

TRABAJO FINAL DE GRADO



Mujeres líderes en traspaso generacional de empresas familiares

Agustín Depetris

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración

Lic. Patricia Barrón

2 de Julio de 2023

Resumen

En el presente trabajo de investigación se analiza el factor predominante durante el traspaso generacional en empresas familiares, de las provincias de Córdoba y Santa Fe del país Argentina, con perspectiva de género analizado desde la arista del liderazgo.

De acuerdo al bajo porcentaje de mujeres en cargos gerenciales, se plantea el objetivo general de la investigación; el cual busca conocer el factor predominante a la hora de la selección de sucesor, entre el género de la sucesora o una falta de interés por parte de la misma.

Luego de haber realizado un estudio muestral de la población, el cual se basó en la realización de un conjunto de entrevistas a empresas familiares conformadas por líderes mujeres o mujeres sucesoras que actualmente se encuentran trabajando en la misma junto a sus padres líderes; se llegó a la conclusión de que el género no es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor, sino más bien una decisión propia de la mujer sucesora.

Teniendo en cuenta un antiguo convencimiento en donde el género solía influir en la selección de sucesor; en ciertos casos se habla sobre una pasada carencia de previsión futura de la empresa por parte de los líderes predecesores debido a la creencia de una falta de compatibilidad del género femenino con el rubro de la empresa.

Palabras claves: género, liderazgo, empresas familiares, sucesor, mujer.

Abstract

In the present research work, the predominant factor during the generational transfer in family businesses, in the provinces of Córdoba and Santa Fe in Argentina, with a gender perspective analyzed from the perspective of leadership.

According to the low percentage of women in managerial positions, the general objective of the investigation is proposed; which seeks to know the predominant factor at the time of successor selection, between the gender of the successor or a lack of interest on the part of her.

After having carried out a sample study of the population, which was based on conducting a set of interviews with family businesses made up of female leaders or successor women who are currently working in the same with their leading parents; it was concluded that gender is not a predominant factor when selecting a successor, but rather a decision of the successor woman.

Taking into account an old belief that gender used to influence successor selection; in certain cases, there is talk about a past lack of future foresight of the company on the part of the predecessor leaders due to the belief that the female gender is not compatible with the business of the company.

Keywords: gender, leadership, family companies, successor, women.

Agradecimiento

A mis familiares y amigos que hacen que la vida sea única.

A mi madre, cuyo esfuerzo, constancia, trabajo y amor me dio una perspectiva acertada del trabajo. En nuestra etapa de educación, de hermana y yo, el trabajo constante no estuvo en duda nunca, tampoco el tiempo junto a nosotros. Ni una superponía a otra, los valores y junto a ello las intenciones, siempre fueron honorables. Sentido de Amor. Sentido de trabajo. Sentido de madre.

A mi padre y hermana que siempre han estado, y siempre estarán.

A mi abuela Martha, que desde que comencé a estudiar la carrera, no hubo una sola vez que no me preguntara como me iba en la Universidad, concluyendo con su amoroso “Estudia nene, estudia”.

Y a toda/os la/os participantes, en especial a Natalia Mautino por su incondicional acompañamiento, que han colaborado para que este trabajo final de grado sea lo que es.

Gracias.

Introducción

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

El liderazgo, “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 413). En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías. Así mismo, como señala Daniel Goleman (2013) “dar con los individuos que tengan lo que hay que tener para ser líderes es más un arte que una ciencia (p.31).

Existen distintos tipos de liderazgo, entre los cuales se encuentran:

- El liderazgo transaccional que está basado en los modelos tradicionales que se fundamentan en el intercambio o transacción. El líder utiliza el poder para recompensar o sancionar a los trabajadores en función de su rendimiento. No va más allá de mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a un desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013).

- El liderazgo transformacional que es un estilo de liderazgo en el cual los líderes buscan motivar e inspirar a sus seguidores, incentivando la participación activa en el trabajo, innovando y proponiendo cambios que ayudarán a formar el éxito futuro de la

empresa (Simari, 2021). El líder transformacional estimula al trabajador teniendo en cuenta sus ideas para hacerlo partícipe de los resultados en la organización (Rozo y Abaunza, 2010).

- El liderazgo autoritario es aquel en el que el líder hace uso de poder imponiendo lo que se debe hacer, sin considerar la participación de sus seguidores ni la opinión de otros (Maureira, 2018). Es una manera extrema de liderazgo transaccional (Carrión, 2017).

En el estudio publicado por Harvard Business Review “Que hay que tener para ser un Líder” de Daniel Goleman en 2004, luego adaptado por el mismo autor, Daniel Goleman, en su libro “Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional” (2013), se realiza un análisis a 188 empresas con el objetivo de determinar qué capacidades personales favorecían un desempeño sobresaliente en esas organizaciones, y hasta qué punto lