visto por la sociedad como secundario e inferior, lo que ha fomentado una asimetría de poder entre sexos desde hace siglos (Grosser & Moon, 2005). Estos roles en la sociedad son a su vez transmitidos al mundo laboral.

Un concepto muy popular, planteado a fines de los años 80, en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género.

Precisamente por ser barreras invisibles, no desaparecen por sí solas, pues al generarse criterios o situaciones en apariencia neutrales se pone a las mujeres en una desventaja particular (Barberá et al., 2011)

“Los estereotipos de género ejercen un gran impacto en el mantenimiento del techo de cristal” (Cuadrado y Morales, 2007). Los estereotipos masculinos de agresividad y competitividad siguen siendo las cualidades más demandadas para el liderazgo. Parece que los inhibidores fundamentales a la hora de la ascensión de la mujer a puestos directivos pueden ser barreras externas sociales (estereotipos y falta de modelos femeninos), o bien barreras organizacionales (falta de flexibilidad en la empresa y por tanto dificultad para la conciliación) (De Anca y Aragón, 2007).

Entre los pilares que apuntalan el ‘techo de cristal’, resultan obsoletas, hoy en día, las explicaciones relativas a la falta de capacidad intelectual de las mujeres. Su acceso generalizado a los niveles educativos superiores, incluso en carreras estereotipadamente masculinas, y los buenos rendimientos obtenidos, invalidan este tipo de argumentos. No obstante, siguen teniendo plena vigencia las explicaciones que inciden en la importancia del aprendizaje y la educación a través del ‘currículum oculto’. Entendiendo por tal las creencias, normas y valores sociales que, aunque no figuran entre los objetivos y fines académicos, se transmiten eficazmente a través de mecanismos complejos de imitación e interiorización (Bonilla y Martínez, 1999).

En la actualidad, también algunos autores hacen referencia a la metáfora de “El Laberinto de Cristal”, establecida por Eagly & Carli, (2007). Un laberinto se define como un “Lugar formado artificiosamente por calles y encrucijadas, para confundir a quien se adentre en él, de modo que no pueda acertar con la salida” (RAE, 23.ª ed. 2021). Esta descripción ilustra la situación de muchas mujeres ejecutivas en el mundo laboral, pues, aunque en teoría hombres y mujeres tienen igual acceso a los puestos ejecutivos, en la práctica las femineidades tienen que enfrentar un viaje más complejo hacia su objetivo.

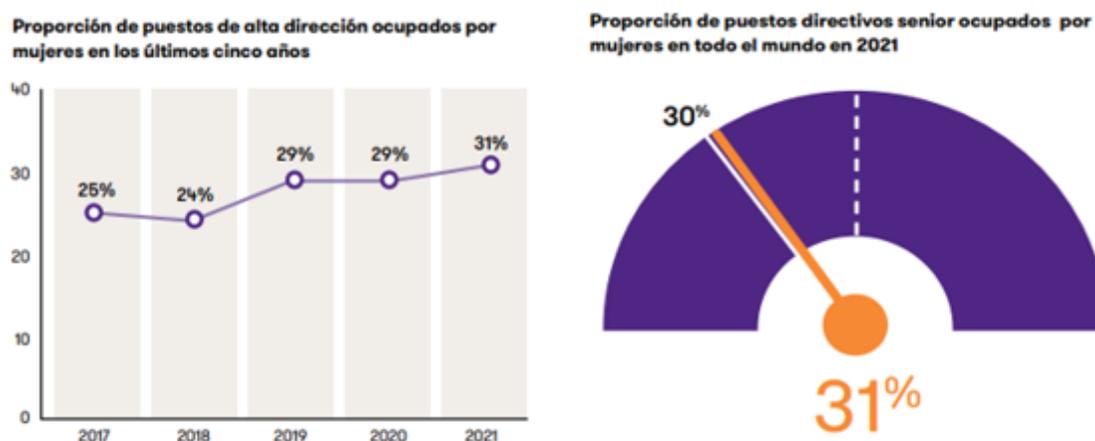
Las mujeres tienen que superar múltiples barreras si quieren acceder y mantenerse en puestos de media y alta responsabilidad. Las pocas que llegan a los puestos clave de poder, después de haber vencido numerosas dificultades, habitualmente, se ven presionadas a asumir un modelo de dirección masculino. Sin embargo, pese a que el acceso a estos puestos es complicado, no se puede calificar de imposible en tanto las mujeres dispongan de recursos que les ayuden a afrontar estos obstáculos, reduciéndolos o eliminándolos (Agut y Martín, 2007).

La diferencia entre los dos conceptos es que el techo de cristal está pensado en los modos de transitar por los caminos laborales como una escala ascendente. En cambio, el laberinto expone otra manera de las mujeres de transitar por sus carreras laborales, con otros movimientos, interrupciones y obstáculos que hacen que los caminos no sean tan directos, unidireccionales.

Tanto el techo como el laberinto de cristal se materializan a través de múltiples factores que recorren la vida empresarial en el día a día.

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

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad. Es por ello 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 históricamente varoniles. Uno de estos espacios es la posición de líderes en las empresas, como puede observarse las cifras señalan que el 31% de los cargos gerenciales son ocupados por mujeres a nivel mundial (Grant Thornton, 2021).



*Figura 1.* Proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en los últimos 5 años y en 2021. Adaptado de “Women in Business” Mujeres Inclusión directivas 2021. Grant Thornton (2021).

Para la edición 2021 del reporte Women In Business de la consultora Grant Thornton International participaron más de 4900 líderes de empresas medianas, de las cuales 77 son argentinas.

Para Latinoamérica, se registró un 36% de puestos ocupados por mujeres, incrementando en 3 puntos respecto de la edición anterior. Si bien es alentador que las mujeres directivas representen más de un tercio del total, lejos está de alcanzar una inclusión definitiva en materia de género.

Un cambio significativo se puede observar en la proporción de empresas sin mujeres en la alta dirección. En la última edición se registró un 8%, 20 puntos porcentuales menos que

en 2020 (28%) y 35 puntos menos que en 2019 (43%). A nivel regional, se observa una disminución de 10 puntos, pasando de 16% a 6%.

Respecto a las posiciones que ocupan las mujeres directivas, se aprecian cambios que evidencian un camino hacia una mayor inclusión. El 43% de los CEO argentinos son mujeres, aumentando 16 puntos respecto al 2020. Luego, los CFO están representados en un 32% por mujeres, 7 puntos por encima que en 2020. Las COO componen un 21%, habiendo aumentado 12 puntos. A su vez, el cargo de CMO también se incrementa en 12 puntos, conformando así un 19%. Por su parte, el puesto de Socia apenas alcanza un 12%, habiendo subido 3 puntos, por lo cual según especialistas de la consultora Grant Thornton es necesario seguir tomando medidas. El único factor que disminuye es el cargo de Directora de Recursos Humanos, con un 27% de empresas registrando mujeres para ese puesto, frente a un 29% en 2020.

El porcentaje de empresas que no realizan ningún tipo de acción para mejorar el balance de género disminuyó solo 6 puntos porcentuales en el último año, pasando de 61% a 55%, a pesar de la gran visibilización que se viene dando en el último tiempo en materia de igualdad de género.

Asimismo, entre las acciones que sí se llevan a cabo, las lideran el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo laboral (21%); el establecimiento de objetivos para el equilibrio de género en los niveles de liderazgo (17%); y la creación de una cultura inclusiva (16%), entre otras.

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

principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbres y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. 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. (Sánchez-Famoso, Maseda e Iturralde, 2016).

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

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

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

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, aún 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 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.

Las mujeres postmodernas, definidas por Inés Alberdi et. al. (2000) como aquellas mujeres que asumen más directamente la orientación de su propia vida y que constituyen un colectivo de vanguardia en términos de estilos de vida y de preparación cultural, son las que están contribuyendo de manera más directa a la transformación del sentido de la maternidad y a la aparición de formas de maternidad menos convencionales como tener hijos a una edad más avanzada, al margen de la estabilidad de la pareja, maternidades menos intensivas, etc.

Solé, C., & Parella, S. (2008) señala en su artículo “«Nuevas» expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales «exitosas»”:

La desigualdad entre géneros persiste, desde el momento en que el reparto de las responsabilidades reproductivas entre hombres y mujeres sigue siendo desigual (a pesar de los avances que protagonizan las generaciones más jóvenes) y desde el momento en que el Estado no asume la provisión de una

suficiente oferta de servicios e infraestructuras de apoyo al cuidado de niños y personas dependientes (servicios sociales personales). Aquí subyace el origen de la discriminación laboral que afecta a las mujeres. Es el papel que se adjudica a las mujeres como principales cuidadoras del hogar y de la familia lo que permite explicar la menor presencia femenina en la esfera pública en general, y en los puestos de trabajo de mayor responsabilidad en particular. (p.70)

Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son las que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son datos que han sido estudiados y mencionados por diversos estudiosos del tema, algunos de los cuales han sido expuestos en esta investigación.

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 a qué se debe la baja participación de las mujeres en el liderazgo, teniendo en cuenta cuestiones socioculturales actuales, para comprender si se debe al rechazo de terceros hacia las mujeres o si son ellas mismas las que, en muchos casos, no reclaman este espacio y por qué. También se buscará conocer si las mujeres que han obtenido cargos de liderazgo en las empresas sienten que son respetadas y valoradas como sus pares hombres.

Es así cómo se formula la siguiente pregunta de investigación: “Respecto a las nuevas generaciones, en la sucesión del liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires, 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, la falta de interés personal para reclamarlo o la dificultad para liderar en una cultura patriarcal?".

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

#### Objetivo general

Conocer el factor predominante y las causas promotoras de la elección del líder en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires, entre la falta de interés o dificultad de la mujer para acceder a el rol; o la falta de selección por parte del líder sucesor.

#### Objetivos Específicos

- Indagar sobre los motivos por los cuales los antecesores de los líderes actuales manifestaron haber elegido hombres en lugar de mujeres para llevar adelante el rol.
- Conocer las causas principales por las cuales las mujeres no acceden a cargos directivos en sus empresas familiares.
- Explorar si las empresas familiares presentan un proceso de sucesión que se corresponda con las nuevas generaciones respecto al género.
- Conocer los motivos que las mujeres, que han accedido a los cargos gerenciales, consideran críticos para lograr esa posición.
- Conocer la opinión de las nuevas generaciones de aspirantes a líder o líderes hombres y mujeres respecto a la posibilidad de liderazgo femenino en la empresa familiar.

## **Método**

### **Diseño**

El presente manuscrito científico presenta un alcance exploratorio. Se centrará en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares encuentran dificultades, o no, de acceder a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional. Teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y limitado a las empresas de tipo familiares.

En la búsqueda de respuestas a los cuestionamientos, plasmados en los objetivos relacionados al traspaso del liderazgo de empresas familiares con relación al género, se utilizarán fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información con técnicas como el estudio de casos y entrevistas de tipo abiertas.

Como investigación documental del tipo cualitativa, se recopila, analiza y compara información sobre el objeto de estudio a partir de un cúmulo de fuentes documentales tales como: libros, documentos de archivo, papers, reportes, revistas científicas, entre otros.

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

## **Participantes**

En relación a la investigación primaria, se realizará bajo el criterio muestral de carácter no probabilístico de tipo intencional. La población está compuesta por todas las empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires y la muestra concentrada en 10 (diez) empresas de tipo familiares con participantes hombres y mujeres entre 30 y 45 años, que forman parte de las 2das, 3ras y 4tas generaciones de sucesión.

Los entrevistados son similares en cada empresa contemplando: Hombres o mujeres que ocupen el puesto de gerente general, personas con mandos medios y mujeres de las familias propietarias que no hayan accedido al cargo de mayor jerarquía. Los gerentes generales podrían contemplar la posibilidad de optar por mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional, decidieron por hijos varones. Por otro lado, se aborda a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron. Así como también mujeres que ocupan cargos directivos, o futuras líderes. De esta manera lograremos conocer los factores que, para los involucrados en la decisión, tienen peso al momento del traspaso.

Antes del comienzo de cada una de las entrevistas, se solicita los participantes que firmen el consentimiento informado. El mismo se encuentra adjunto en el anexo del trabajo.

## **Resultados**

Para la elaboración del presente manuscrito científico se buscó conocer la participación y el rol de las mujeres en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires. Para ello se entrevistaron a hombres y mujeres que formen, o formaron, parte de 10 (diez) empresas familiares de la región. Con el fin de garantizar el anonimato no se utilizaron los nombres reales de las personas, ni de las empresas, en su lugar se enumeraron las mismas con números del 1 al 10.

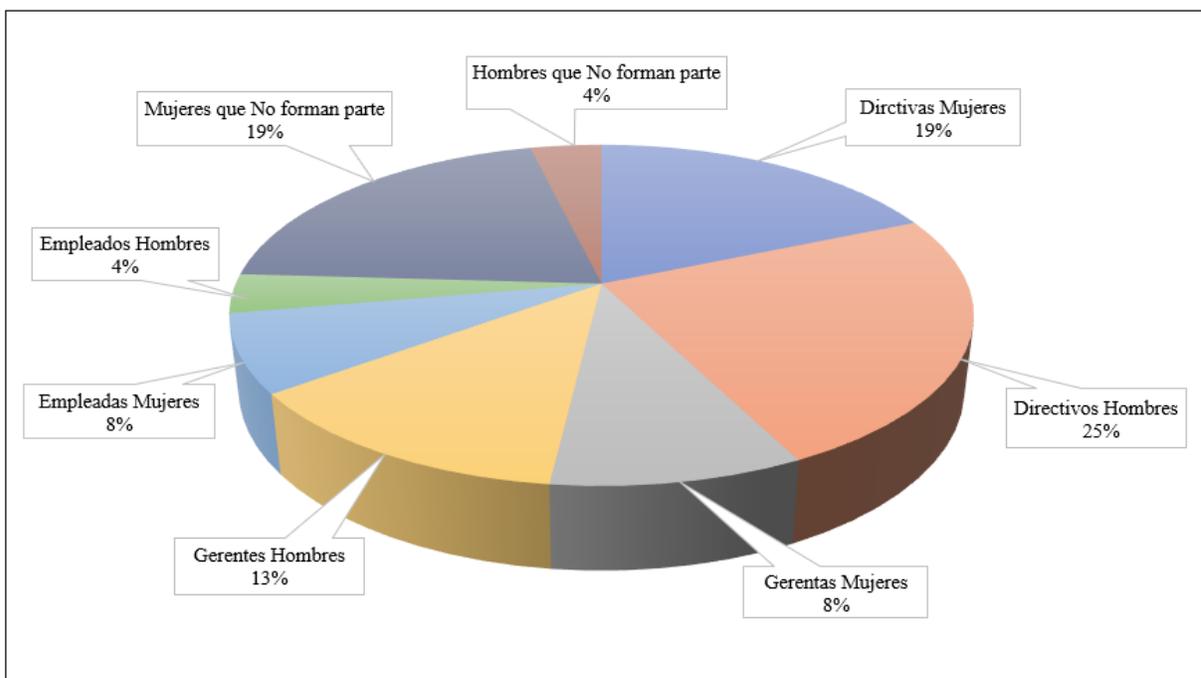
Siguiendo las variables planteadas con respecto al objetivo general, se buscó conocer el factor predominante y las causas promotoras de la elección del líder en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires, entre la falta de interés o dificultad de la mujer para acceder a el rol; o la falta de selección por parte del líder sucesor.

Luego de una laboriosa investigación, se arribó a la respuesta del objetivo planteado. Los entrevistados afirmaron en un 100%, que en la actualidad los predecesores no se ven condicionados por el género a la hora de elegir la sucesión del liderazgo de la empresa. Solo un 10% manifestó conocer que existió esta discriminación con predecesores anteriores, pero con la aclaración de que había sido en una época en la que no se concebía la posibilidad de que una mujer pueda ocupar la dirección de una empresa.

De los resultados obtenidos de la muestra, respecto a la participación de mujeres en empresas familiares del AMBA, se observó que el 63% de las mujeres de las familias analizadas trabajan en la empresa familiar. Ocupando, dentro de esos parámetros, los cargos de: directivas (53%); gerentas (26%); y empleadas de cargos medios/iniciales (21%).

Con respecto a los hombres el porcentaje de participación es de un 92%. Ocupando, dentro de esos parámetros, los cargos de: directivos (59%); gerentes (32%); y empleados de cargos medios/iniciales (9%).

Analizando el total de la muestra, incluyendo a todos los integrantes de las familias que conforman las empresas entrevistadas, se obtuvo que la distribución entre hombres (H) y mujeres (M) respecto a cada ítem era: para directivos del 25% (H) y 19% (M); para puestos gerenciales 13% (H) y 8% (M); para puestos senior o junior 4% (H) y 8% (M); y, por último, para integrantes que No formaban parte activa de la organización era 4% (H) y 19% (M). Sobre este último dato y respondiendo a uno de los objetivos específicos planteados, las causas principales por las cuales las mujeres no accedieron a cargos directivos en sus empresas familiares, fueron en un 100% de los casos por decisión de desarrollo personal de cada una.



*Figura 2.* Representación en porcentaje de roles según género y función. Fuente. Elaboración propia (2021).

Siguiendo el desarrollo de los objetivos específicos planteados, con foco en los procesos de sucesión correspondientes a las nuevas generaciones respecto al género, se observó que las decisiones empresariales, en el 64% de los casos son tomadas solo por hombres y en el 36% participan mujeres. Todos los entrevistados manifestaron que la posibilidad de que esta realidad cambie y que las mujeres tomen mayor participación existe. Los mismos aseguraron que los parámetros para desarrollarse en la organización están principalmente relacionados un 90% merito, y en un 10% por el acuerdo de los directivos.

En la búsqueda de conocer los motivos críticos que llevaron a las mujeres a acceder a cargos gerenciales, se entrevistaron a 3 mujeres directivas de las empresas estudiadas. Las mismas reconocieron que el fallecimiento del antecesor y el acuerdo familiar fue determinante en un 100%. Un 66% indico también que la formación y merito fue fundamental. Y por último un 33% indico que al compartir directorio con integrantes de generaciones anteriores se encontraron con dificultades para suceder el liderazgo.

Abordando el ultimo objetivo específico de este manuscrito y en respuesta a la pregunta ¿Las mujeres se auto perciben menos capaces de liderar que los hombres?, los entrevistados afirman en un 90% que no distinguen esa autopercepción por parte de las mujeres, y en un 10% que si lo hacen. También se indago sobre la diferenciación de liderazgo por género, y en este caso un 80% de los participantes expreso que no es una cuestión de genero el tipo de liderazgo, sino una cuestión de la personalidad; el 20% restante no supo responder a la inquietud.

En línea con lo desarrollado en el párrafo anterior y refiriéndonos a la situación de la mujer y su acceso a puestos de liderazgo, se observó que en el 70% de los casos perciben

que existe desigualdad de oportunidades para el acceso a dicho cargo, aunque no las vivencien en la organización de sus empresas familiares.

Finalmente, el 80% de los encuestados declaró que se ve condicionado, a la hora de tomar cualquier tipo de decisión, por no afectar la armonía familiar. Lo que describe que, en la realidad de las empresas familiares, a diferencia de las empresas naturales, prevalece el vínculo.

## Discusión

Esta investigación pretendió atender un vacío de información existente en cuanto al proceso de sucesión en las empresas familiares en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA), haciendo principal hincapié en la influencia del género a la hora de elegir futuros líderes del negocio. Para ello la investigación se enfocó en un objetivo general y cinco objetivos específicos, con el fin de indagar y conocer el factor predominante y las causas promotoras de la elección del mencionado líder.

Es importante destacar que gran parte de los entrevistados consideran que el liderazgo, la confianza y la comunicación son atributos requeridos para la sucesión, resaltando que es lo que les permitiría estar al frente del negocio y mantener un equilibrio con el vínculo familiar. Así mismo la preparación técnica y profesional es muy importante, ya que la mayoría destacaron que el/la candidato/a mejor calificado tiene más posibilidades de ser el seleccionado.

Podemos determinar que en gran parte de las empresas de tipo familiar la autoridad y liderazgo está relacionada a las actividades del fundador. El apoyo del mismo, quien genera direccionamiento y orientación a quienes lo van a suceder, es sumamente importante. Es decir, la sucesión representa uno de los aspectos más relevantes en este tipo de empresas, para tales efectos los miembros de la familia que ya han incursionado en la organización y conocen el modelo diseñado por su fundador, tienen mayor posibilidad de continuar con la empresa. Esto podría afectar directa o indirectamente a la participación de integrantes de la familia que deseen incorporarse luego de iniciar su desarrollo fuera de la organización, a pesar que los mismos estén sumamente capacitados para ocupar el rol. En el estudio se

puede observar que el porcentaje de mujeres que no forman parte de la empresa familiar es casi cinco veces mayor que las de hombres. Siendo la causa principal por las cuales las mujeres no accedieron a cargos en sus empresas familiares la decisión de desarrollo personal de cada una.

Así mismo, cabe destacar la importancia en el vínculo familiar que se da en estas empresas, lo que denota una marcada diferencia en la toma de decisiones en las empresas familiares y las que no lo son. Zellweger y Dehlen (2011) argumentan que los propietarios de las primeras valoran sus activos en función de las pérdidas de riqueza socioemocional. Lo que implica que conservar el patrimonio socioemocional es una meta clave, y para lograrla se debe mantener el control en manos de la familia. Estos líderes encaran los problemas evaluando cómo afectarán sus decisiones en el legado socioemocional de la familia, muchas veces, más que en los aspectos financieros, aunque estas decisiones pongan en riesgo el desempeño de la empresa. Gómez-Mejía et al. (2007) encuentran que la formalización y profesionalización toman importancia en las nuevas generaciones y que estas estarán cada vez menos dispuestas a sacrificar los aspectos financieros por los familiares.

La participación de la mujer en puestos directivos en la empresa familiar es aún minoritaria. No obstante, en esta investigación se pone de manifiesto que es superior al de empresas que no tiene este carácter. En relación al párrafo anterior, podría encontrarse en que la pertenencia a la familia y la prevalencia del vínculo elimina algunas barreras en el acceso a este tipo de puestos.

Si bien los resultados obtenidos arrojan que el género no influye actualmente en el proceso de sucesión en las empresas familiares, al hacer referencia a la situación de la

mujer y su acceso a puestos de liderazgo, una amplia mayoría de los entrevistados manifestó percibir que existe desigualdad de oportunidades para las mujeres, aunque no las vivencien en la organización de sus empresas familiares. Es de amplio conocimiento la lucha que han librado muchas mujeres para ser reconocidas por sus capacidades y poder situarse en posiciones que solo le eran o son atribuidas a los hombres, sin embargo, los cambios que trae aparejado estos movimientos aun presentan resistencia y, en muchas oportunidades, son “aceptados” desde lo discursivo, pero encuentran mayores dificultades para ser llevados a la práctica.

Abordando la situación particular de las entrevistadas que ejercían un rol de liderazgo, las mismas indicaron no haber sufrido discriminación, ni haber sentido una dificultad a la hora de ejercer su función de líder en relación al género. La mayoría señaló que el apoyo del antecesor u otro líder hombre fue fundamental para que esto suceda.

La opinión de las nuevas generaciones de aspirantes a líder o líderes respecto a la posibilidad de liderazgo femenino en la empresa familiar fue positiva. Los entrevistados formaban parte de las segundas, terceras y hasta cuartas generaciones de sucesores, todos menores de 45 años y en su mayoría manifestando tener una perspectiva de género más equitativa que las de sus antecesores. No obstante, aún hay casos en los que las estructuras organizacionales se ven condicionadas por la cultura predecesora. Sin embargo, al explorar si las empresas familiares presentan un proceso de sucesión que se corresponda con las nuevas generaciones respecto al género, el resultado fue unánime y negativo. Si bien se puede notar como las nuevas generaciones pretenden implementar métodos más profesionales y formales en las organizaciones familiares, aún se mantiene, en gran parte, la cultura familiar en la sucesión. No se considera necesario la aplicación de políticas para el

desarrollo de futuros sucesores/as respecto al género, debido a que el condicional sigue siendo el vínculo, el mérito, la confianza y el desarrollo profesional.

Como limitaciones de la investigación se encuentra su carácter de estudio cualitativo e interpretativo basado en 10 casos de empresas familiares. Los hallazgos no pretenden generalizarse a una población, sino ofrecer material que amplíe los marcos teóricos para comprender mejor el fenómeno de la perspectiva de género en los procesos de sucesión de las empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires.

El estudio abre perspectivas para futuras investigaciones, en las cuales se exploren la representación de las mujeres de la familia empresarial en sus distintos roles, no solo para el maniobrar de los estereotipos de género, sino también para el desarrollo en el acompañamiento de las mujeres de la familia durante el proceso de sucesión.

## Referencias

Agut, S. y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de psicología.*, 25(2), 201-214.

Arreola Bravo, Francisco Moisés, & Niebla Zatarain, Juan Cayetano, & Ramírez Martínez, Guillermo (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 22(2),103-115.

Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2018). El techo de Cristal en México. *Revista de Estudios de Género, La Ventana*, 5(47), 312–339. <https://doi.org/10.32870/lv.v5i47.6680>

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.

De Anca, C. y Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Revista Latinoamericana de Administración* (38), 45-63.

Díez-Gutiérrez, E.-J., Valle Flórez, R. E., Terrón Bañuelos, E., & Centeno Suárez, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana De Educación*, 33(3), 1-19. <https://doi.org/10.35362/rie3333944>.

Gelambí Torrell, M. (2019). Mujeres en posiciones de alta responsabilidad en las empresas de América Latina. La igualdad de género según sus protagonistas. *Revista Del*

Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT), (7), 65-94. Recuperado a partir de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1439>.

García Beaudoux, Virginia Inés; ¿Quién teme el Poder de las Mujeres?: bailar hacia atrás con tacones altos; Grupo 5; 1; 2017; 203.

Grant - Thornton (2021). Women in business. Recuperado de <https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/women-in-business-2021/>

Betina C. Rama (2015). Liderazgo Femenino. Aprendizajes de carrera de ejecutivas latinas. Buenos Aires, Argentina. <https://www.liderazgofemenino.rocks/>

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.

Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13a. ed. --.). México D.F.: Mc Graw Hill.

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

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

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

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [2021a].

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>.

Solé, C., & Parella, S. (2008). «Nuevas» expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales «exitosas». *Revista Española De Sociología*, (4). Recuperado a partir de <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/64943>

## **Anexo**

### **Modelo Consentimiento Informado**

#### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre “Recambio Generacional en el Liderazgo” el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:

Nombre del Participante:

Fecha y lugar:

**Modelo de preguntas para mujer líder de la empresa:**

1. Nombre
2. Edad
3. ¿Formas parte de la empresa?
4. ¿Tienes un cargo jerárquico o de líder?
5. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?
6. ¿Cuál crees que es el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?
7. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?
8. ¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?
9. ¿Cómo te fue asignado el puesto actual?
10. ¿Te costó tomar el mando? ¿Encontraste inconvenientes a la hora de tomar decisiones?
11. Antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿Te sientes condicionada por mantener la armonía familiar?
12. ¿Qué 3 características destacarías de tu estilo de liderazgo?
13. ¿Creés que los colaboradores hombres responden de manera diferente a tu liderazgo que al liderazgo de otro hombre? ¿Y las mujeres?
14. ¿Encuentras diferencias entre el liderazgo masculino y femenino? En caso que la respuesta sea Sí, enumera 2.
15. ¿Has vivido alguna situación de discriminación hacia tu persona u otra mujer en la empresa que diriges u otra? Si la respuesta es sí, ¿Por qué creés que sucede?

16. ¿Creés que, a veces, las mujeres se auto-perciben menos capaces de liderar que los hombres? En caso de responder sí, ¿Por qué crees que sucede?

17. ¿Consideras que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a las mujeres como líderes de las empresas?

18. ¿Creés que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas? ¿Por qué?

19. ¿Se toman algún tipo de acción para mejorar el balance de género dentro de la empresa? ¿Lo consideras necesario?

**Modelo de preguntas para mujer no líder de la empresa:**

1. Nombre
2. Edad
3. ¿Formas parte de la empresa?
4. ¿Tienes un cargo jerárquico o de líder?
5. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?
6. ¿Cuál crees que es el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?
7. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos?
8. ¿Qué puesto ocupás dentro de la compañía?
9. ¿Cómo te fue asignado el puesto actual?
10. ¿Te Interesaría dirigir la compañía en un futuro?
11. Siendo mujer, ¿Consideras que los hombres tienen prioridad para obtener puestos gerenciales en la empresa?

12. ¿Encuentras diferencias entre el liderazgo masculino y femenino? En caso que la respuesta sea Sí, enumera 2.

13. ¿Te sientes capaz para afrontar el liderazgo?

14. ¿Consideras que tienes oportunidad de suceder el liderazgo de la empresa?

15. ¿Sientes que tus aportes son tomados de igual manera que los de tus pares hombres?

16. ¿Has vivido alguna situación de discriminación hacia tu persona u otra mujer en la empresa? Si la respuesta es sí, ¿Por qué creés que sucede?

17. ¿Creés que, a veces, las mujeres se auto-perciben menos capaces de liderar que los hombres? En caso de responder sí, ¿Por qué crees que sucede?

18. ¿Consideras que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a las mujeres como líderes de las empresas?

19. ¿Creés que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas? ¿Por qué?

20. ¿Se toman algún tipo de acción para mejorar el balance de género dentro de la empresa? ¿Lo consideras necesario?

**Modelo de preguntas para mujer que no participa en la empresa:**

1. Nombre

2. Edad

3. ¿Formas parte de la empresa? Si la respuesta es no, ¿A qué te dedicas?

4. ¿Has formado en algún momento parte de la empresa?

5. ¿Por qué no formas parte de la empresa?
6. ¿Conoces el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?
7. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?
8. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?
9. Siendo mujer, ¿Consideras que los hombres tienen prioridad para obtener puestos gerenciales en la empresa?
10. ¿Has vivido alguna situación de discriminación hacia tu persona u otra mujer respecto a la sucesión del liderazgo en la empresa familiar? Si la respuesta es sí, ¿Por qué creés que sucede?
11. ¿Creés que, a veces, las mujeres se auto-perciben menos capaces de liderar que los hombres? En caso de responder sí, ¿Por qué crees que sucede?
12. ¿Te sentís capaz de afrontar una posición de liderazgo?
13. ¿Si hubieses tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubieras aceptado?
14. ¿Creés que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas? ¿Por qué?

**Modelo de preguntas para hombre líder de la empresa:**

1. Nombre
2. Edad
3. ¿Formas parte de la empresa?
4. ¿Tienes un cargo jerárquico o de líder?

5. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?
6. ¿Cuál crees que es el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?
7. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?
8. ¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?
9. ¿Cómo te fue asignado el puesto actual?
10. Antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿Te sientes condicionado por mantener la armonía familiar?
11. ¿Encuentras diferencias entre el liderazgo masculino y femenino? En caso que la respuesta sea Sí, enumera 2.
12. ¿Qué 3 características principales destacarías de tu estilo de liderazgo?
13. ¿Creés que, a veces, las mujeres se auto-perciben menos capaces de liderar que los hombres? En caso de responder sí, ¿Por qué crees que sucede?
14. ¿Consideras que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a las mujeres como líderes de las empresas?
15. ¿Creés que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas? ¿Por qué?
16. ¿Has vivido alguna situación de discriminación hacia una mujer en la empresa? Si la respuesta es sí, ¿Por qué creés que sucede?
17. ¿Se toman algún tipo de acción para mejorar el balance de género dentro de la empresa? ¿Lo consideras necesario?
18. ¿Sentís que los aportes de las mujeres son tomados de igual manera que los de sus pares hombres?

**Modelo de preguntas para hombre participante de la empresa:**

1. Nombre
2. Edad
3. ¿Formas parte de la empresa?
4. ¿Tienes un cargo jerárquico o de líder?
5. ¿Qué familiares forman parte de la empresa?
6. ¿Cuál es el mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?
7. ¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mandos en la empresa?
8. ¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?
9. ¿Cómo te fue asignado el puesto actual?
10. ¿Encuentras diferencias entre el liderazgo masculino y femenino? En caso que la respuesta sea Sí, enumera 3.
11. ¿Qué opinas si quien sucediera el liderazgo fuera una mujer?
12. ¿Creés que, a veces, las mujeres se auto-perciben menos capaces de liderar que los hombres? En caso de responder sí, ¿Por qué crees que sucede?
13. ¿Consideras que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a las mujeres como líderes de las empresas?
14. ¿Creés que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas? ¿Por qué?
15. ¿Se toman algún tipo de acción para mejorar el balance de género dentro de la empresa? ¿Lo consideras necesario?

16. ¿Has vivido alguna situación de discriminación hacia una mujer en la empresa? Si la respuesta es sí, ¿Por qué creés que sucede?

17. ¿Sentís que los aportes de las mujeres son tomados de igual manera que los de sus pares hombres?

## Consentimientos firmados

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre “Recambio Generacional en el Liderazgo” el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:



Nombre del Participante:



Fecha y lugar: 28/09/2021 - Pilar

*Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:



Nombre del Participante:



Fecha y lugar:

Buenos Aires, 15/09/21

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

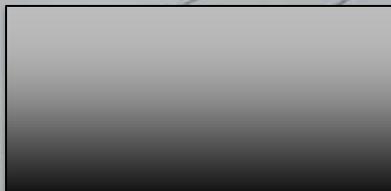
Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:



Nombre del Participante:



Fecha y lugar:

SAN MARTÍN, 15/09/2021.

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

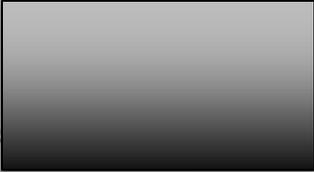
Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante: 

Nombre del Participante: 

Fecha y lugar: 21/09/21. BENVIRTE

*Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre “Recambio Generacional en el Liderazgo” el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:

A black rectangular box redacting the signature of the participant. Two vertical lines extend upwards from the top edge of the box, likely representing the stems of the signature.

Nombre del Participante:

A black rectangular box redacting the name of the participant.

Fecha y lugar: 22/09/2021

*Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre “Recambio Generacional en el Liderazgo” el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:

Nombre del Participante:

Fecha y lugar:

15 de Septiembre de 2021 - Buenos Aires

*Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre “Recambio Generacional en el Liderazgo” el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:



Nombre del Participante:



Fecha y lugar: 30/09/2021

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

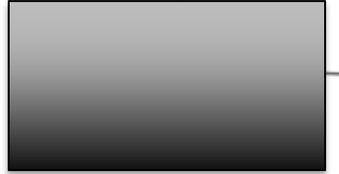
Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:



Nombre del Participante:



Fecha y lugar: 22/9/21, Belén de Escobar

*Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

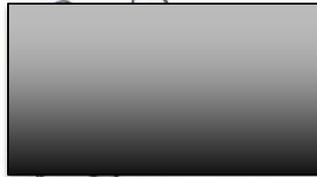
Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:



Nombre del Participante:



Fecha y lugar: *Denuída, 21/08/2021*

*Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La misma será conducida por Avelina Ré, enmarcada en la elaboración de un manuscrito científico sobre "Recambio Generacional en el Liderazgo" el cual forma parte de su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Dicho trabajo tiene como objetivo principal conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares del Área Metropolitana de Buenos Aires con relación al género. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas que serán grabadas para su posterior transcripción y análisis. La información que se recoja será confidencial, por lo que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Si presenta dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas cuando lo considere. Es importante que usted comprenda que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse o a suspender su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Muchas gracias por su participación.

Avelina Ré

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento.

Firma del Participante:



Nombre del Participante:



Fecha y lugar: San José Costa Rica, 14 de Septiembre 2021

## **Entrevistas**

### **Empresa 1**

**¿Me podrías decir tu nombre y edad por favor?**

Mi nombre es Andrés tengo 32 años.

**¿Formas parte de la empresa familiar?**

Si así es, si, formo parte de la empresa familiar.

**¿Tener un cargo jerárquico o de líder?**

Em... es decir, yo encargo un sector me pasan lo que el cliente quiere ya sea, su pedido, me encargo de que sea como quiere el cliente.

**¿Es decir que lideras y supervisas a un grupo de personas?**

Si así es, superviso a unas personas y si el trabajo excede a esas personas lo hago yo también, al ser una empresa familiar uno debe estar en todos los lugares, ¿no?

**Perfecto, ¿y que otros familiares forman parte de la empresa o trabajan dentro de la empresa?**

En total somos 5 hermanos, de los 5 hermanos somos 3 de los que estamos formando parte de la empresa, mi hermano y mi hermana la más chica, después bueno a la cabeza esta mi papa y mi mama

**¿Qué cargos ocupan tus hermanos dentro de la empresa?**

Mi hermana es secretaria, ella está en la oficina junto con mi mama y mi hermano se encarga de la producción de marmolería, yo me encargo de la producción de otros productos, lo que es hormigón y otras cosas.

**¿Quién fundo la empresa?**

La empresa fue fundada por mi papa y nosotros desde muy chicos lo acompañamos.

**¿Y conoces a alguien o tiene algún mecanismo de sucesión de liderazgo de la empresa, para cuando tu padre quiera retirarse, hay algún mecanismo de quien va a suceder el liderazgo de la compañía?**

Si, según lo que dice el, que sea manejada por todos los hermanos, pero los que más tenemos experiencia en eso es mi hermano y yo... mis otras hermanas como que se dedicaron a otra cosa y la más chiquita, la que está con nosotros en la oficina muestra como que le interesa el negocio, entonces está con nosotros, según el deseo de él, que estemos todos los hermanos, pero si te tengo que decir por experiencia, los que tenemos más experiencia somos mi hermano y yo. Ante cualquier problema, un inconveniente con un cliente somos los que intervenimos enseguida, cualquier malentendido, cualquier error, buscamos una solución y por ahí mi hermana que está en la oficina que es más joven no sabe cómo hacerlo, pero es por un tema de tiempo, ella medio como que va tomando experiencia yo creo que va a poder resolverlo.

**¿Alguna vez tuvieron algún conflicto con la elección de mando en la empresa o de los puestos?**

Y puede ser que haya pasado, pero por ahí cuando éramos más chicos uno quería demostrar que tenía capacidad, que tenía voluntad y por ahí tomaba decisiones que estaban mal y después venia mi papa y decía esto es así, así y así y bueno uno va aprendiendo, ¿no? Pero hoy en día no, nono. Ya uno con la experiencia que tiene no comete errores, pero en el comienzo si pasaba eso.

**¿Tu papa es quien toma la mayoría de las decisiones de la empresa o también ustedes toman decisiones?**

El negocio está separado casi en tres sectores, en el 80 por ciento del negocio las decisiones las toma el o el 60 perdón, el resto el delega y yo me encargo del otro sector de la producción y mi hermano de otro eeh... pero a la cabeza está el.

**¿Y vos antes tomar cualquier tipo de decisión te ves condicionado por mantener la armonía familiar?**

En el sector que estoy yo debo ver que las cosas salgan bien y se cumplan ante cualquier falla debo avisar a oficina para que el cliente sea avisado y debo encargarme de que el trabajo salga como tiene que salir y si yo cometo un error puede que esa armonía familiar, como te puedo explicar... todo tiene que salir tal cual lo quiere el cliente en los tiempos que se le dice al cliente. Siempre surgen inconvenientes en lo que es la construcción siempre un retraso puede tener, pero si yo tengo que cumplir porque puede ser también que el cliente se enoje y eso no crea un buen ambiente entre la relación de mi hermana y la mía o de mi mama o... entiendes ee... en parte puede ser que sí.

**Perfecto, clarísimo. Volviendo un poco a las posibilidades que vos comentabas respecto al mecanismo de sucesión, que vos percibías que la idea de tu papa es que entre todos los hermanos puedan en el día de mañana encargarse de la empresa familiar: ¿Consideras que tanto vos como tu hermano o tus hermanas tienen las mismas posibilidades, o se le brindaron las mismas posibilidades para acceder al día de mañana a ese puesto?**

Considero que si... eeee... lo que pienso también que es el carácter de casa persona, por ejemplo mis dos hermanas mayores son un poco sensibles no les gusta tanto el trato con el cliente, atención al público entonces ellas eligieron otro camino pero mi hermanita la menor si le gusta y muestra interés y siempre la intención de mi papa y de mi papa es que todos los hermanos eee alcancemos lo mismo, si, solo que por ahí como nosotros somos dos varones y siempre nosotros estuvimos haciéndonos cargo del negocio es decir, por parte de mi papa ee.. no va haber ningún problema pero siento yo en partes un poco yo de celo o también mi hermano también si llegara a venir un cuñado mío a tomar una decisión no lo permitimos... no lo vamos a permitir, creo que es eso pero de parte de mi papa y mi mama ellos quieren que todos seamos igual... como te digo mis dos hermanas mayores no están en el negocio pero porque ellas tomaron otro camino si ellos se hubiesen quedado en nuestro camino estarían también con nosotros hoy en día la que muestra más interés es la menor así que... yo creo que si él le da las posibilidades a todos, los que muestran interés y quieren estar en la empresa están.

**¿Y consideras que tu hermana la menor si tuviese interés y se fuese formando a lo largo de los años pudiese estar liderando la empresa, ella?**

Si considero que sí, porque ella a diferencia de mis otras dos hermanas tiene carácter y en parte toma decisiones y mi papa la deja que las tome, la supervisa sí, pero ella tiene carácter el cliente es complicado tratar con el cliente... si vos al cliente ...vos estas en un determinado tiempo para entrega y como te puedo explicar... a veces el cliente te presiona, te presiona y es asfixiante el cliente acepta un tiempo y cuando pasa el tiempo vuelve a presionar y es ahí cuando al persona que vendió tiene que resaltar el tiempo que dio. No hay ninguna manera de adelantarse ya que todos cumplen un orden de llegada y talvez con mis otras hermanas que no tenían tanto carácter talvez esa armonía familiar que estaba se perdía porque cuando el cliente volvía a insistir ellas aceptaban, cambiaban los tiempos el cliente convencía, entonces yo veo que mi hermana la menor, es simpática te atiende con simpatía, pero cuando un cliente se quiere pasar o no quiere reforzar o... quiere cambiar... cómo te puedo explicar el acuerdo. Ella le marca el error, tiene todas las capacidades... y creo que si.... que Hoy en día ella a pesar de ser secretaria uno de los productos de la empresa los comercializa ella... digamos no hay ningún problema.

**¿Consideras que hay algún tipo de diferencia entre el liderazgo femenino y masculino?**

Eee..EN nuestra empresa no, no no, como te digo ella tiene 23 años y ella con 23 años me está pasando pedidos y me está dando órdenes que yo debo cumplir y debo supervisar con otra gente y yo creo en ella y no cuestiono ni le llamo la atención, confió en lo que me está diciendo lo que me está pidiendo, considero que por ahí las ordenes no son respetadas cuando la mujer que da las órdenes no es fuerte, es dudosa , no sé si se entiende pero cuando ella muestra experiencia y muestra seguridad y te da las ordenes en nuestra familiar si, talvez en otra no pero en la nuestra si y la gente a la que ella le dice las ordenes la tienen que respetar porque es como que la diga yo , la diga mi hermano o la diga mi papa en nuestra familia si se cumple. Volviendo al tema de ... de este que hablamos que me comentabas respecto a dar las ordenes que sé notas que cuando una mujer no

es fuerte no es respetadas las ordenes que da no son respetadas, y que pasa cuando es un hombre que o es fuerte o muestra cierta debilidad y da ordenes, crees que en ese punto es más respetado por el hecho de ser hombre que la mujer o crees que le pasa lo mismo a un hombre que muestra una debilidad a una mujer que no es fuerte? No hablo solo en el ámbito intrafamiliar también hablo con respecto a los clientes a otros colaboradores de la empresa y demás, yo pienso que también le pasa lo mismo, no por ser hombre te van a respetar si no muestras experiencia y liderazgo, tenes que saber liderar, tenes que saber tratar a la gente eee... cuando me refiero a experiencia vos sabes que hay algo que se hace en media hora y si vos das las órdenes y el trabajo se hizo en tres horas no se está cumpliendo ¿entiendes? Entonces los empleados se están pasando de listos, se echan para otras y mi hermana como te digo sabe bien los tiempo de producción sabe bien los tiempos de sacar el material... y... las ordenes se cumplen porque ella cuando ve que no se están cumpliendo, se acerca y vuelve a supervisar y yo considero que si sea hombre o sea mujer y no muestras experiencia en lo que estás haciendo no te van a respetar y las cosas se van hacer pero se van a hacer mal no se van hacer a tiempo no se van hacer la cantidad que se tiene que hacer.. por ejemplo eeee... mi tío tiene también un negocio, y cuando mi tío no está esta mi tía a cargo y no porque es mujer no la respetan, la respetan y es una mujer que cuando entra a la marmolería y hay 10 12 empleados y cuando la ven llegar vuelan, es un tema yo creo de... de demostrar el liderazgo experiencia, cuando alguien comete un error llamar la atención de buena manera no? eee... cuando llamas la atención de mala manera te haces odiar, lo pueden hacer adrede entonces hay que saber liderar ,ser compañero.. Somos un equipo siempre hay que decirle eso a la gente por eso te digo que yo pienso seas hombre o seas mujer vos, no muestras conocimiento en el tema o la gente percibe que no tenes conocimiento te van a pasar... es así hagas lo que hagas, pero como nosotros es un rubro relacionado a la construcción es respetada si la mujer, pero porque sabe que estamos nosotros, ¿entiendes lo que te quiero decir? Sabe que a la cabeza esta mi papa y él se entera de todo sabe que esta mi hermano, saben que estoy yo... si el negocio de la construcción es liderado por mujeres es probable que la gente no te cumpla porque la gente vos contratas van a ser hombres... eso es lo que yo pienso. Pienso que se respeta si, en nuestro caso sí, pero porque a la cabeza esta mi papa, estoy yo y esta mi hermano... si yo me pongo a pensar si a la cabeza esta mi mama y mi papa no estuviese, tampoco yo y mi hermano tal vez las cosas no se hagan como se están haciendo ahora porque los empleados son así... ahora distinto seria si el rubro fuese distinto tal vez una pastelería o un negocio de tela algo más femenino tal vez los empleados sean mujeres y sea mejor para una mujer liderar mujeres, creo que el hombre hay una cierta revelación contra una mujer en partes, eso es lo que considero por eso al estar a la cabeza mi papa mi hermano y yo hacemos que las mujeres sean respetadas.

**¿Y consideras igualmente en la actualidad eso va cambiando? Con respecto a la mujer para liderar cualquier tipo de rubro o cualquier tipo de empresa ¿Qué la mujer va teniendo más espacio para poder liderar a la par de cualquier hombre?**

Considero que sí, considero que si porque... sin ir más lejos mi papa y mi mama cuando mi papa comienza con su empresa tal vez no tomaba tantas decisiones si no como que... acataba ¿no? Y... la mujer fue tomando más protagonismo ee... hoy en día cierta parte de las decisiones la toma ella cuando no está mi papa y yo estoy ocupado o mi hermano eee. Siento que va tomando más

protagonismo, pero te vuelvo a resaltar todo depende del rubro y todo depende de quien está a la cabeza yo considero que, si una mujer está a la cabeza y tiene que lidiar con empleados con hombres, yo considero que hoy en día a pesar de que tomo más protagonismo no va a ser respetada igual que un hombre a la cabeza, como yo te comentaba mi tía cuando no está mi tío y que por ahí no es que la empresa de mi papa sea una excepción ¿no? Sucede lo mismo, mi tía es respetada porque saben que a la cabeza esta mi tío, si yo me pongo a pensar y lo sacara a mi tío del negocio yo creo que no, no... no se harían las cosas como se hacen, lo mismo pasaría en esta empresa, pero si siento que toma más protagonismo la mujer lo veo en muchos emprendimientos que por ahí son de mujeres me llaman, me ofrecen promociones negocios, constantemente... todo lo que es publicidad la mayoría me llaman mujeres eee... y en otros rubros también me he topado con más mujeres y antes eran más hombres, eso si lo que te puedo decir eem.. fue tomando más protagonismo, sí.

**Perfecto Andrés y como para ir cerrando la entrevista te voy a ir haciendo una última pregunta, ¿Consideras que las mujeres se auto perciben menos capaces de liderar?, ¿sentís que se tienen menos capaces o sentís que tienen o que sienten que tienen menos posibilidades las mujeres de liderar?**

Yo lo que siento es que las mujeres son capaces, ¿sí? Tienen las mismas posibilidades de liderar pero se encuentran con el problema que cuando lideran a un hombre el hombre como que se revela emm.. hoy en día en nuestra familia es respetada pero en comienzo tal vez no acataban las ordenes, no cumplían... a la mujer a diferencia del hombre cunado tiene que supervisar o controlar es más detallista, nos pasa en nuestra familia yo por ahí miro rápido algo y digo a esto es así así y así y por ahí está mi hermana y me dice no, mira y le digo aah mira tenes razón, o sea es detallista la mujer es capaz, puede liderar pero se encuentra con que... si esa mujer que da la orden no sabe que hay un hombre a la cabeza la van a tratar de pasar porque ocurrió en mi familia tal vez en algún momento eee... entonces cuando saben que a la cabeza esta mi papá mi hermano y yo, es respetada, tiene las mismas posibilidades y todo pero yo considero que la mujer como líder capacidades, le sobra, hay mujeres que son muy capaces pero siento, siento que en la sociedad hay como una cierta revelación no no no.. si la mujer estaría en la cabeza... va a tener cierta complicaciones, no sé si soy claro eemm me refiero a que pueden acatar la orden pero no la van a hacer en tiempo y forma porque van a tratar de pasarla de que se cumpla si pero a su debido tiempo eee.. los empleados se van a tomar su tiempo tranquilo, van hacer el trabajo sí, pero con toda su comodidad, ¿entiendes? Pero... si una empresa es liderada por un hombre, la mujer hoy en día ee.. tiene la capacidad, pero yo sinceramente... te pongo una mujer sola a la cabeza en un negocio capacidades va a tener lo que pasa es la gente, lo mismos empleados si son hombres se van a querer revelar, no se... por ahí es un machismo no lo se

**¿Es decir que consideras que la cuestión no está en la capacidad de la mujer por liderar si no en la capacidad del hombre para acatar una orden de una mujer?**

Si, si si... la mujer para liderar tiene la capacidad tiene ¿sí? Pero creo que la sociedad por ahí no le da tanto lugar... los hombres, ¿no? Emm nos ha pasado con una secretaria, que la orden era dada a una secretaria la secretaria tenía que dar al orden a un empleado y el empleado cuando... era la orden dada por ella en su momento demoraba tres horas y cuando era dada por mi papa por mi o por mi hermano en una hora se hacía, eso te lo puedo decir y no creo que en nuestro negocio sea la excepción eee... la mujer tiene capacidad hay mujeres muy inteligentes pueden liderar una empresa? Lo pueden hacer, pero creo que no se si la sociedad esta como... preparada para que... ¿entiendes lo que te quiero decir? Depende el rubro... por ahí nuestro rubro de construcción está muy orientada a que sea liderada por hombres ¿no? Todavía no no estamos en ese momento en donde vemos o sea... la mujer tomo protagonismo no, pero por ahí en otro rubro les sería más fácil... pero hoy en día una mujer liderando con hombres se puede hacer, pero tiene complicaciones se le va hacer el trabajo más difícil eeee... pero es por un tema yo creo que la sociedad por ahí... no se... no quiere acatar, ¿no? No quieren aceptar que la mujer tiene posibilidades, en nuestra familia si, nosotros hacemos respetar a las mujeres, tienen las mismas posibilidades son detallistas nosotros no lo somos, pero los empleados que vos contratas los tenes que estar supervisando y mirando de que cumplan por eso te digo todo depende de quien está a la cabeza yo creo que hoy en día por un tema de familia nuestra familia considera que la familia que la mujer tiene que tener todo por igual que el hombre, ¿sí? Pero la gente que trabaja para la empresa tal vez no lo ve así ¿entiendes? Entonces no te acata las ordenes o se quieren pasar de vivos o de listos y algo que se hace en una hora lo hacen en 3, no cumplen, dicen que no se dijo eso nos pasó en un comienzo ahora no, ¿porque saben que si ella da la orden y no se cumplen entra mi papa o mi hermano o yo y decimos que paso? ¿Si ella te dijo? Pero si vos estas en el tema y hace años que estas entonces no hay excusas, yo siento eso... tienen las mismas posibilidades para liderar, pero se encuentran con esa complicación en la sociedad en cierta parte que va a tener problemas no, por ahí en otro rubro no... no... no pasa, ¿pero lo que es construcción es algo más para hombres no? No sé si fui claro.

**Perfecto muy claro Andrés, con esta última pregunta damos por concluida la entrevista, te agradezco mucho por tu tiempo y por tu participación.**

## **Empresa 2**

**¿Me podrías brindar tu nombre y edad por favor?**

Mi nombre es Emiliano y tengo 33 años.

**¿Emiliano, actualmente formas parte de la empresa familiar?**

Si actualmente estoy trabajando en la empresa familiar desde hace unos 6 años ya.

**¿Tenes algún cargo jerárquico de líder o que puesto ocupas dentro de la empresa?**

Yo me encargo más que nada de la parte de planificación de producción eee... y de despacho digamos, toda la parte operativo digamos, si es un puesto jerárquico si se quiere ee..este... digamos me encargo de toda parte operativa de producción y de logística de.. este... del pedido hacia los clientes este... sería como un jefe de planta digamos.

**¿Qué familiares forman parte de la empresa, que cargos ocupan?**

Bueno la empresa también trabaja mi padre que es el gerente general mi madre que es la gerenta de finanza y tesorería lleva a cargo toda la parte de finanza y pagos a proveedores y demás y mi hermana que tiene un puesto de analista administrativo.

**¿Quiénes es o fue el fundador o fundadora de la empresa?**

El fundador ee... es tanto mi padre como mi madre, ambos son socios fundadores.

**¿Consideras que los dos tienen el mismo poder de liderazgo en la empresa o hay laguna diferencia?**

Si, hay diferencia este... en general siempre la última palabra la tiene mi padre que es bueno... el que tiene más experiencia en el rubro y este... y trabajando en este tipo de empresas entonces por lo general él tiene mayor poder de decisión.

**¿Cuál crees que es el mecanismo de sucesión de liderazgo que tiene la empresa?, es decir ¿Como crees que pueden ser elegido los futuros líderes de la empresa, bajo qué criterios crees que pueden ser elegidos, o elegidas?**

Bueno el criterio sin duda es el desempeño que vienen teniendo en la empresa la antigüedad eee... los conocimientos que van adquiriendo este... digamos eso se va evaluando y de a poco digamos... justamente hoy en día estamos en un proceso de planificar la futura transición generacional porque no solo en la parte operativa y administrativa sino que también la parte de fábrica y muchos encargados de fábrica este... que tiene mucha experiencia y conocimiento y son los líderes dentro de la parte fabril están próximos a jubilarse entonces también hay un recambio generacional en la parte de fábrica y bueno en este momento estamos.. estamos en esa etapa de planificar como será esa transición lo más ordenada posible y seleccionando a las personas que este... que más capacidad que más conocimiento tienen, mejor desempeño como te decía, están teniendo este... y bueno obviamente la idea es planificarlo para poder preparar a esas personas que tengan que ejercer funciones de líderes y de liderar personas, ¿no?

**¿Consideras que tanto hombres como mujeres tienen las mismas posibilidades de llegar a un puesto de liderazgo jerárquico dentro de la compañía?**

Si si, de hecho, hoy este... en la parte, por lo menos, administrativa somos mitad hombres mitad mujeres así que si, tienen todas las mismas posibilidades.

**¿Y vos consideras que exista alguna diferencia entre el liderazgo femenino y masculino?**

No no, yo no veo que haya diferencias entre uno u otro digamos, me parece que el liderazgo de una persona depende más de cómo te decía antes de sus capacidades y sus conocimientos y de sus habilidades este... relacionables con las personas y de comunicación, pero no tiene que ver con... con que sea masculino o femenino.

**¿Y consideras que en la actualidad hubo un cambio de paradigma de las mujeres como líderes de las empresas?**

Si, sin dudas este... hoy en día este... se considera tanto un hombre como una mujer para un puesto este... por sus cualidades y se ven muchas más mujeres en puestos, esteee... más jerárquicos que antes, lo que sí creo es que todavía faltan eeehh... leyes que acompañen esteee... este cambio de paradigma y que ayuden a una mayor igualdad en cuanto a condiciones laborales.

**¿has presenciado alguna discriminación hacia alguna mujer tanto en esta empresa u otra?**

No no. La verdad que no he presenciado ningún caso de discriminación este... por lo menos que se me venga a la mente ahora este... no ninguno.

**Bueno Emiliano como para dar un cierre a la entrevista y volviendo un poco a lo que respecta al liderazgo en la empresa familiar ¿Te sentís, a la hora de tomar decisiones, condicionado por mantener la armonía familiar?**

Si, no sé si condicionado es la palabra, pero si es algo que sin duda hay que tener en cuenta emm... no solo a la hora de tomar una dedición si no a la hora de comunicarse dentro de la empresa con otros este... empleados y demás es algo que sin dudas termina influyendo eee... Este y que quizás la decisión la terminas tomando igual, pero decidís hacerla de otra forma o comunicarla de otra forma digamos... para tratar de no generas rispidez como vos decís en el ambiente familiar.

**Bueno Emiliano damos por concluida la entrevista te agradezco mucho tu participación y te mando un saludo**

### Empresa 3

**Te voy a pedir si me podés brindar tu nombre y edad, por favor.**

Federico T....., tengo 45 años.

**¿Bueno, Federico, actualmente formas parte de alguna empresa familiar?**

Sí.

**¿Qué familiares forman parte de esta empresa?**

Activamente mi tío, el primo de mi madre. Como directores conmigo. Yo estoy en un proceso de directorio, información que dura dos años. Fui nombrado en abril de este año. Y tengo mi hermano como gerente. A su vez, perdón, también tengo un rol operativo que es gerente de recursos humanos y legales. Y mi hermano está de gerente de operaciones. Mi hermana es jefa de Cobranzas y finanzas, mi primo es el jefe de ventas del canal del de distribución. Que es un canal que nosotros tenemos nosotros, tenemos dos grandes canales de ventas. 1 es el contratado y otra es la distribución y la distribución es nuestro producto del contratado, es un producto de otros y él está como jefe de distribución. Y tengo dos primos más. En realidad, uno es un primo que está como administrativo de ventas y el otro es el hijo del primo de mi madre, o sea, es un primo segundo sería como se lo conoce en coloquialmente, que está en oficina técnica de planificación de la producción.

**Perfecto. ¿Y el fundador o fundadora de la empresa familiar aún se encuentra con vida?**

No. En mi bisabuelo y falleció hace varios años.

**Es decir, que vos serías la cuarta generación, ¿puede ser?**

Sí, muy bien.

**¿Y cuál crees que es el mecanismo de sucesión del liderazgo en la empresa?**

Mira, esta es una empresa que como primera característica paraa para que obtengas un rédito, tenés que trabajar. No es una empresa que esté acostumbrada a repartir dividendos a socios que no trabajan, o sea, todas las generaciones terceras, que eran cuatro, la segunda, que eran dos y la primera, que era una, siempre trabajaron en la empresa. Y siempre se llevaron su compensación a raíz del trabajo que hicieron en gran medida, ¿no? en gran medida. Siempre se llevaron sus compensaciones a través del trabajo. Después, obviamente. Trabajando y siendo socios también han tenido su característica de accionistas, no solo a la hora de tomar la decisión de hacer inversiones, determinadas inversiones o de modificar determinadas estructuras o cambios sustanciales sino también a la hora de cobrar dividendos, pero siempre se ha sido una característica. De tener que trabajar en la empresa. Porque por lo pronto, el crecimiento está muy apuntado al rendimiento operativo. Esteee, en el caso mío, que se me haya nombrado primer director en de la cuarta generación, aunque sea un cargo parcial porque por dos años. Este... y formativo. No se me eligió, quizás por, ¿cómo se dice?... por mi antigüedad, por ejemplo, no fue ese el criterio que se utilizó, si

se... se me eligió, quizás porque bueno, la elección, de hecho, paso por parte de la directora saliente del rasgo familiar al que yo pertenezco, que era mi madre. OK, mi madre pues está viva. Pero se jubiló en la pandemia. Esta elección que se tomó fue propuesta por ella y aceptada por el resto del directorio y quizás el criterio ahí fue más en mis habilidades blandas de negociación para un momento difícil que fue bueno trabajar en pandemia y una Argentina difícil. Creo que no se escapa a nadie, escapa a las... las condiciones en las cuales hoy está el país, en lo económico, hasta bueno mientras hablamos. Pareciera ser que se está sucediendo un desastre político que puede afectar lo económico, entonces esteee. Se tomaron decisiones que tienen que ver, se toman decisiones de sucesión que tienen que ver más con las características en solo operativa, sino también lo que llamamos en recursos humanos, habilidades blandas. De las personas también coincide el hecho, pero esto creo que coincide de que soy el mayor de mis hermanos. Esteee, pero bueno, siempre fui quizás el que más se destacó a la hora de negociar y bueno, eso sería el criterio, o por lo menos que se formalizó por el cual se me dio en la elección a mí.

### **¿Alguna vez tuvieron algún conflicto en la sucesión o elección de mandos en la empresa?**

No, no. Te diría que no, porque no vi ninguno. Yo hace más de 8...9 años, ya que estoy en la empresa. Esteee, hice mi carrera, gran parte de mi carrera fuera de la empresa y después entré a trabajar. Soy abogado de formación y trabajé en muchos años abogado, casi 15. Y después entré en la empresa en este rol, porque la verdad que la empresa ya lo requería y a mí me dan muchas ganas de trabajar. Salir un poco del rol de abogado, no, no, no era mi vocación y la verdad que la... la gestión es mucho más. Es algo que me gusta mucho más. Esteee, la verdad que yo no te puedo hablar de otras experiencias. Pero acá el vínculo se priorizó. Se priorizó el vínculo y se priorizó la salud de la empresa. Las dos cosas. Bueno, me preguntas a mí y yo te diría y que... y quee se sacrificó un poco el bolsillo de los particulares, ¿no? Ante las posibilidades que pudo haber habido. Siempre hablo de posibilidades que pudo, no de algo que debería haber pasado. Pero siempre se cuidó mucho de la empresa. Fíjate que te estoy hablando de la forma de crecer, es desde el operativo, o sea nosotros acá trabajamos con sueldo. Cada uno tiene su sueldo, aunque seamos miembros de la misma generación, pero el sueldo está armado a raíz de un estudio de mercado que se contrata a una consultora. Y en base a los parámetros que sale, se arman los sueldos. Entonces siempre se trató de mantener el régimen laboral que existe en el mercado. La ley de contrato de trabajo. Y con algunos beneficios, quizá particulares, por pertenecer a la familia. Porque también uno muchas veces muestra que el... que el familiar este... en el familiar. ¿Cómo se puede decir?, es el que más se sacrifica por la empresa, no en cuanto a actitud en cuanto a proactividad en cuanto a sacrificio de tiempo en cuanto a angustia. Entonces, estee... tenemos ciertos beneficios, pero no sé qué se hace. A veces se trasladan, inclusive, en la figura de bonos. Cómo se pagan en el mercado, pero no es una cuenta corriente abierta para que uno saque y haga lo que quiera. Como puede suceder en algunas otras empresas estee... o en algunas otras organizaciones familiares Lucrativas... sino que se trata de respetar mucho en la cultura de la compañía que venimos ya de cuatro generaciones de 85 años. Y de una forma de trabajar en quee... qué más tiene que ver con lo que sucede en empresas que no son familiares, en el sentido del cumplimiento de las exigencias y de los beneficios acordados. Esteee... lo de la parte contractual entonces, de alguna manera vos vas

creciendo dentro del de tu desempeño y de tu función dentro de la empresa, y no se cuestiona tanto porque... bueno, porque todavía también tenemos miembros de la generación tercera, activos que son quienes realmente dirigen el rumbo de la empresa, entonces eso hace que el orden siga restablecido. Obviamente será un desafío para nosotros el día después de que la tercera generación o para la cuarta digo, pero hasta ahora venimos trabajando bien, hemos hecho un protocolo, ya tenemos más de 5 años de vigencia del protocolo, este año se volvieron a replantear algunas de las cláusulas Justamente con la salida de algunos de uno de los directores. M ingreso como de cuarta generación, eso se hizo también en el marco de una renegociación del protocolo. Así que el camino hasta ahora es bastante Pacífico. Vuelvo a decirte. La cultura prioriza la salud de la empresa primero. Con... con un dicho que se escucha todo el tiempo, que es la que nos da de comer y con el crecimiento desde el operativo en primer lugar. Esteee, acá mañana no puede entrar un hijo de un dueño que no está trabajando y decir yo voy a ser director, ¡eso no!. No, no hay margen para eso. O sea, eso sería una situación de conflicto. Pero como está planteada la empresa, y está por verse si sería un conflicto, entre los que estamos adentro y los que están afuera. ¿No?, aunque a veces algunos sean hermanos entre ellos.

**Claro, sí, ¡entiendo! ¿Y crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en la empresa?**

Mira, te puedo contar un poco lo que me contaron y después te cuento lo que veo ahora. Lo que me contaron con el caso, sobre todo mi madre, que fue la que llegó. Nosotros teníamos. De los hijos de los dueños hay una regla histórica que no trabaja familiar político. ¿Por qué? Porque en realidad La empresa.... A ver, esto te va a servir porque hay algunos hechos objetivos. Pero también hay que entender el contexto. Sí, cuando. Y te pido esto sí, a ver lo hago liberándome en el espíritu del trabajo de investigación, pero quizás la idea mía no es no es revelar una historia que es secreta, pero esto es una historia que sucedió y tiene que ver con el género: hace, cuando murió mi bisabuelo. Dejó a todos tipos de acciones. Él tenía dos mujeres hijas y dos varones. Las mujeres recibieron acciones, pero sin derecho a voto. Y los hombres recibieron acciones con derecho a voto, inclusive los dos hombres no recibieron la misma cantidad. Estas acciones, lo cual básicamente obligó a las mujeres a salir y todas sus ramas de la familia. En ese momento. Cuando hablas y pedís que te cuenten un poco para entender. Esteee, porque yo no haría lo mismo, yo tengo dos hijas mujeres y un hijo varón por venir y yo no haría eso, nunca se me ocurriría. Pregunté el contexto se me explica que el contexto era distinto. Esteee, no se concebía que la mujer lleve la empresa adelante. Esto hizo que sigan los varones. Y el primero desafío real, creo yo lo tuvo mi madre. Mi madre llegó, según lo que dice ella, le costó. Le costó mucho. Por ejemplo, te cuento algo que no sucedió con mi tío y los primos de mi madre, mi madre cuando yo nací, dejó de trabajar y volvió a los 13 años. A los 13 años, claro. O sea, que estuvo 13 años que se fue de la empresa. Cuando volvió tuvo que hacer su esfuerzo y siempre lo marca una mujer con mucha personalidad. Y líder, líder de la vieja época, o sea. Que todavía hasta que se fue, le seguían diciendo la señora Ana María. Que para mí es una traducción del viejo don. Porque a mi abuelo le decían don Mario. Esteee, que era una especie de reconocimiento sumiso, la gente no esté a quién era el dueño de la empresa, o sea, mi vieja fue una

verdadera dueña en eso, en esos términos, no. Me parece también se puede ser dueño liderando desde otro lugar, pero ella lo hizo así y siempre contó que le costó. Yo creo que nosotros acá tenemos algunas, tenemos muchas mujeres en planta. Estamos tratando de que se animen a hacer otros trabajos en planta, se hace muy difícil abrir la misma cantidad de trabajos porque hay un limitante que es la fuerza. Por ejemplo, nosotros acá para que te des una idea en una impresora, manipulamos en pliegos que son hojas. Ya sea de cartulina o de papel. Pero que por ahí tiene 70 cm de ancho y vos tenés que levantar todos así. De un bancal. Y ponerlos en la máquina, eso a una mujer se le hace muy difícil. Hay máquinas que no, que vemos donde sucede eso que no vienen, pero estamos viendo máquinas que son más chiquitas, que no requieren eso y se están empezando a animar y nosotros las estamos en colegiando. Ahora vos me preguntas, ¿cuántas mujeres de la familia hay de la cuarta generación? Una. De 6 que somos. Esta es la proporción, y vos me decís quienes no están en la familia. Todas las demás mujeres. Que son cuatro más, o sea, que podríamos tener. 5 y 5. Pero quieren hacer otras cosas. Una maestra jardinera, otra se fue a vivir afuera acompañando al marido que trabaja en el COI, el Comité Olímpico Internacional. Bueno, y otra que trabaja en otra empresa de selección de personal de Haití, que no le gustan las conversaciones, son mucho mayores, o sea, que no tienen ningún interés en trabajar en la empresa... y otra que también se dedica a otra cosa, es psicóloga y no quiere trabajar acá. Esteee, a la que trabaja acá le ha costado algunas cosas, pero a mí me parece que no tiene tanto que ver con el hecho de ser mujer, sino más con el hecho de que justo le toca trabajar en un área donde hay un padre y un hijo. que a veces eso es el, Padrinaje... Bueno, eso es un pequeño... Ah, no, no vale la pena hablar, pero es como un pequeño desliz que tenemos ahí. No deberíamos tener que un padre lidere a sus hijos, pero bueno, es una empresa familiar y a veces Hay deslices.... Sobre todos cuando le da el perfil porque vos podés tener un hijo siendo un, por ejemplo, vos puede ser un ingeniero mecánico. Sería un perfil de planta, meterte en los fierros y tu hijo te salió comercial.... Y se te va a trabajar otra área, y los dos lo hacen muy bien. La verdad que los dos sacan, son los comerciales, si lo hacen bien. Entonces es muy difícil también no aprovechar esa sinergia, pero que por ahí se le complicó a mi hermana, pero yo estoy seguro que no por ser mujer. Nosotros tenemos muchas mujeres. Trabajando sobre todo en la administración. Tenemos jefa, jefa de contabilidad general y la jefa de todo lo contable es mi hermana está a cargo de las finanzas y la cobranza y la maneja... obviamente discute con los comerciales, eso es un poco lo que te digo por comerciar muchas veces quiere vender. Más allá de que la cobranza sea de calidad o no. Este... Y después tenemos una jefa de ventas contratadas a mujer. Una administrativa de Coordinadora Administrativa de Ventas, tenemos coordinadoras en fábrica. O sea, no creemos que... que la mujer no puede hacer el trabajo. Pero bueno, si nos da la situación de que la proporción que tenemos es 5 a 1 en la empresa. De la familia, no de cuarta generación y la tercera 3 a 1.

**Claro, ¿y consideras que esa elección de muchas mujeres de la familia, de no formar parte de la empresa, puede estar sesgada por cómo se fue dando la sucesión de liderazgo? ¿o es una simple elección de individual de cada una?**

Mira, no sabría decirte, a mi hermana... a ver la invitación se les hizo a todos. Es más, yo

Accedí y mis otros primos accedieron. Mi hermano ya trabajaba cuando se hizo ese evento, y mi hermana accedió más tarde. Hubo una mujer que si no se la dejó entrar. Fue antes que se haga la invitación. Eeh..., porque a mí tampoco, o sea, no fue un tema de mujer. Yo quise venir antes y no pude. Estee... y a otra mujer también. Que ahora que me acuerdo, me olvidó una prima más, porque pasa está viviendo en Europa. Ahora. Estee... la verdad que bueno, terminó siendo un favor para ella, pero no se le dejó entrar, pero no por ser mujer, porque a mí tampoco se me dejó entrar en ese mismo momento. Después, cuando se hizo la invitación formal a todos ella ya no quiso saber nada, pues ya tenía armada su vida y yo, la verdad que lo acepte. Pero bueno, mi experiencia en los estudios jurídicos había sido de mucho trabajo. Había perdido mucha calidad de vida, en mi edad joven. Estee, muchos fines de semana trabajando. Yo me había hecho en un estudio muy grande estos tipos americanos. Y en mi época como que, generación rara la mía, pero era como cool (como dicen ahora) o como decíamos nosotros era copado quedarse después de hora. Eras un groso, y si vos te ibas la gente te preguntaba ¿te vas?. Y la verdad que perdimos calidad de vida y después me tocó como gerente de recursos humanos, encontrarme con una generación que dice: yo ni loco hago eso. Entonces también se hace muy difícil a veces resolver si se trató de un tema de género, si se trata de un tema generacional. Yo lo que te digo que cuando no puedo entrar a una mujer tampoco puedo entrar a un hombre. Estee... porque no se veían en nuestras carreras ni en la de ella ni en la mía, algo compatible con la empresa. Obviamente, eso fue parte de una visión muy limitada. Pues bueno, yo terminé hasta de director después de 9 años de ser gerente de recursos humanos y legales. Darle una impronta a la empresa. No tenía la empresa, ha tenido una jefa de personal. Este entonces, en ese sentido, fue un alivio para la empresa. Yo vine con knowhow. Mi prima quizás no tenía un knowhow menos marcado que el mío. Estee, era más artista, había trabajado de administrativa, pero no se entendía muy bien cuál era su vocación. ¿Viste? O sea, no, entonces Sucedió, pero te vuelvo a decir, sin perjuicio del sexo. Así que la verdad que te diría que no. Alguna vez hemos hablado si es una empresa machista y mi hermana dice, bueno, en algunas cosas sí, y a mí me cuesta verlo por ahí, pero yo trabajé toda la vida con mujeres toda la vida. Yo tuve jefas mujeres, tuve compañeras mujeres. Y quizás viste lo que es un estudio jurídico, todo se exige a todos por igual. Por lo menos, yo lo interpretaba así, me tenía medio K, perdone, me tomo una liberalidad de hablar. Un poco de francés me tenía medio \*\*\*\*\* mi jefa. Y bueno, estee, a veces no sé qué se interpreta como más machista. Quizás a mí a veces en el laburo me cuesta, me cuesta mucho. Yo tengo un gerente que este encima. Por suerte, la palabra tiene desde siempre lugar. Entonces yo tengo gerente de lo que sea y le exijo lo que me dice. La descripción de puestos y el compromiso sea una mujer un hombre. Sea lo que sea. Yo igual no estoy negando que no exista la diferencia, sería necio. Obviamente, como jefe de recursos humanos, vos tenés una chica y un chico, no se te digo 25 o 30 años y los dos son iguales de buenos y un vos sabes que uno tiene una licencia de 3 meses. Reproducibles 9 si quieres tener un hijo, que es lo más normal del mundo, y ojalá quiera. No este como normal, pero también es un prejuicio, pero culturalmente hablando. Y el otro tiene Dos días, 3 días o 5 días. No me acuerdo.... Entonces es una conversación que existe. No solo en recursos humanos, sino también en directorio. y no solo en directorio existe la persona que te pide a la persona., te voy a terminar diciendo así, no me digas a esta porque..... ¿entiendes?

**¿Y consideras que en este caso en particular hay una ausencia del Estado como órgano,**

**para equiparar esa desigualdad que se da con respecto a las licencias de maternidad o paternidad y los cuidados de los niños y niñas?**

Mira. Realmente creo que es un día, es un problema serio. No sé cuál es la solución. Porque yo no veo mal la licencia, tengo hijos. Y el hijo necesita de la madre. Mínimo los primeros 3 meses. Yo sé que los necesita, pues lo vi. ¿Este ahora que quiere decir que si le saca la madre iba a crecer mal? No, no. Pero yo vi lo que es un yo tengo yo tengo una hija de cuatro y una de 2, y siguen buscando la madre, o sea, les encanta estar conmigo, pero olvídate cuando quemas. Es una búsqueda de la madre, o sea, para mí no es cultural. La de 2 años, que puede aprender. O sea, de Cultura. Es biológico, ahora vos me decís cuál es la solución que veo. La fácil es darle la licencia a los dos. Pero ahora el tema el Estado te dice, yo te la pago... Pero no, el problema es que no te cubren la persona, ¿entendés? O sea, a vos no tenés problema del sueldo cuando la persona está trabajando, es más problema que no esté. Y esas a veces, la conversación que no tenemos. El problema es la ausencia de una persona buena. El reemplazo es un dolor de cabeza. La legislación laboral para con el reemplazo no están. Y te flexible debería hacerlo flexible porque ese puesto no existe. Con la misma naturaleza que existe, el puesto que está ocupando la persona que se va a entender. Ese es un puesto de reemplazo. Es un tema que el mismo Estado debe saber porque también tiene lo mismo. El Estado también trabaja con gente. Y trabaja con los mismos problemas que trabajamos las empresas. El tema es que, quizás sincerar las conversaciones y tratar de encontrar una solución. Que sea la más justa, que no sé realmente no sé cuál es ahora, no sé si es una ausencia. Si vos me preguntas hoy yo tengo la teoría, por lo que veo y por lo que percibo, que el Estado muchas veces resuelve problemas sacándose los de encima el quilombo más groso. Mide la sensibilidad y dice, acá va a ser menos. El impacto va a ser menos sensible hoy acá. No toma una decisión para crear o para construir algo mejor ¿por qué? porque la verdad que el Estado está compuesto por un partido político. Y el partido político que busca perpetuarse. ¿Entonces, vos querés ser el que hizo esto? ¿O querés ser el que hizo esto? Y yo creo que se mueve así y ese es un defecto. Que tiene la democracia. Pero. Jamás te diría que la democracia no es la mejor forma de Gobierno, pero entendes lo que quiero decir con eso. A la larga vos no tenés una Comisión Permanente De gente de todos lados, trabajando para realmente solucionar el problema. Como sí se ve en otros países. Porque el problema que tenemos acá es que en muchas cosas no estamos de acuerdo de base. Si vos garantizar ese pleno empleo. Muchas veces, a veces una movida, es una oportunidad. El otro día se nos fue un chico, no invitó a mi hermano y me dijo: “Uy!, no se me fue la esperada”. A mí no me gustaba por ahí, pero a él le solucionaba problemas. Y a veces el que está afuera te la pueden marcar mejor, digo, para veámoslo como una oportunidad a buscar a alguien mejor. Y trajimos a alguien mejor y hoy me abraza, pero porque estaba fuera, nada más. A mí me pasa lo mismo, se me va la chica que trabaja conmigo. Es más, yo trabajo con dos chicas. Siempre trabajé con chicas. Y. Esteee pero, pero es más allá del del género, ahora la realidad es que vivimos en una cultura que todavía es machista. Entonces, a veces una mujer, por ejemplo, una mujer que ya tiene hijos. No sé, tiene 40 años ya y te dice, no quiero tener más hijos, ya está bla bla bla y por ahí para ciertos puestos la traes. ¿Por qué? porque, bueno, ya te llamas seguridad. O sea, que.... A ver, para que se entienda, no es tanto un tema de género, es el tema del del embarazo. Deberíamos charlar, creo, eso deberíamos charlar. Sin miedo. Y decir, bueno... hacer un foda no Como se hace en los grupos de

Laburo, cuando trabajas con un equipo. Y así, bueno ¿cuál es la virtud? ¿La fortaleza? ¿Cuál es la debilidad? ¿Cuál es la amenaza con la oportunidad? Y empezar a trabajar sobre eso realmente, pues el problema es ese. No es el que la mujer tenga un hijo y este mal y que el hombre también lo tienen, o sea, yo veo que también el hombre cada vez más acompaña a las mujeres en el proceso del ser. Padres. Me lo dicen, generaciones más grandes. Mi abuelo, tu abuelo, no cambio un pañal yo ya cambié... Olvídate... ¿Entonces cuál es el problema?.. Yyy que se me va, se me va mínimo 3 meses. Algún día Entonces ese es el problema, es la debilidad de la empresa. ¿Y cuál es la debilidad de la embarazada? Y tengo miedo a perder mi trabajo. Por ahí me voy 9 meses y una persona entra por mí y no quieren que yo siga. Y vuelvo a un ambiente hostil. Te da inseguridad no ir a tu trabajo mucho tiempo, entonces me parece que... A veces yo creo que la que el tema del género está mal enfocado. No creo que se trate de género en sí, sino de hablar cada problema. Cuando hay el tema de violencia, por ejemplo. Le viste la violencia de género es igual que la violencia infantil. O sea, a la larga se presume que hay una desigualdad. O mismo, por ejemplo, no sé si te enteraste lo que le pasó a Leo García. Hoy justamente escuché un periodista hablar de eso. ¿Leo García, Viste el músico?

**Sí, conozco el músico, no estoy enterada de qué es lo que le sucedió...**

A bueno lo molieron a palos por ser gay. Ahora hace poquito, no es noticia porque te imaginas que la noticia es la elección, las acciones, Miley. Ahora el gabinete quiere estar renunciando a todo. Esas son las noticias hoy, pero el tiempo lo molieron a palos por ser gay, que pasa todo el tiempo. Y ahí el tipo dice, mira, y encima yo soy un cuerpo delgado porque, claro, él dice algo que no tiene que ver con el género, o sea, ni tampoco el hecho de ser gay, porque al no ser un gay de 2 Metros. Sino que es un chico, un tipo chiquito. Muchas veces le han pegado. ¿Me entendéis en dónde está el foco que yo veo? que me parece que a veces le erramos, o sea, es la desigualdad. Deberíamos poner el foco en los problemas que surgen a partir de determinadas realidades. La realidad es que la empresa se queda sin una persona y es un problema para la empresa. Es un problema grande. Y a veces muchas veces, cuando este bueno pone otra no, no es lo mismo. La inversión en una persona es importante. Es muy importante en su desarrollo. En su en que empiece a yo, no sé si eso, eso no lo tengo claro si está medido, pero me imagino que debes llevar mucho tiempo. Poner a una persona que reemplazó a igualar el rendimiento que tiene la que se va. Entonces me parece que vuelvo a decirlo. Quizás mi hermana tiene su personalidad. Es el único caso de te hablo porque igualmente acá otro tema, viste si no son familiar no vas a ser director, Que será otro tema que será una conversación para el día de mañana. Ay, yo, por lo que he estudiado en mi vida el recién ahora estoy viendo empresas que se constituirían, por ejemplo, ahora saca una mercadolibre. Pero en algún momento siempre fueron algo familiar o de amigos Cuando nace, claro. Apple en un garaje de 2 amigos. Valonas eran dos hermanos. Y podemos empezar los hermanos Warner. Morgan cuánto tiempo fue sucediéndose y te cuentan la historia. Heineken también son hermanos, va, fueron generaciones, yo fui al museo y te van contando este caso hasta que vino el tercer Heineken, que era el que más marketing sabía, le puso la e y te explican toda la historia de los tipos. La pregunta es cuándo La empresa decide pegar el salto de calidad y decir bueno, la vamos a abrir primero a nuestra gente. Y segundo, cuando decir bueno ya después, me

convierto en público, Vendo acciones lo que sea. Esteee, pero en algún punto las empresas grandes empezaron como nosotros. Nosotros todavía seguimos siendo un negocio familiar, más allá de que es una empresa de 200 personas, 9000 M2. Más de 60 máquinas. Distribución en todo el país y una capacidad dee... Buen hacer esteee... 6070 millones de unidades de productos distintos y miles de productos distintos. Esteeee, y sin embargo, seguimos siendo una familia la que está acá. Y muchos de nuestros competidores también. Con el mismo. Y por ahí lo máximo que te dejas alcanzar a alguien que no es la familia gerente. Y ahí viste También es analizar cada caso. Que se está perdiendo. Yo, por ejemplo, siguiendo el género, para mí es pésima pero pésima ehh... pésima y gracias a Dios, bueno, no soy creyente, pero gracias a la justicia, la declaró inconstitucional... el obligarme a mí a poner cierta cantidad de personas de un género en un directorio. Es una locura.... Recontra atenta con la entrada, la libertad. De trabajo de contratación, de comerciar. Por qué no puedo tener todo, ponele... yyy... y ponele que sea una... Inclusive, no es una ley equitativa. Pero por qué dice mínimo tienes que tener esta cantidad de mujeres, o sea. Imagínate que fuese, aunque sea una ley equitativa, por qué no puedo tener dos hombres o dos mujeres Para mí es totalmente y lo discuto como abogado con cualquiera. O sea, nadie puede decirme a mí como tiene que ser mi directorio De una organización que yo manejo. Es más, la Constitución nacional dice que para cargos públicos solo hay que evaluar la idoneidad. ¿Entonces? Me parece que ahí deberíamos apuntar. No tanto al género, viste... O sea....

**¿Consideras que se da con naturalidad, en la cultura en la que estamos inmersos, el basarse en las capacidades? ¿Crees que no tiene injerencia alguna el género en la decisión de determinadas empresas a la hora de contratar o asignar puestos?**

No sé si el género. Lo veo más en empresa de familia al... al vínculo. No sé, por ejemplo, conozco una gráfica muy importante de lo que es papeles de seguridad. ¿Viste?.. Títulos, certificados.... Trabajan en eso en Córdoba, son 3 hermanas... Y no sabes qué bien trabajan... ¿Y a ese padre que?. Ponele que hubiese querido tener hombre, bueno... Se enteró al toque eehh, cuando nacieron las 3... Que el futuro iba ahí, que iban a ser mujeres. Y hoy la maneja... Tienenn... tienen una CFO, tienen un CEO y tienen una en Producción. Y vos las ves a las 3 y salen en las revistas. Tiene una capacidad enorme... O sea, creo que hay que recuperar la conversación de la idoneidad y creo, y creo que... me parece que en las familias que tenemos, que hemos... tenido la suerte de tener desarrollo. Y acá hablo de un universo muy... muy amplio que parece más allá que hoy quizás es un tema, ¿viste? la parte de la educación técnica como faltante. Yo no sé, nooo.. no conozco familias.... de mi generación, que a las mujeres las hayan... “Boicoteado” para que nooo.. para que no se puedan desarrollar en lo que quieren. Yo ya no lo sentí en mi generación. Y soy generación X. Que exista eso, podría haber algunos padres.... Lo he visto sobre eso, fui a la Universidad católica, trabajé en un estudio, te conté.... Que había personajes que buenooo... pero siempre están los extremos ¿no?.. Padres que no han ido del casamiento a una chica porque el marido, como era gordo, no se puso jaque. Vos decic... ¡No puede ser!. Y en la participación decían no como por razones personales, no Irán. Estamos hablando de realidades de la ropa del novio. He escuchado locuras así. Pero no...no... no he escuchado familias que dejen... que manden a estudiar a sus hijos varones y no a sus hijas mujeres. No lo he visto. Ahora por ahí pasó, pero no lo he visto taan

público. Y yo trabajé con muchas mujeres. En servicios, muchas mujeres. Y acá en la administración tenemos muchas mujeres.

**¿Y considera que existen diferencias entre el liderazgo del hombre y la mujer?**

Como para clasificarlos en una categoría, no!.. Creo que hay hombres y mujeres que lideran de una forma y creo que hay mujeres y hombres que lideran de otro. Pero no una..una diferencia en clave, como decir los hombres lideran con el grito.. No!.. Conozco mujeres que lideran con el grito, conozco mujeres que lideran con el dialogo, conozco mujeres que lideran en red, que sacan lo mejor de su gente, que hacen una mesa redonda... Y hombres igual. No me atrevo a clasificar así. Ahora yo creo que sí, hay cosas que por ahí... Para no quedar como... porque me parece que te estoy contestando como si fuese un extraterrestre. Sí creo que hay actividades que ponele, a mí me shockean, miraa.. mira lo que te voy a decir!.. Yo voy a jugar a la pelota. Y ya veo en el lugar que voy que de repente cuando me voy entran chicos y chicas a jugar. Y yo juego con mis amigos varones y me cuesta entender eso, por ejemplo.... Este, pero existe ¿viste?... Y viste, como que tiene más que ver con la actividad. Visteee... yo si le voy a pegar una patada, la mató. Por ahí la, la chica corre y yo ni la agarró, no sé, pero luego lo veo y digo... ¿esto como es? Me sorprende. No lo entiendo.... ¡Pero viste, no sé!... realmente después decir... después, casi la gran mayoría de las actividades las hemos hecho con mujeres... Ahora, hay una realidad, viste... Yo no te sabría decir por qué de 11 miembros de la cuarta generación y 6 son mujeres solo hay una. Y los hombres están todos.... Porque no te puedo decir tampoco que mamarón en la casa de mi tío. Que mamaron en la casa de los primos de mi mamá. No sé qué decirte ahí.... Pero mi hermana llegó a Jefatura, entro 3 años después que yo... Yo hasta hace un año y medio o dos era jefe. El camino va haciéndose al andar.

**Y, por ejemplo, en caso de tu hermana ¿Ella tiene las mismas posibilidades que vos o que tuviste vos llegar a la dirección de la empresa?**

Sí, sí, porque hay un plan y vamos a hacer dos años cada uno. O sea, esa es la idea, eso lo armamos con Leonardo. Vamos a hacer dos años cada uno y si está de acuerdo al Directorio, se renovará después, entrará a otro por mí. Es el plan original, ahora yo, por ejemplo, mi compensación de director, reparto con mis hermanos. Y ese es el acuerdo que tenemos los 3. El día que le toque a otro. Si yo salgo claro. O sea, nosotros que tenemos como que siempre sí se armó un directorio a raíz del vínculo. O sea, mi abuelo y mi tío abuelo tenían dos hijos cada uno. Los dos hijos fueron al directorio, y con el directorio ahí no hubo problema. Cuando aparece el primer problema con mi mamá, que tiene 3 hijos. Los otros tienen todos, pero encima ni siquiera tienen dos, tienen trabajando acá uno y hay uno que no tiene ninguna...Entonces, mi mamá se va bueno, entra uno solo... Por dos años yo... ¡OK!. Tuvimos que juntarnos. Eeehh, mi hermano viene después... ¿Lo aceptan?... ¡Si!.. Listo entrará él. Y después va a venir mi hermana, ¿la aceptan? ¡Si!... Y sería parte de un aprendizaje, de estar ahí y tomar decisiones, reunirse. El sueldo, que está bien identificado, esto es por director. Yo lo comparto con mis hermanos, tengo un arreglo privado. No tiene nada que ver con la empresa. Yo ese sueldo lo comparto con mis hermanos el día que yo salga y entre otro de

mis hermanos lo va a compartir con los otros dos. Pero todas estas cosas hacen a la convivencia. Fíjate que, a la larga, cuando empecé, te dije: “Priorizamos mucho el vínculo” y bueno. Esto y porque son mis socios de mañana, aparte de mis hermanos ¿no? Son los socios que voy a tener mañana. Y así se construye el afecto societatis hay que construirlo. Esa voluntad, quizás a veces el tema del género, por ahí vienen primero a estudiarlo por ahí. No, el tema del afecto societatis. Y ver qué pasa... Viste porque no se vinculan con cierta gente... pero yo vuelvo a decir... yo creo que la parte de la conversación del género está bárbara. En lo que se refiere al trato del hombre hacia la mujer en términos de seducción. Gritos en la calle, ese tipo de cosas que pueden incomodar. También hay una línea fina porque a veces incomoda y a veces no, dependiendo de quién lo diga ¿no?... Me refiero a esto del “levante” ... el, él te hablo porque se me canta, de cosas que pasan en la calle. Y noto que muchas mujeres lo están poniendo en la mesa, como diciendo que no nos gusta que nos traten así. Demás, está decir que cualquier jefe que mezcla, ya sea por género o por lo que sea. Para mí es la misma Bolsa, eso dependerá de la gravedad, habrá que sacarlo de la organización o tratar de capacitarlo para que no suceda. Porque el móvil no es solamente por sexo o por género. El móvil puede darse por un montón de cosas. Yo he escuchado a mujeres, decirles a hombres jóvenes, empezando en estudios jurídicos, “vos no estás acá para pensar”. Mujeres... O sea, que me parece que es, es mucho más complejo lo que sucede en término laboral, que solo minimizarlo quizás al género. Pero lo del género también existe, obvio que existe. Esteee, no hay que... no hay que subestimarlo. Pero me parece que, si uno quiere que la empresa vaya para adelante, hoy las mujeres han demostrado ampliamente su capacidad. A mí me encantaría trabajar con isela constantini, por ejemplo. Al igual que con Tim Cook. Parece que son dos personas que estaría loco discriminarla por una estupidez como el género. Esteee, pero bueno, no sé... No sé si vos por ahí en tu investigación, termina diciéndome: mira Fede, la verdad que di vuelta y hay muchos problemas de género, más allá de lo que hablamos. Puede ser... No digo que no. Peroo, yo donde he trabajado y trabaje en cuatro, en 3 trabajos. Esteee, no lo he visto. No lo he visto, sí he visto posiciones de poder, pero sobre hombres y sobre mujeres. Eso sí, lo vi. Esteee, “yo soy el dueño y hacemos las cosas así”, eso lo vi. Pero no he visto. Esteee ahora, ahora hay una realidad. A mí no me tocó, hasta ahora, tomar decisiones sobre quién sube y quién no en los otros trabajos que tuve. Y por ahí si en el estudio jurídico grande que trabaje en los socios, había una sola socia y como 19 socios. Capaz vos me decís: “Fede no viste nada”, digo la verdad, no!. No sé, pero en la línea de lo que sería gerencias no había tantas mujeres tampoco. Pero sí conozco, por ejemplo, mi mujer trabajaba con un abogado que bueno, lamentablemente falleció. Ella ahora trabaja en una empresa, ya se había ido antes que fallezca, y 3 chicas que trabajaban con él se hicieron su estudio cuatro, perdón. Son cuatro mujeres que tienen su estudio hoy. Y yoo... y también, por ejemplo, mi tía llevaba mucho, es una persona muy importante, trabajo en muchas carreras de en bancos, gerente de impuestos, directora ahora en un Banco importante y trabajo en bancos internacionales. Y la verdad queee.. y su marido era profesor de educación física. Y yo eso lo vi el rol cambiado y el rol que culturalmente, quizás está designado. ¿Viste para el hombre y el que está para la mujer? Yo lo vi totalmente modificado ahí. Y él iba al colegio, buscaba las chicas todo y ella volvía a la 20:00 h de la noche. Y lo vi de cerca, porque es la hermana de mi viejo. Entonces... A mí vísteme igual, a ver, vuelvo a decírtelo: la percepción, lo que veo que sucede me parece que, no voy a negar, es un.... que se las se escuchan a muchas mujeres como diciendo al fin empezamos a tener un espacio donde podemos conversar las

cosas que nos molestan, estas cosas nos molestan. Y bienvenido es bienvenido es, pero yo acá por ejemplo no he tenido. He tenido una sola denuncia oral de violencia de género y cuando investigamos era una pelea normal y la persona se lo trató de encubrir, por algún adjetivo mal usado. Pero después no había habido ninguna señal en base a lo que sabemos de que se haya tratado de violencia de género. Fue una discusión entre 2 iguales. Y después puedes usar adjetivos poco felices, pero no hubo ni manipulación, ni violencia física, ni nada por el estilo. Si alguna discusión entre iguales que se usaron adjetivos, por ejemplo, quee que menosprecie la sexualidad de un hombre o una mujer este. Que por ahí se usa no para hablar de su condición sexual. O sea, y se usa. ¡Y está mal!... Y hay que condenarlo, pero en ese momento esa persona, ya estoy yendo a lo fino... No, no, no, no quiso manifestar eso quiso insultarlo. Pero la única el único caso. Nosotros tenemos acá inclusive una oficina de puertas abiertas, donde nosotros venimos, no sé si pudiste ver en la página, sosteniendo los 10 principios del pacto global de Naciones Unidas. Son principios que se tratan exclusivamente de la relación de trabajo. O sea, más que la el área de recursos humanos. Y algunos aspectos de Anticorrupción y ambiental. Pero son casi 7 principios de relación de trabajo, donde está el trabajo infantil, la declaración de que no hay política de género, ningún estilo. Esteee, eso lo puedes ver. Nosotros completamos una COP que es una comunicación de progreso una vez por año están todas publicadas en la web, en la sección de responsabilidad social empresaria. Yyy, la verdad que tenemos la puerta abierta, yo tengo mucho diálogo, los delegados. Mucho diálogo con los delegados... Y. La verdad que me tocó un solo caso de violencia de género confirmado en la casa de la persona de la empleada. Donde mucho por ahí no puedes hacer más que tratar de darle un espacio a la persona para que hable. Estee, y para tratar de orientar, sin meterte viste, en su vida particular. Y después está que te conté que que después de investigar. No, no. Pudimos lograr que se calme un poco la cosa, pero investigamos y no, no, no había habido tal situación. Pero tenemos, te digo, tengo muchos vínculos con los delegados, tengo muchos vínculos con el sindicato, tengo vínculos con los supervisores. Este dialogamos mucho, estamos atentos. Vienen, te cuentan pasó esto, veni , Cómo está todo bien?. Pero después en las casas, te digo ahí. En lo que es línea operario de fábrica... Ahí hay que trabajar. Ahí si vos me preguntas, en un momento el estado ahí te trabajar. A la gente, y te diría que hasta la mejor manera es económica. Cuando vos a la gente le solucionas el problema económico y le brindas la posibilidad de educación. La gente empieza a salir. Mucha gente desde acá hemos visto gente hija de.. que se puedo desarrollar, que las familias les permitió que la sustentación económica en el momento clave de su vida anduvo, la persona se puede desarrollar, puedo capacitarse, puedo trabajar con nosotros y crecer y crecer y crecer. Nuestra jefe de contabilidad era cadeta cuando terminó el secundario. ¡¡Mira lo que estoy hablando, Eh!! Terminó el secundario y mi abuelo el hijo terminó, o sea, que termine el secundario estaba acá. Cosa que hoy, si no tenéis 18 años no entras. Salvo por pasantía o práctica, profesionalizan. Pero terminó de secundario y mi abuelo, le dijo -¿Y qué va a hacer ahora? -No, ahora voy a empezar a trabajar acá. -No, le dijo, mi abuelo, usted va a estudiar. Y la mando a la UBA. Ahí el Estado Chapó. Y se recibió de contadora y ahora es la jefe de contabilidad general. Y es una persona totalmente distinta a la que era. Cuando entró. Por su desarrollo, no por la empresa, obviamente la empresa les puede dar un empujón. Pero el desarrollo lo hizo, lo hizo ella y el Estado. Y es ahí donde hay que trabajar para mí. Para erradicar todo esto. Esteee, en la educación está la clave y no

tenés que ser contador, abogado, administrador de empresas paraaa... para estar educado. Hay que trabajar ahí. Eso es lo que me parece que sería mi mensaje hacia donde veo la falencia, ¿no?

**Bueno Federico, de verdad que agradezco mucho la entrevista. Gracias por contestarme las preguntas que te fui haciendo.**

#### **Empresa 4**

**¿Me podrías decir tu nombre y edad pro favor?**

Federico, 32 años.

**¿Formas parte de la empresa familiar?**

Si actualmente.

**¿Tenes algún cargo jerárquico de líder?**

Si somos 3 hermanos que digamos somos las tres cabezas de la empresa al tener una pyme tiene poca estructura entonces no, no tenemos el cargo de forma formal, pero si a la hora de ejecutarlo.

**¿Como te fue asignado el puesto actual? ¿Tiene algún mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?**

No, no hay ningún mecanismo asignado eee... es una empresa familiar que la fundo mi abuelo es hijo único la fundo solo mi papa también es hijo único y nosotros somos 3 hermanos al fallecer mi papa los tres hermanos decidimos hacernos cargo no fue nada ningún tipo de asignación o mecanismo así organizado

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

No, nono a ver la... la ... el mando nuestro arranca como ya te dije por el fallecimiento de mi papa y digamos que fue en una acto en conjunto y digamos que tiramos para el mismo lado no teníamos diferencias o mejor teníamos diferencias pero siempre eran todas consensuadas y no había ningún tipo de problema emm... el único conflicto que se generó en algún momento fue cuando ya mi abuelo dio el paso al costado y nos dejó a nosotros 3 bueno, le costó un poco como fundador y sin el mando intermedio que no estaba y no esta eee... como dejar todo lo que él había formado en sus 3 nietos que seguramente nos adora pero que no.. nada le costó eso.

**¿Sentis que hubo alguna diferencia con respecto al género, vos tenés hermanos o hermanas?**

Eee si, si por parte mi abuelo hay dos motivos creo que yo, mi lectura eee... mis hermanas son profesionales ellas decidieron estudiar con mi papa vivo todavía eee... y al momento del accidente de mi papa yo ya estaba trabajando en la estación de servicio con mi abuelo y mi papa y al momento del accidente mis hermanas deciden dejar sus carreras profesionales eee... que ya tenían sus trabajos y demás y bueno como bien te dije hacernos cargo de la empresa familiar eee.. en ese acto digamos mi abuelo siendo de otra época bastante machista eee... y también digamos apoyándose en que yo tenía algún tipo de conocimiento superior al de mi hermana, digo conocimiento de la empresa eee.. se apoyaba más en mí que en mis hermanas pero yo me apoyaba en ellas, en su capacidad profesional y en su conocimiento mucho más profesionales de lo que tenía una pyme y ... y bueno así fue como creció mucho la pyme gracias al aporte profesional de ellas eee.. pero si, hubo una diferencia eee.. yo creo que mi abuelo es machista y a su vez, pero esto ya es inverificable, él se amparaba en el conocimiento de la empresa que mis hermanas no tenían y yo como varón sí.

**¿Antes de tomar cualquier tipo de decisión te sentís condicionado por mantener la armonía familiar?**

Si y son los temas de charla a diario, particularmente en este último año y medio de pandemia y teniendo una pyme con todos las obligaciones que eso implica y el contacto directo con el personal y demás, influye muchísimo el estado anímico en la carga horaria y que nos implica como socios y si nos influye y lo charlamos a diario eee.. cuando estamos en un trámite cuando compartimos algún almuerzo los fines de semana eee.. cuando estamos tomando algún tipo de decisiones bueno no quiero que esto influya el fin de semana, no quiero que esto influya como hermanos, sí... sí sí. La respuesta es bien concreta en si.

**¿Tomando un poco el tema del liderazgo consideras que hay alguna diferencia entre el liderazgo masculino y femenino?**

Eem.. en nuestra empresa no, después de un tiempo eem... después ya te repito, vuelvo a desarrollar sin mi papa y ya sin mi abuelo, siendo 3 socios hoy por hoy no, además, no es que nos dividimos la tarea con mis hermanas de una forma eee.... Digamos exacta si no que en realidad los 3 hacemos todo cada uno tiene más facilidades en diferentes cosas entonces bueno, es el que termina encarando algo siempre amparado por los otros dos y también eso va mutando con el estado anímico con que se yo... con las cosas cotidianas que tiene el trabajo eee.. entonces hoy por hoy el liderazgo no influye el género, en su momento si y fue digamos difícil también para el personal de alguna forma tanto por género como por edad nosotros hemos tenido personal operario que tenía más años adentro de la empresa que nosotros de vida eee... entonces era gente adulta gente con muchos... muchos vicios dentro de la empresa y que vengan personas que vos tenés más antigüedad en la empresa que ellos de vida y para colmo con gente de otra época la mayoría hombres que no aceptaban eso de parte de mis hermanas de parte mía un poquito más pero tampoco lo aceptaban del todo por esto que te digo por la diferencia de edad pero, pero fue mutando y nos fuimos acomodando y ganando el respeto y hoy por hoy creo que está bastante equilibrado y no influye el género para nada

**¿Crees que las mujeres a veces se auto perciben menos capaces de liderar que los hombres?**

No sabría responderte de forma general, con respecto a mi empresa te diría que no, no, solamente estratégicamente mis hermanas por ahí cuando necesitan transmitir algo, o sea ya nos conocemos es una pyme somos 20 personas sabemos más o menos, hablando en lunfardo los bueyes con los que aran, bueno hay que hablar con tal tienen más feeling con vos Fede, acércate este es el mensaje, listo dale para adelante pero no por un tema de género, si no por un tema estratégico, también es al revés muchas veces , ustedes chicas, el.. es... el no bueno ustedes chicas que normalmente que en la cotidiana Fede esta más con los chicos cuando van y dan una orden a veces es mucho más firme esa postura entonces, responden de otra manera eee... yo creo que es más estratégico en nuestro caso que por auto percibirse menos ... menos lideres eee... son decisiones estratégicas para llegar mejor al... al empleado y tener en definitiva los resultados que queremos.

**Respecto a esta resistencia que me comentabas que tuvieron de parte en la empresa cuando se generó la sucesión de parte de los empleados ¿se tomaron algún tipo de acción para mejorar un poco ese balance o es algo que se fue dando con el tiempo?**

Eee... alguna acción concreta no, ser firmes, éramos muy chicos yo tenía 21 años cuando mi papa falleció y digamos que nuestra carta de presentación cuando nos movemos con algún proveedor o clientes grandes en la empresa hicimos todo hicimos el trabajo de los operarios hicimos el trabajo de los administrativos hoy por hoy hacemos el trabajo de los dueños emm... trabajamos adentro de los depósitos je en limpieza... hicimos todo y creo que eso a pasos firmes ya van 10 años de que no esté mi papa y ya van 5 de que mi abuelo dio un paso al costado fue más ee... el accionar del día a día en lo cotidiano en el... la insistencia que en un acto en concreto de bueno... no se .... Por tomar alguna medida en particular eee.... Seguramente en el transcurso de estos 10 años alguna persona que no haya aceptado... ahora no recuerdo en concreto pero alguna persona que no haya aceptado este cambio o por ahí era por otras cuestiones porque yo no puedo meterme en la cabeza de la gente pero por ahí a alguien se le habrá tomado algún tipo de medida en particular pero hablando en general no fue digamos trabajo en el día a día eee.. creo que arremangarse y hacer todo y así conocer todo y todos los puestos y eee... en una ... en por lo menos en nuestro rubro que el 95% de los puestos son atención al público y operarios que el pibe que es tu jefe como te dije antes, no había nacido cuando vos arrancaste a trabajar vos lo hayas visto que sacaba cajas del depósito, que atendía el surtidor, que limpiaba el baño, que hacia las planillas diarias, que bueno está metido eee... les generaba ellos un tipo de respeto que hoy por hoy lo ganamos con ese esfuerzo, para mí fue esa la transformación sin ningún acto en particular sin ningún hecho o medida en particular fue eso, trabajo en el día a día y hacer todas las tareas que hay en la pyme las hicimos todas.

**Bueno como para ir cerrando un poco la entrevista te hago una última pregunta, ¿consideras que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a las mujeres como lideres en las empresas?**

Si, tanto de forma general como en experiencia como en lo particular en lo personal si, hubo un cambio importantísimo y bueno como te desarrolle en la entrevista en nuestro caso también por un

tema de formación profesional no por el género nos vino perfecto, fue un crecimiento importante de la mano del género femenino gracias a Dios.

**Bueno Federico te agradezco mucho tu participación.**

### **Empresa 5**

**¿Me podrías decir tu nombre y edad, por favor?**

Julieta, 34.

**¿Formas parte de la empresa familiar?**

Sí.

**¿Tienes un cargo jerárquico o de líder?**

Sí.

**¿Qué familiares forman parte de la empresa?**

Mi padre fallecido. Mi hermana, mi hermano. Y la mujer de mi padre.

**¿Tu padre fue el fundador de la empresa?**

sí.

**¿Cuál crees que es el mecanismo? O fue el mecanismo de sucesión del liderazgo de la empresa.**

No entiendo bien la pregunta.

**¿Cómo crees que se fue dando el mecanismo del liderazgo de la empresa? ¿De quién es quién maneja la empresa?**

Y yo creo que fue porque... nada bueno, la empresa era una empresa que era...de construcciones, o sea, una empresa constructora y lo que mi papa hacía y lo que sabía era liderar y así construir y hacer construcciones... Y buenoooo...yo soy arquitecta. Estudié arquitectura. Y bueno, digamos queee, un poco me acomodé en el puesto ese de dirigir más que nada, lo que era, lo que es la parte constructiva, o sea, desarrollo de las obras. De construcción. Después, bueno, mis hermanos están en otras áreas. Que tal vez era más como un complemento de... de estos.

**¿Alguna vez tuvieron un conflicto de sucesión o de elección de mandos en la empresa?**

No estuvieron siempre claros, o sea. Siempre estuvieron claros. La tarea de cada uno.

**¿Tus hermanos también ocupan puestos de liderazgo en la compañía?**

No.

**¿Hay alguien más que ocupe otro puesto de liderazgo aparte de vos?**

Si la mujer de mi padre.

**¿Te costó tomar el mando? ¿encontraste inconvenientes a la hora de tomar decisiones?**

Sí, sí, me costó mucho. Sí, me costó mucho porque era. Digamos que la... la empresa era muy, muy, muy... unipersonal era como muy centralizada en el mando de él y a pesar de que bueno. Bueno, él falleció. Sí, eso está claro. Y los últimos años... nada como que organizamos un poco la empresa y, pero igualmente... dada, se notaba la ausencia de esa de como del de la cabeza el líder de todo ¿no? El que toma las decisiones a desde la más importante, hasta la más insignificante pequeña de la elección de un clavo. O sea, ese nivel entonces como que nada. Bueno, medio como que nos separamos un poco las tareas y bueno, igualmente lo que me pasa, lo que lo que tenía el... el liderazgo que tenía él. Y era aparte de en la empresa, era también en bueno, obviamente en las obras también... y bueno, era un poco lo que me traspasó a mí, que eso era como la cara conocida, con los clientes, con los chicos de la obra. O sea, la del personal de la obra. No era, como no sé si me estoy yendo un poco de tema, pero que bueno, nada me costó un poco, pero bueno, pudimos encaminar y seguir un poquito más. Y no tanto más, pero si seguimos.

**¿Vos compartiste también con un puesto de liderazgo mientras él, mientras él, se encontraba en vida y liderando la compañía, pues ahí también tenías un puesto de liderazgo?**

Sí, pero no tanto. O sea, sí. Porque nada... yo era como un poco, o sea... la mujer de él, era como... Era como era... éramos como dos manos derechas claro, o sea ella con el tema de los contables administrativos y yo con el tema de lo técnico y lo de obra. Y de presupuestos y de números, o sea, ella más de lo que ya estaba en ejecución y yo de las cosas nuevas y de proyectos y presupuestos. Es como que nos complementamos y después seguimos laborando de esa misma manera, o sea, sin él. Un poco, seguimos laborando de esa manera.

**¿Cuál consideras que fue el motivo por el cual vos terminas obteniendo un puesto de liderazgo y no uno de tus hermanos?**

Y creo una de los motivos es por la edad. Ellos son, yo soy la más grande, los demás chicos. Y Bueno... Creo principalmente por eso, por la formación que tienen y por la experiencia laboral que tienen, yo estuve desde los 18 años que estoy estaba trabajando en la empresa.

**¿Te ves condicionada, a la hora de tomar algún tipo de decisión, por mantener la armonía familiar?**

Sí. Re, siempre me vi condicionada mucho. Y. Siempre, siempre, siempre, como que tratando de mantener la armonía porque, o sea, aparte, la empresa familiar es, como es, muy se mezcla todo, no, o sea, se mezclan. Todos los sentimientos. Nada, yo trataba de separar, bastante capaz que me re peleaba con mi con mi papá y me re Peleaba y capaz que cuando me estaba yendo che cenamos hoy bueno, dale listo, nos vamos tarde. O sea, era como que. Re Separábamos las cosas. A lo entendíamos, separamos. Tal vez mis hermanos no tanto. O Santi capaz que si Belén no tan, o sea, no... Ellos no. No sé si tanto, pero. no lo tenían incorporado o no lo captaban tanto. Creo que también. Bueno, pues el carácter por mi carácter es una cosa y aparte porque hacía mucho que trabajaba ahí y como que crecí también ahí y sabía cómo era la dinámica y pero si no se peleas entre mi papá y mi hermana y che le decimos a Belén que venga. Que dale, que no, no va a venir. ay no

sé si estoy muy informal al hablar y. Y. Dale le mando un mensajito a si viene mañana, sino de una marca. Bueno, esas cosas te puedo tratando de hacer armonía. Y. Bueno, nada, sí, sí. Siempre tratando de generar eso y que de esa manera era como. Avanzaba y funcionaba todo un poco y también eso influía o se repetía mucho en el en la armonía de la empresa, o sea. El ambiente de la armonía... sí había una pelea ya se sentía el ambiente. ¿Creo que pasa de pasaría, debe pasar en todos lados, ¿no? ¿Y aparte es muy claro que quiénes... quiénes son los integrantes? O sea, si falta 1. Qué bueno para eso.

**¿Crees que los colaboradores hombres responden de una manera diferente a tu liderazgo que al liderazgo de otro hombre? Bueno, este caso de tu papá, que fue tu antecesor.**

No, o sea, a mí me pasó algo. Me lo preguntaron. Me lo preguntan muchas veces. Hoy me lo preguntan también porque yo al ser mujer y estar en un ambiente, en un ámbito que son todos hombres, la mayoría, porque son la mayoría son, o sea, obreros digo personal de la construcción, pero la realidad es que yo medio como que como que crecí en ese ámbito y no sé, no sé si es que me... me ayudó mucho mi viejo, creo también creo que eso es una de las cosas como que el medio, el lugar, ese. Y yo me la creí también. Entonces, nada como que siempre tuvo un trato muy a la par, no solo por género, sino también por su condición de persona. No, no, no. No solo por diferencias de género, sino que se yo ponerme a la par, no sé interesarme por la persona. Y no solo por el por el trabajador, sino por la persona y no, no, no. Nunca tuve ningún inconveniente y siempre fui respetada, si

**Es decir, ¿Nunca has vivido una situación de discriminación hacia tu persona u otra mujer dentro de la empresa o con el entorno de la empresa?**

No, no, no, nunca. No.

**¿Y consideras que hay una diferencia entre el liderazgo masculino y femenino?**

Sí, sí hay diferencia, sí no sabría decirte talvez cuales, pero... a ver, déjame pensar un poco. Sí, sí hay diferencias, un poco puede ser... yo creo, o sea. No sé si hay diferencia, la verdad que estoy como media y media perdida ahora. Puede ser que sí, pero no nos enumerártelas no sé, no sabría de definírtelas no sé.

**¿Pero crees y crees que las mujeres a veces auto perciben menos capaces que de liderar que los hombres?**

No, no, no.

**¿Y consideras que a veces los hombres no les dan ese lugar a las mujeres para liderar o que son las mujeres que no buscan esos lugares**

Las dos cosas creo. Creo que las dos cosas pasan. Creo que... que la mujer puede ser que no se crea si puede ser que la mujer no crea capaz y más y tal vez el metiéndose en un ámbito masculino. Porque la realidad es que es un poco la es un poco. En la costumbre, o sea, es el día a día de que. Es como. Es como, como todo creo, o sea. Es mucho la costumbre. Yo como lo que me pasó a mí particularmente es que. Digo que me acostumbre a estar con, no sé, a convivir o. No convivir, pero, pero sí a la trabajar en ese ámbito de, hombres, pero espera que me olvide la pregunta principal ¿cómo era? Me lo repetís

**Habíamos arrancado si las mujeres se auto perciben menos capaces**

Y la segunda si la mujer se hace el lugar

**Exactamente si vos consideras...**

No y también es importante el lugar que te da un hombre si vos estas trabajando con alguien a la par o si vos sos contratada por un hombre, por ejemplo, bueno me pasa hoy que estoy haciendo un trabajo en conjunto con un hombre y yo me incorpore a algo que ya estaba armado pero el me dio el lugar digamos y nada, respeto un poco nada... como que me dio la jerarquía ¿entiendes? Y el lugar que pueda tener una mujer o un hombre también eso colabora, aunque vos te la creas o, aunque vos te creas capaz que alguien te banque también de otro género también esta bueno ¿no? Creo que son las dos cosas importantes

**¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?**

Mira... yo o sea mi situación mi situación a mi lo que pase yo me parece que sí, pero sé que hay casos que no, tal vez es un poco este tema de ponerte a la par de y de no sentirte diferente ¿no?, tal vez va un poco por ese lado, pero sí sé que la diferencias que hay, que se yo, no lo pase no me paso, pero sí sé que existe

**Es decir, ¿vos crees que en tu caso en particular tuviste las mismas oportunidades, porque se te dieron las oportunidades? ¿y consideras que no siempre igualmente se les dan a todas las mujeres esa oportunidad como se te dio a vos en este caso en particular?**

Si

**¿Consideras que en la actualidad hubo un cambio de paradigma de las mujeres como lideres de empresas?**

Si, totalmente, cambio todo, o sea, me parece muy bueno el avance y la evolución que tuvieron, que tuvimos las mujeres con respecto a... sí a los puestos de liderazgos o a los puestos en las empresas, puestos de trabajo cualquier ámbito... lo veo día a día porque tal vez pasa... me pasa que una empresa con la que estoy trabajando parte del equipo que estamos trabajando una de las empresas bueno si, son todos la mayoría hombres pero tal vez la coordinadora general o sea es mujer o la gerente general es mujer, entonces... se ve muchas situaciones así que esta bueno me gusta

**Como para ir cerrando la entrevista y respecto al tema del traspaso de liderazgo en tu familia, me comentaste que tenés un hermano y una hermana, ¿Alguno de ellos también desea o anhela ocupar este lugar de liderazgo dentro de la empresa?**

No, nunca se... digamos se involucraron en conseguir digamos ese lugar porque no se interesaron tanto en la empresa... digamos en el funcionamiento como que no nunca involucraron lo suficiente y yo tampoco creo que era... no es que no querían, pero tal vez no tenían los conocimientos o tal vez no tenían las herramientas para involucrase más y nada eso requiere un montón de tiempo y constancia y dedicación de un montón de cosas que tenés que estar dispuesto a hacerlo

**Para cerrar la entrevista, ¿Cuál sentís que es el foco a la hora de elegir la sucesión de liderazgo de las empresas familiares?**

Creo que tiene que ver mucho en lo que es la empresa familiar en si tiene que ver mucho con la persona que genere lazos entre lo que quedo armado y que ... yo creo que es más ... va para el lado más ... obviamente capacidades y herramientas, pero un poco ligado a lo humano ¿no? Porque la empresa familiar es como muy... tiene esa ...es la familia está formada por un montón de gente que también no es familia, pero también es como una gran familia entonces un poco es quien a quién le dan bola ¿no? O sea, a quien le hacen caso un poco creo que la sucesión es por ese lado... el mando, no sé si está claro

**Bueno eso sería toda la entrevista, te agradezco mucho Julieta por tu tiempo y por participar.**

## **Empresa 6**

**¿Me podrías decir tu nombre y edad, por favor?**

Julieta, 32 años.

**¿Formas actualmente parte de la empresa familiar?**

Actualmente no formo parte de la empresa, sí, trabajé muchos años en la empresa familiar.

**¿Tuviste algún cargo jerárquico de líder en la empresa?**

En sí estaba a cargo de todo lo que sería la parte de la venta online de la empresa y de generar como de abrir ese canal por primera vez.

**¿Qué familiares forman parte de la empresa?**

Bien la empresa de inicio mi abuela, que años después involucró a sus dos de 3 hijos porque ya había otra hija mayor, digamos que ya estaba dedicada a otra cosa y paralelo, digamos, convivimos como las 3 generaciones, cuando yo me sumé. Así que serían mi abuela. Mi mamá, mi tío y después yo y mi hermana.

**¿Cuál crees que es el mecanismo de sucesión del liderazgo en la empresa?**

Bien. Un poco se fue dando la sucesión por intereses, es decir, cuando lo empezó mi abuela y tuvo que hacer como este primer trabajo de sucesión. primero como momento de sucesión y el interés de mi mamá estaba más claro que el interés de mi tío en continuar con esa empresa. Entonces no, no tuvo tanto que ver con las capacidades de cada 1 de ellos, sino con las ganas de querer continuar con la empresa y con las ganas de digamos, del como sea, seguir haciendo que esa empresa pudiera crecer.

**¿Antes de tomar cualquier decisión que hayas tenido que tomar en la empresa te sentiste condicionada por mantener la armonía familiar?**

Sí, mucho, todo el tiempo es una de los es 1 de los desafíos más. Más importantes de las empresas familiares porque Puedes trabajar en una empresa y puedes tomar cualquier decisión. Y a las 18:00 H de la tarde te puedes levantar o te puedes conectar y esa persona no la ves y esa persona como que también tiene la posibilidad de darse vuelta y tener su propia familia. En cuando, en cambio, cuando es una empresa familiar. Esa persona la vas a ver o en tu casa, si compartís a como me pasaba a mí con mi mamá, que que me que me da vuelta y ya estaba conviviendo. Entonces se juntaba la convivencia familiar con el trabajo o si es un familiar lo puedes ver el fin de semana en cualquier tipo de evento. Entonces la realidad es que tenías que como pasarlas de basar las decisiones, pero aparte cómo comunicarse esas decisiones o cómo se generan los debates pensando todo el tiempo en no romper esa armonía

**¿Alguna vez escuchaste o viviste algún conflicto en la sucesión o elección de mandos en la empresa? ¿La primera sucesión que fue de tu abuela hacia tu mamá y tu tío?**

Sí, sí, haría como distintos. Ellos pensaban muy distinto en cuanto a cómo se podía llevar adelante una empresa, por un lado, mío siempre fue como más tradicional, él es una persona que, al día de hoy, si bien por todo lo que nos la venta online ¿no?, lo que tiene que ver con el con la publicidad, con el marketing y un montón de cosas que se fueron sumando y que ayudan un montón a las empresas, había día poder vender el producto que desarrollen. Él nunca se pudo relacionar con todo eso, eres una persona que todavía sigue pensando como que. La venta física es en el lugar ese muy sectorizado hacia las personas que pueden llegar a tu comercio, pero no piensa como que 1 puede llegar a expandir su negocio y mi mamá si lo pensaba, lo veía, estudiaba. Había hecho cursos como para aprender a manejar redes sociales, trataba de todo el tiempo estar viendo cómo llegar a más personas como vender en el interior del país, eso fue como una de las diferencias principales que hubo, como como en la sucesión, por qué. Había que tomar decisiones y había muchos costos relacionados a lo que es, si vos te quieres enfocar a vender online, tener un tipo de costo, y si te quieres enfocar a vender en comercios, tenés otro. También cambia la estructura de la empresa, la cantidad de empleados que tienes que tener, esas dos mentes, digamos, pensando en el negocio de una forma muy distinta.

**¿Encontras alguna diferencia entre liderazgo masculino o femenino?**

Tratando de no involucrarme tanto en que una persona es mi tío y otra persona, es mi mamá, sí te puedo decir que había... Por ahí más a nivel personal, como.... Mi mamá siempre buscó más conciliar y cómo poder repartir un poco en el hecho de tratar de modernizar la empresa, pero siempre manteniendo como las cosas que para mi tío eran importantes y quizás el estilo de mi tío era un poco más... No sé si es de imponer, pero como un poco más de bueno, esto es lo que yo pienso y le costaba un poco tratar de escuchar otras voces.

**Claro, y ¿Alguna vez sufriste o viste que alguna otra mujer haya sufrido alguna situación de discriminación, en la empresa u otra empresa?**

No, yo creo que... que en realidad es algo más. Como que 1 tiene por ahí, relacionado que lo trae toda su vida, pero en algún momento se podría llegar a pensar que el negocio lo podía heredar mi tío por una cuestión de edad, ósea era el mayor de los dos. Entonces podía llegar a ir como por un lado más de... digamos, de generación o de edad, en este caso de ser el hijo mayor y se recupera la primera persona que podía llevar a heredarlo, pero no sé si tenía algo que ver específicamente con ser mujer y ser varón, pero si tenía que ver con ser como el primero en la lista para por ahí heredarlo. Entonces fue como todo un tema que, por ahí mi mamá, siendo la más chica, sea en la que se quede un poco con la empresa, se quede con la empresa.

**¿A vos te gustaría formar parte del día de mañana o estar liderando esa empresa sobre una posible sucesora?**

Bien bueno, esa parte es bastante interesante porque hace unos años parecía ser como que la empresa la podía llegara, digamos, a heredar yo por una cuestión de también de que llevaba más años trabajando en ella con mi mamá y de que me había dedicado un poco a lo que era Administración de Empresas era la carrera que estaba estudiando. Después empezaron a suceder ciertas cosas, como el trabajo remoto era impensado, entonces yo por una cuestión de estudios universitarios, me mudé a capital mudándome a capital me quedaba una hora 1:30 h de distancia de la empresa, la empresa, más allá de que hoy hay ciertas cosas que se podrían trabajar de forma remota, tiene como cierta parte de poder estar presencial. Entonces, con el tiempo como que me fui, me fui alejando de la empresa en sí. Empecé a buscar trabajo cuando me mudé. Por lo cual ese fue como el principal motivo, el... el querer, como irme de ese lugar donde estaba la empresa y que no hubiera posibilidad de trabajo remoto. Respondiendo a tu pregunta si me gustaría y no lo descarto. En algún punto sentí como que necesitaba hacer mi propio camino, aprender un montón de cosas que por ahí en la empresa familiar son más difíciles de aprender y volver en algún momento.

**¿Te sentís capaz de afrontar liderazgo en un negocio o en una empresa?**

Sí. A ver, hoy yo tengo como un rol de liderazgo en mi trabajo actual y si bien es un liderazgo más de un equipo más chico, solamente estoy liderando como el área de recursos humanos y no estoy liderando todo el resto de las salas como partes que puedes llevarte una empresa. Ósea no estoy tan involucrada con toda la parte de Finanzas y quizás eso sería como por ahí alguna pata débil que tendría que trabajar específicamente si me quiero hacer cargo de la empresa porque la empresa conlleva también muchos cálculos de costos de todo lo que tiene que ver con la planificación financiera. Esa parte siento que la tendría que aprender, pero el resto de las cosas las podrías hacer.

**¿Y vos crees que las mujeres en la actualidad tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas? Acá también, un poco saliendo capaz de lo que expresas vos de la**

**experiencia de la empresa familiar y que bueno, que ya me has expresado que no existe esa diferenciación por género tan marcada.**

Bien. Yo creo que en general, todavía existen diferencias, sobre todo en cuanto a la cantidad de tiempo que una le puede dedicar a una empresa. O sea, las empresas si vienen muchas que están cambiando y lo puedo vivir con la empresa familiar también, que... que incluso mi mamá hoy es una persona que se permite tener espacios para hacer cosas personales y antes no sé, aún no está como tratando de tener como una mejor un mejor equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Pero así todo hoy cuesta y sobre todo cuando 1 es dueño de la empresa o líder de una empresa como tener otro. Cómo tener más espacio, más tiempo libre, y eso me parece que a las mujeres todavía nos cuesta mucho más, porque cuando yo vinculó a mi mamá trabajando tantos años en la empresa siendo madre y teniendo como un montón de otras responsabilidades de familia aparte y lo veo en mi tío, que de repente le podía dedicar mucho más tiempo, parecía que 1 avanzaba más rápido que el otro, que 1 aprendía más o que tomaba más. Como más terreno dentro de la empresa, pero era por la cantidad de tiempo que le dedicaba y era porque no estaba mal que mi tío trabaje 8 o 12 horas por día y de repente si está mal que mi mamá lo haga por una cuestión de mandato social o de lo que fuese, como que ya tenía que dedicarles más tiempo a sus hijas. Entonces yo creo que... que ahí hay una gran diferencia a uno asocia, como muchas horas de trabajo, a como la única forma en que 1 pueda avanzar y eso en realidad no debería ser así como más calidad y no tanto en la cantidad. Pero es como un cambio también de... de mentalidad.

**¿Crees que en la actualidad hay un cambio de paradigma con respecto a la mujer como líder?  
¿Está cambiando esto que expresas?**

Creo que todavía depende mucho por lo por lo que veo, también en mi trabajo actual. y en otras empresas y mucho también empresas familiares con las que a veces hablo y tengo como distintas charlas y tocamos este tema. Las generaciones que hoy en día manejan empresas quizás son personas que no están todavía del todo flexibilizadas con el hecho de tener mujeres en cargos de liderazgo, es como que tiene que terminar una generación y volver a arrancar otra en la cual sea un poco más normal compartir el liderazgo entre mujeres, porque hoy en día no todos lo aceptan de la misma forma y sí me parece que lo que está sucediendo es que se están. Un poco a la fuerza o un poco por también mostrar hacia el afuera de que hay mujeres líderes, se están nombrando mujeres líderes que nos hubiesen considerado en otro tiempo, pero no por una cuestión de meritocracia o porque la mujer se lo merezca o porque realmente haya trabajado para decir tenga las capacidades, sino por una cuestión de pongamos mujeres líderes para que no se note que somos todos hombres. Me encontré con muchas de esas respuestas. Es como lo hago para que vean de afuera que estoy. Me estoy flexibilizando, pero en realidad no hay una convicción cierta o verdadera de que la mujer tiene todas las capacidades para ocupar los mismos lugares que los hombres.

**¿Crees que las mujeres se auto perciben menos capaces de liderar que los hombres?**

Mi percepción es que las mujeres somos un poco más exigentes, también solemos ser como las que más, esto también, como que estás haciendo una generalización, pero como las que más estudiamos son las que más nos preocupamos, porque nuestra performance en el trabajo sea muy buena. Las que queremos estar en todas las que queremos poder cumplir con todo, somos muy también autoexigentes con 1 mismo, entonces porque tenés muchos frentes abiertos, si quieres cómo poder trabajar bien en todo. Si llegara a cumplir con todo, entonces me parece que sí, que nos percibimos como... nos auto, exigimos más y nos exigen más también me parece, o sea, hay como del otro lado una... una exigencia mayor, como si por momentos una tendría que demostrar todos los días porque están al lugar que está. El hombre, no me parece que siente esa presión. La mayoría, como una vez que llega al... al puesto de liderazgo. Llegó!.. y es como que no, no, no hay nadie por ahí que... que esté como midiendo lo tanto.

**Volviendo al caso de la empresa familiar: ¿Consideras que, en el primer traspaso, que fue principalmente el de tu abuela hacia tu tío y tu mamá, sentís que hubo esa diferencia?**

Yo creo que, que es un mix del de las cosas que te contaba, por un lado, tiene que ver con el tiempo. Por otro lado, tiene que ver con la motivación. Mi tío tenía más tiempo para dedicarle a la empresa y pudo como involucrarse un montón de cosas que también tienen mucho impacto, como toda la parte económica, financiera de la empresa. Pero después se notó en mi mamá y creo que fue un poco, por eso es la persona que tomó la posta, que tenía muchas ganas también de modernizar la empresa, ampliarla, que tenía como una expectativa y una motivación diferente. Me parece que... que eso fue como lo que más, lo que más diferenció y por eso también la empresa se terminó heredando de esa forma. Si lo que te puedo decir es que había bastante desconfianza a pesar de que mi mamá se llevan muy bien, o sea, es como a veces eso es algo bastante particular de las empresas familiares. 1 puede tener la mejor relación a nivel familia, pero a nivel trabajo había diferencias muy marcadas y si es cierto que por parte de mi tío no veía como que mi mamá tuviera el tiempo para poder hacer todo lo que se ha planteado aquí, va a querer hacer con la empresa por estas otras cosas no, porque es de otra generación y porque cree que mi mamá teniendo familia y teniendo un montón de otras responsabilidades no iba a poder lograr llevar a la empresa a ese lugar que decía querer llevarla, en ese sentido siento bastante marcada la diferencia

**Como para cerrar. ¿Consideras que el hecho de que la fundadora de la empresa haya sido una mujer, repercutió en que la decisión de sucesión de liderazgo de la empresa haya sido por el interés que le puso la persona y no tanto por el género?**

Si totalmente, mi abuela siempre percibió como un objetivo más idealista con la empresa, en ningún momento veía la empresa como un lugar para ganar más plata o para enriquecerse, ella la veía como un medio para poder vivir y le quería dejar a sus hijos como herencia, siempre lo dijo, esa era su herencia esa empresa, entonces lo que ella quería hacer es dejarle algo a los hijos para que puedan seguir trabajando, que tengan un trabajo seguro, pero no percibía como un interés tan económico. Si pienso en mi tío, mi tío desde el día 1 se metió en la parte económica y financiera para ver donde la empresa perdía plata, donde se podía optimizar algún costo, un montón de cosas un montón de

decisiones que impactaba en que la empresa pudiera también ganar más plata, por ende, también los que trabajaban en ella. Por eso mi abuela baso mucho en esa cosa más idealista y decidió por mi mama porque le pareció que le iba a generar más como... le iba a poner más ganas y realmente no importaba si llegaba o no expandir la empresa o si en el medio se perdía plata porque el objetivo de mi abuela no era la plata si no el orgullo de tener una empresa propia el orgullo de tener algo propio y dejarle algo a los hijos

**Bueno perfecto Julieta te agradezco mucho tu participación.**

### **Empresa 7**

**¿Podrías decirme tu nombre y edad, por favor?**

Matías, 36 años.

**¿Formas parte de la empresa familiar?**

Sí.

**¿Qué familiares forman parte de la empresa?**

Mi padre y mis hermanas.

**¿Tienes un cargo jerárquico de líder dentro de la empresa?**

Sí.

**¿Y tus familiares que forman parte, qué cargos ocupan?**

Mi padre fundador. Mis hermanos: Gerencia de marketing. Y jefe de aprovisionamiento y logística.

**Perfecto, ¿y vos? ¿Qué puesto ocupas?**

En una gerencia de Administración y Finanzas.

**¿Cuál crees que es el mecanismo de sucesión del liderazgo en la empresa?**

Capacitación y dedicación a la empresa. Creo que eso es lo que te define. ¿Quién sucede a quién?

**Y de tus hermanos o hermanas, ¿todos forman parte de la empresa o tenes más hermanos?**

Tengo más hermanos y no todos forman parte de, o sea, el único que está en edad de trabajar, que es el más grande y no forma parte de la empresa.

**¿Tienes hermanas?**

Hermana sí, tengo hermana

**¿Y no está en edad de formar parte de la empresa?**

Si ella forma parte de la empresa

**Ah, perfecto. ¿Cómo te fue asignado el puesto actual?**

Por mérito propio. auto designado., es una empresa que fue creciendo, con lo cual no es que había una estructura a un organigrama y de ahí se fue creciendo, sino que. Fue creciendo la empresa y a medida que fue creciendo se puede mandar organigrama y se fue decidiendo en conjunto a quién iba a cada lado, digamos, según las competencias, no.

**Y antes de tomar cualquier tipo de decisión, ¿te ves condicionado por mantener la armonía familiar?**

Sí, ciento por ciento.

**¿Encontrar diferencias entre liderazgo masculino y femenino?**

Encuentro diferencias en el liderazgo de todas las personas, así que no, no lo podría asignar al género, así que no.

**¿Tu hermana, este caso ocupa también un cargo de liderazgo?**

Sí, sí, sí.

**¿Y consideras que las mujeres se auto perciben menos capaces de liderar que los hombres?**

No.

**¿Consideras que es el mismo el esfuerzo que tiene que hacer un hombre y una mujer para adquirir un puesto de liderazgo?**

¿En la vida o en mi empresa?

**En tu empresa y si también tienes una opinión, digamos que está fuera de la empresa genial.**

Aca no para nada. No, De hecho, prevalecen las mujeres. Pero en la vida entiendo que sí. Entiendo que sí... no soy mujer y no lo he vivido, pero por lo que percibo sí. Pero en mi empresa no, no, no. Claro que sí, que están las mismas oportunidades entre los hombres y las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y entendiendo que no es una empresa tan grande como para que haya tantas oportunidades para cualquiera siendo familiar también. Es como que hay poco, hay poco movimiento hasta que tanto en cuanto no sigamos creciendo en que estamos creciendo, pero eso es un limitante en realidad le va a costar a cualquiera que no sea familiar entrar, dentro de la familia, sea varón o mujer, no hay ningún problema, pero independientemente de eso, hay solo una mujer y tiene una posición de liderazgo. Con lo cual están todos esos condicionantes para la respuesta.

**Clarísimo ¿y crees que en la actualidad un cambio de paradigma respecto a las mujeres como líderes? En empresas.**

Sí, creo que sí, creo que sí. Totalmente.

**¿Has presenciado alguna situación de discriminación hacia una mujer dentro, ya sea de la empresa, o con algún cliente o alguien externo que mantenga relación comercial/laboral?**

Mi rol al no ser tan comercial no estoy en contacto con terceros y dentro de la empresa, o no lo viví nunca. No sé si es por mi posición, que él no me llegue esa información. pero no, no lo viví. ¿No? No, no. No tengo presente algo, algo así para nada, De hecho. Esteee... no, no, no, no., No, no. Si, te das cuenta en una reunión, si voy con mi hermana. Y es con alguien varón y quizás ella consiguen más cosas que yo, pero eso hasta ahí llegó con lo que te puedo responder.

**Claro, ¿ella consigue más cosas que vos?**

Sí, pero bueno, también es el comercial... También tiene que ver con tiene que ver con una previsión claro.

**¿Bueno, y tengo una última pregunta, alguna vez tuvieron algún conflicto en la sucesión o elección de mandos en la empresa?**

A ver, no, no hubo conflicto porque no hay una asociación, no hay un desentendimiento total del del fundador o de quien, de quien desarrolló la empresa en un primer momento, con lo cual no está desvinculado en un ciento por ciento. Sí, en tiempos turbulentos a inflacionario, es un rol de Administración y Finanzas, toma preponderancia con decisiones por sobre las comerciales de vez en cuando y eso genera roces. Sí, completamente sí. Pero bueno, es el desafío de la empresa coordinarlos y que no generen quiebres, sino que sean solo roces.

**Y bueno, para concluir con la cuestión de género, ¿se toma algún tipo de acción para mejorar el balance de género dentro de la empresa? ¿Lo consideras necesario?**

No, no lo consideró necesario. El día en nuestra empresa te repito. De los 150 empleados. 110 serán mujeres, y me dirás, pero bueno, ¿y en la estructura más jerárquica? Y nosotros somos una empresa que se está desarrollando y que muchas cosas están empezando a pensar ahora. Pero el organigrama presentado este año. De la sería nosotros hoy en día estamos pensando en recursos humanos, finanzas, operaciones, marketing. Y una incipiente gerencia de e-commerce que no se podría llamar como tal y de estas cinco dos son mujeres. Y si sacas ese esa intención de e-commerce, estás hablando de 2 y dos, con lo cual. No, no, no es un tema, o sea, no lo veo, digamos por ahí. O sea, no es que están, no están en posiciones jerárquicas, gerencia de operaciones y gerencia de marketing. Son manejadas, son lideradas por mujeres.

**¿Y consideras que también eso tiene un poco que ver con antigüedad de la empresa y en la época en la que se fundó?**

Puede ser que al ser más joven este esa posibilidad, yo quiero creer que solo cuestión de capacidades y que quiero creer, porque aparte fue una decisión en conjunto, no, pero, pero, pero sacando a mi hermana, que es de marketing y quizás pesa un montón el tema que es familiar, independientemente de las capacidades, que no estoy diciendo que no las tenga, digo, creo que al ser familia es así. La gente de operaciones se lo ganó ella, no se puso ahí porque queríamos balancear con mujeres, porque no, no, no lo pensamos así

**Bueno, eso sería, toda la entrevista. Matías te agradezco mucho por tu participación.**

## **Empresa 8**

**¿Me podrías decir tu nombre y edad por favor?**

Nicolas, 37 años.

**¿Formas parte actualmente de la empresa o del negocio familiar?**

Si formo parte.

**¿Ocupas algún cargo jerárquico o de líder?**

Si si, formo parte del liderazgo del negocio.

**¿Actualmente que familiares forman parte de la empresa o el negocio?**

Mi mama es la titular eee... y mi papa es el contador.

**¿Tenes hermanos o hermanas?**

Si una hermana.

**¿Como crees es el mecanismo de sucesión de liderazgo del negocio? ¿Como tuviste vos el cargo que tenés?**

Siempre trabaje en el negocio, luego trabaje cuando estaba al mando del fundador que era mi abuelo después quedo acéfalo con unos encargados los cuales yo también trabajaba y formaba parte luego de la sucesión seguí formando parte del equipo conjunto con mis padres y después quede yo solo a cargo del negocio familiar.... Te hago una corrección después de la sucesión quede a cargo con un primo y un tío luego obtuvimos la totalidad del negocio estuve en conjunto con mis padres un tiempito y después yo si quede solo manejando toda la unidad del negocio y bueno nada eso... agrego que luego de la sucesión por fallecimiento del titular y de la mujer que era mi abuela, quedamos a cargo con un tío que sería el hijo del fundador y el hijo más grande de mi viejo y yo.

**Perfecto ¿y tu madre o tu hermana en algún momento tuvieron interés en ocuparse del negocio o liderar el negocio? ¿Formaron parte digamos del liderazgo o de la organización o trabajando en el negocio?**

Mi hermana no, nunca en lo absoluto y mi madre que es la actual titular participo luego que tuvimos las partes se interesó ser parte del rearmado y bueno luego ya quedé yo, una vez que ya habíamos resuelto un par de cuestiones.

**¿Alguna vez tuvieron algún conflicto en la sucesión o elección de mandos en el negocio?**

Si justamente luego cuando entro en sucesión cuando entro mi tío y mi primo tuvimos conflictos de liderazgo y otros conflictos de internos que, bueno nada, nos llevamos a tener que hacer un arreglo económico y obtener la totalidad del negocio.

**¿Antes de tomar cualquier tipo de decisión te sentís condicionado por mantener la armonía familiar?**

No, no, hoy en día no, hoy las decisiones las tomo absolutamente yo con un poco de asesoramiento del contador que es mi padre En palabras criollas las decisiones las tomo yo y cuando tengo alguna duda y necesito algún asesoramiento lo consulto con él, con mi padre.

**¿Tu madre como titular actual te cedió el liderazgo y el negocio a vos?**

Exactamente me cedió el liderazgo y estamos en tratativas de hacer ya transferencia de para pasarme yo de titular y bueno nada, ella desligarla del negocio.

**¿Ella en algún momento estuvo al mando del negocio o fue más que nada un traspaso legal y fue más un apoyo en el trabajo en la familia en conjunto, cuando forma parte?**

No, fue más que nada un traspaso legal y colaboración de del negocio familiar pero nunca usufructo con el mismo.

**Respecto al liderazgo encuentras diferencias entre el liderazgo femenino y masculino**

En cuando a la autoridad femenina siendo Liliana mi madre que nunca estuvo en una actividad fija acá físicamente... si no bueno venia aisladamente y cuando solicitaba algo se le respondía ahí no había inconvenientes de liderazgo, pero bueno nada, el estilo y el modelo de negocio que tengo referido a la construcción yendo la mayoría de los clientes masculinos y la mayoría de los empleados igual es un poco más difícil que le capten las ordenes que da. Sin embargo durante muchos años hasta antes de obtener la titularidad del negocio el liderazgo entre mi abuelo y nosotros lo tuve una femenina que bueno luego se fue después tuvimos una especie de líder femenina que era otra señora que era la encargada del sector administrativo al ser una líder negativo generaba disconformidad y nunca se podía, nunca podía tener la total autoridad de las personas sim embargo yo particularmente no noto diferencias es más siempre trato de tener alguna femenina en el equipo de trabajo porque entiendo que resuelve cuestiones y es más prolija que el masculino pero bueno en este momento no contamos con ninguna femenina.

**¿Crees que las mujeres se auto perciben menos capaces de liderar que los hombres en algunas ocasiones?**

¿Me puede simplificar un poco más con auto percibir capaces de liderazgo?

**¿Consideras que las mujeres se sienten menos capaces de liderar que los hombres?**

Ah okay, no me queda claro auto percibir pensé que era no, no sentirse capaces si no de tener la capacidad de liderar, pero no, yo creo que no, creo que es lo mismo dependiendo las capacidades que tengas debido a lo que se trabajó no en líneas generales no.

**Y respecto vos me comentabas que en el rubro en el cual se encuentran hay muchos hombres.**

**¿Presenciaste en alguna vez o algún momento una situación de discriminación hacia alguna mujer sea mismo en el negocio interno o con algún cliente o proveedor?**

Sisi, internamente presencie, sí.

**¿Porque crees que sucede?**

Yo creo que sucedes por la forma que se usan al dialogar y siempre sumando al puntito de que durante largos años de la historia vivimos en un mundo muy machista, muy masculino y en determinadas ocasiones con determinadas personas veo que suele pasar dependiendo también de donde viene esa otra persona y las capacidades que tiene en este rubro la mayoría de los empleados no son capacitados ni tiene un gran educación y bueno nada son más bien toscos a la hora de tener que mantener una comunicación con otra persona y cuando es mujer siempre se complica un poco más.

**Perfecto Nicolás y como para ir cerrando la entrevista te hago una última pregunta, ¿consideras que hubo un cambio de paradigma con respecto a la mujer y su posición en el liderazgo?, es decir que hubo un cambio en la manera de que las mujeres puedan liderar o no empresas o negocios en estos últimos años.**

Si yo creo que hubo un cambio social en donde la mujer entendió que tenía las mismas capacidades y se empezaron a ocupar más puesto sean de liderazgo o puestos por ejemplos fabricas compuestos por mujeres y bueno, si hubo un cambio un cambio rotundo.

**Bueno, a raíz de eso ¿crees que hoy en día las oportunidades para las mujeres son las mismas que para los hombres para ocupar cargo de liderazgo en empresas?**

Si, para mi hoy las mujeres y el hombre tiene las mismas capacidades de ocupar puestos de liderazgos.

**Perfecto Nicolás, damos por terminada la entrevista, agradezco mucho tu tiempo y tu participación.**

### **Entrevista 9**

**¿Te voy a pedir que me digas tu nombre y edad por favor?**

Mi nombre es Romina y tengo 33 años.

**¿Actualmente formas parte de la empresa familiar?**

Si si, hace ya 10 años que somos la tercera generación y estoy en el directorio.

**¿Qué familiares forman parte de la empresa?**

En este momento somos 3 hermanos que formamos parte de este mismo directorio que te decía antes.

**¿Cuál fue el mecanismo de sucesión de la empresa?**

La empresa la inicio mi abuelo en los 60 después se incorporó mi papa y en el año del 2011 por el fallecimiento de mi papa mis 2 hermanos y yo nos hicimos cargo de la administración de la empresa.

**¿Alguna vez tuvieron conflictos en la sucesión o elección de mando en la empresa?**

No no para nada, fue siempre mutuo acuerdo, nos poníamos de acuerdo en función al carácter de cada uno y de las capacidades y cualidades de cada uno para gestionar para liderar y en este caso los elegimos por decisión de todos me pusieron a mi como presidente de la sociedad y como representante legal como apoderada de los bienes de mi papa para la administración para los bienes de mi papa que están vinculados a la empresa por eso lo nombro, pero fue siempre mutuo acuerdo.

**¿Y antes de tomar cualquier tipo de decisión te ves condicionada por mantener la armonía familiar?**

No no para nada en algo en lo que estamos de acuerdo como hermanos como familia y como socios es que nuestro vínculo familiar va a estar por encima de cualquier cosa entonces siempre actuamos en conjunto y ... por el beneficio de todos eee... y las decisiones las tomamos en conjunto así que tampoco sería un problema, no es que yo sola por ser la que esta como administradora tomo las decisiones sola si no que siempre actuamos en bloque, el hecho de colocarme como presidente es porque la sociedad y porque argentina y la burocracia dice que tiene que haber una persona como representante legal y bueno colocamos mi nombre soy la que firma pero todas las decisiones se conversan y particularmente nosotros tenemos como prioridad siempre el vínculo familiar, ninguna decisión de la empresa va por encima de la armonía familiar.

**¿A la hora de la sucesión te costó tomar el mando, encontraste inconvenientes a la hora de tomar decisión o resistencia de parte de los colaboradores o quienes ya formaban parte de la empresa?**

Hubo un poco de conflicto en el principio más que nada por el nivel social, por las costumbres porque la gente estaba, digamos las generaciones anteriores no estaban tan profesionalizadas entonces cuando nos hicimos cargo con mis hermanos que tenemos títulos universitarios y vinimos con nuevos proyectos, con procesos de trabajo ahí fue cuando tuvimos el digamos, el rechazo de la gente pero porque la gente rechaza mucho el cambio no importa si es para mejor o para peor la gente que está muy acostumbrada o muy quieta en algo le cuesta mucho cambiar y también el hecho por supuesto que para muchas de las personas que estaba trabajando ahí nos habían visto crecer porque al ser una empresa familiar de más de 60 años nos habían visto crecer, en ese sentido hubo un poco de conflicto además particularmente nuestra en nuestra empresa en la generación de mi abuelo que fue la inicial, era una generación muy permisiva muy de la informalidad y al venir nosotros con las nuevas normas y nuevas burocracias que necesitan también la empresa no cierto, porque yo con algunas cosas no esté de acuerdo hay que hacerlas igual entonces por más que sea

aburrido o que parezca que no sirve las presentación de los documentos se hacen de una manera específica las formalidades, los bancos y para la primera generación de esta empresa que es la de mi abuelo hace 60 años todo eso no existía y la gente que trabajaba con nosotros que estaba acostumbrada que todo sea informal y de palabra venir con procesos de trabajo, con firmar documentos para poder solicitar cosas, con solicitar uniones para acceder a alguien en ese sentido fue un poco el rechazo en .. en el proceso profesionalizar una empresa que llevaba siendo una pequeña empresa y la queríamos volver una pyme.

**Perfecto romina, y ¿crees que los colaboradores hombres responder a manera diferente a tu liderazgo que al liderazgo de otro hombre?**

Eee no , no yo particularmente considero que el liderazgo es una cualidad de una persona, no la identifico con ningún tipo de género, no todas las personas saben liderar, no todas las personas saben administrar, no todas las personas saben gestionar, lo que importa en una empresa es que las personas sepamos para que somos buenas y maximicemos esa capacidad que tenemos en nuestro caso particularmente al ser 3 somos 3 personalizadas muy muy diferentes y por suerte muy complementarias entonces particularmente conmigo yo soy una persona que gestiona mucho y administra mucho no soy una persona que lidera eee... pero yo conozco mis debilidades y yo particularmente romina no considero que sea una cuestión de género, es una cuestión de habilidades y yo soy muy buena administrado y gestionando pero no liderando, yo se ponerme a la par por ejemplo pero capaz no sea el concepto de liderar y por eso no creo que sea por una cuestión de genero desde mi punto de vista.

**¿Alguna vez viviste una situación de discriminación hacia tu persona o hacia otra mujer en la empresa o alguna relación comercial con otra empresa digamos dentro del ámbito laboral?**

La verdad que por suerte no, yo particularmente crecí en este ambiente, en el ambiente de estaciones de servicio hay muchos hombres nunca me sentí intimidada por eso eee ... y la verdad que también crecí en una familia muy respetuosa de la mujer, así como la mujer muy respetuosa del hombre, de respeto mutuo a mi entender y por suerte no me toco jamás vivir una situación así a nivel laboral eee... que me pase a mi digamos, ¿no cierto?

**Como para ir cerrando la entrevista, te hago una última pregunta. ¿Crees que en la actualidad hubo un cambio de paradigma con respecto a las mujeres como líderes de empresa? ¿Consideras que hoy tienen las mismas oportunidades que los hombres el crecimiento de una empresa o para liderarlas?**

Mira yo particularmente creo que la mujer está mucho mejor de lo que piensa eee... tenemos un montón de derechos y beneficios que no valoramos como líder de empresa o como dueña de una empresa te puedo asegurar que las leyes laborales y los convenios colectivos de trabajo defienden a la mujer muchísimo el tema es que la mujer en vez de verlo de esa manera lo ve que está siendo discriminada y no tiene que ser cuidada y es como que nos ponemos sola en una posición de

conflicto constante la mujer tiene un montón de beneficio en las leyes con las cuales se ampara el trabajo, estamos hablando de trabajo yo no estoy yendo a otro ámbito en este momento y al mismo tiempo hay que entender que cuando uno crece laboralmente a veces tiene que resignar otras cosas pero porque el tiempo es finito yo creo que la posición incómoda que se puso a la mujer hoy en día quiso abarcar, abarcar y no resignar y ahí está el problema porque el tiempo es finito y no se puede estar en todos lados al mismo tiempo con esto no digo que una mujer no pueda hacer algo lo que digo es que hay que saber administrar y saber hasta donde uno puede llegar porque todos tenemos límites hombres, mujer o como lo quieras llamar.

**Perfecto Romina damos por concluida la entrevista te agradezco mucho tu tiempo.**

### **Entrevista 10**

**¿Podrías indicarme por favor tu nombre y edad?**

Milena, 33 años.

**¿Formas parte de la empresa familiar?**

Si, formo parte como socia gerente, participando de las reuniones de socios, pero no en el día a día, pero si como socia gerente.

**¿Qué familiares forman parte de la empresa?**

En este momento mi hermano y mi padrino y anterior mente antes de fallecer mi papa.

**¿Cuál crees que es el mecanismo de succiones de liderazgo?**

Bueno antes que empezamos a planear una sucesión de liderazgo los sucesores dentro de la empresa no formábamos parte de nada en la empresa con los cual lo que se empezó hacer es buscar formas para que podamos conectarnos e involucrarnos con el negocio, tanto mi hermano como yo teníamos nuestros trabajos y se decidió que mi hermano iba a empezar a ir más tiempo a pasar más horas en el negocio en un principio realizando tareas muy sencillas para empezar a conocer un poco como se maneja el negocio en general y como se trabaja en el día a día por ejemplo no sé , ingreso de facturas, recibido de mercadería emm... armado de presupuestos gestiones, ordenar el depósito gestiones así muy muy sencillas como para empezar a ingresar digamos a la nueva generación al negocio por mi parte como yo si tenía un trabajo más full-time con el cual no me podía involucrar en el día a día lo que hicimos fue organizar reuniones trimestrales en principio donde participa una contadora la cual miramos balances, hacemos un resumen del estado financiero del negocio de ciertas decisiones que hay que tomar con respecto a los empleados con respecto a temas de cómo repartir las ganancias como pagar los sueldos y demás como decisiones un poco más importantes, y

así es como se empezó a hacer una transición para involucrar a las siguientes generaciones digamos en lo que es el día a día del negocio no se si me vas hacer esta pregunta después pero si hay mucha dificultad hoy mi padrino que sería como la generación anterior es quien está manejando el 100x100 todo y hay muchísima dificultad en lograr se traspase el liderazgo en cuestiones un poco más importantes a mi hermano por ejemplo quien por ahora solo cumple tareas super sencillas y del día a día pero que no está 100x100 involucrado en las decisiones importantes, nada, incluso en las reuniones que tenemos a veces es un poco difícil que las nuevas generaciones tomen un poco más de decisiones, actualmente igual para agregar por ejemplo cuando mi padrino que sería la persona que maneja todo se va de vacaciones por ejemplo, quien queda como liderando el negocio no es mi hermano por ejemplo porque él no está siempre ahí si no, otro empleado de confianza el principal empleado de confianza de mi padrino, con lo cual también hay un paso de liderazgo a un empleado fuera de la familia y no a mi hermano.

**Cuando tienen estas reuniones de socios, ¿notas algún tipo de dificultad o inconvenientes a la hora de tomar decisiones?**

En general los inconvenientes en estas reuniones tienen que ver con dos cosas el primero es con el tema de lo económico digamos, los sueldos que son asignados a cada socio que trabaja, yo por ejemplo no tengo un sueldo porque yo no voy a trabajar pero lo que respecta, como lo más delicado es lo que respecta si subimos o no el sueldo de los socios o subimos más las ganancias, nosotros retiramos mes a mes plata a cuenta de lo que sería la ganancia anual, todo esto esta armado por una contadora y en general quién toma las decisiones de si eso se incrementa o no cuando se reparte esa plata y demás es mi padrino y en general la mayor dificultad está en ponernos de acuerdo en subir o bajar el monto bueno, bajar no pero si subirlo si es momento o no es momento, todo lo que es , lo que respecta a lo económico es lo que más cuesta creo yo a la generación anterior que sería mi padrino de soltar y dar un poco más de libertad para que los nuevos socios puedan tomar un poco más de decisiones con respecto a la plata, es como el tema más delicado, eso por un lado y después hay un tema generacional en lo que tiene que ver cómo organizar el día a día , por ejemplo mi padrino tiene la costumbre de escribir todo en un cuaderno y hemos conversado muchísimas veces de usar otra cosa más moderna jaja que no sea un cuaderno, eso es lo que más cuesta, romper con eso de hace 30 años que usa un cuaderno y romper un poco con esas costumbres que ayudan también sobre todo teniendo socios que no están 100x100 dentro del a empresa ayuda a tener todo más digitalizado y eso, ese tipo de cuestiones son como las más difíciles.

**¿Y sentís que hay alguna diferencia entre esta nueva generación entre vos y tu hermano por parte de tu padrino que es la generación antecesora?**

No la verdad que en ese sentido en principio no, yo no sé si yo estuviese en el lugar de mi hermano hoy y fuese mi hermano quien está afuera si quizá hubiese un poco más de confianza en mí por un tema de que yo sería un poco más insistente en un montón de cuestiones como para lograr un poco más de información y claridad en un montón de cosas que quizás mi padrino se reserva para él porque considera que él es el que tiene que manejarlo, pero hoy como están dadas las cosas con mi

hermano ahí. Mi hermano es insistente al respecto y mi hermano va hace su trabajo y se va se ha ganado bastante la confianza de mi padrino, costo varios años, pero se ha ganado bastante confianza, pero no creo, creo que es la misma confianza que me tiene a mí que yo no estoy ahí, como es que es a los dos no hay una diferencia y no hay uno que le tenga más confianza, creo que es un tema de... en general con que somos los nuevos digamos.

**¿Te interesaría dirigir la empresa en un futuro?**

Si, yo creo que en un futuro si podría ser que me interese es un rubro en mi caso, es un rubro bastante alejado de lo que yo hago, pero más allá de eso, creo que sí, creo que si me interesaría.

**¿Y consideras que tienes oportunidad de suceder ese liderazgo?**

Yo creo que a la larga si, sería un camino bastante difícil igual pero hoy por hoy como están dadas las cosas se habla más de un posible liderazgo de uno de los empleados de confianza de mi padrino más que en algún tipo de liderazgo mío o de mi hermano creo que también es necesario, uno se gane esa confianza ¿no? Pero aun siendo los socios a veces para mi padrino es más fácil confiar en el empleado con el que trabajo toda la vida y no con los nuevos socios. Yo creo que sería difícil, sería algo complicado pero algo que a la larga si la oportunidad estaría por parte de mi padrino hoy por hoy, si tengo que ir mañana quiero liderar este negocio, creo que sería bastante complicado porque justamente por esto que hablábamos que a mi padrino le cuesta mucho ceder un poco del control que está teniendo sobre toda la empresa y también porque es muy difícil me parece a mí para esa generación que sale tomar la decisión de salir y decir okey me corro y que venga la nueva generación, creo que eso es muy difícil porque personalmente debe implicar un montón de cosas y si bien mi padrino ha hablado que quiere ir menos o que quiere ver que hacer en unos años le cuesta mucho ceder el control así que creo que sería algo muy difícil pero que eventualmente se tendría que dar.

**¿Consideras como mujer que tienes las mismas oportunidades que los hombres en la empresa?**

Si, no en ese sentido que ser una mujer no es un problema en este contexto en particular si bien hay una sola mujer trabajando y que hace más que nada lo administrativo y el resto son todos hombres yo no creo que ese sea un problema en este contexto al menos.

**¿Y consideras que existen diferencias entre el liderazgo femenino y masculino?**

En mi experiencia yo creo que a las mujeres se les exige mucho más , tienen mucha más presión para ocupar roles de liderazgo entonces a veces eso hace que sean liderazgo más exigentes o que ejerzan liderazgos más exigentes porque tienen mucha más presión al ocupar cargos de liderazgos de lo que tienen un hombre, también creo que después depende mucho yo no creo que sea un tema de genero fuera de eso y creo que a veces a las mujeres se las subestima bastante sobre todo rubros donde no es común que haya lideres mujeres entonces les es más difícil con lo cual tienen que ser

más duras y que más... pero bueno, fuera de eso creo que después no hay tanta diferencia digamos puedes tener un.. en general puede ser que las mujeres sean más organizadas o más sensibles con determinados aspectos personales, pero también eso puede pasar con hombres y viceversa, así que creo que no hay una diferencia tan marcada pero la diferencia sí tiene que ver con las exigencias que tienen las mujeres que creo que sino muchas más a la hora de ocupar un rol de liderazgo.

**¿Consideras que a una mujer le cuesta más que a un hombre llegar a esos puestos, o sea tienen un camino más largo para recorrer?**

Si yo creo que definitivamente sí, eres más difícil, obviamente de nuevo, depende del rubro porque depende mucho eso también, pero en general sí, para mí es más difícil.

**¿Y consideras que a veces las mujeres se auto perciben menos capaces de liderar que los hombres?**

Si definitivamente eso también y eso creo que tiene que ver también con que a las mujeres en general no se les... desde el colegio para adelante no se les enseña herramientas que se requieren para el liderazgo y creo que eso dificulta más que una mujer se sienta capaz de ser líder y creo que eso influye mucho, sí.

**¿Crees que en la actualidad hubo algún cambio de paradigma con respecto a las mujeres como líderes de empresa en este último tiempo, últimos años?**

Si yo creo que está empezando haber un cambio pero falta mucho pero falta mucho pero está empezando a haber un cambio sobre todo porque también yo veo que muchas empresas están poniendo un mínimo de mujeres que quieren tener en cargos de liderazgos como que están como forzar algunas formas el sistema que está implementado para que haya más mujeres líderes y también creo que la mentalidad de las mujeres está empezando a cambiar un montón para ser un poco más conscientes de que sí pueden ocupar roles de liderazgos y que sí se puede digamos, igualdad de género en este tipo de roles sí.

**Y volviendo un poco a tu experiencia en tanto, bueno en la empresa o en alguna empresa en la que hayas trabajado ¿Viviste en algún momento alguna situación de discriminación hacia vos por ser mujer o hacia otra mujer compañera y demás?**

Si yo trabajando de I\*\*\* he visto muchas muchas situaciones así desde mujeres que se las desestima que se las juzga por cómo se visten porque hay como una mirada muy crítica de cómo se viste una mujer que no tienen nada que ver la mirada de cómo se viste un hombre y también me ha pasado estar en un equipo de todos hombres y que todos cobren un 50% más que yo aunque estemos haciendo todos el mismo trabajo y si noto que hay o he notado que se le da más confianza y roles importantes a hombres que a mujeres, bueno sobre todo pasas que es área de tecnología si bien hay bastante interés de abrir lo que son los puestos más tecnológicos de más técnicos digamos a

mujeres de tomas formas es un rubro dominado por hombres y si he vivido situaciones de donde he visto que se discrimina a mujeres, que cobran menos que se le pagan menos, eso sí.

**Bueno para ir dando un cierre a la entrevista te pregunto, con respecto un poco a esto del balance de genero dentro de la empresa: ¿Crees que se toma algún tipo de acción en la empresa para ese balance de género, lo consideras necesario?**

La verdad que creo que es algo que nadie se cuestionó jamás es una empresa muy tradicional muy como muy familiar si se quiere los empleados que están ahí están hace 30 años la mayoría son empleados de hace muchísimos años la única mujer que hay es empleada hace muchísimos años y creo que hoy nadie se lo cuestiona el día a día no genera una necesidad de emplear mujeres entonces yo creo que hoy nadie se lo cuestiona pero si es algo que habría que tener en cuenta para el día de mañana porque esta bueno que haya diversidad en el equipo pero bueno en general yo creo que también las otras empresas del rubro con el que se relacionan a diario también están llenas de hombres y los proveedores también son todos hombres yo lo veo super difícil, pero creo que eventualmente es algo que debería cambiar.

**Bueno milena, eso sería todo te agradezco mucho tu participación en la entrevista.**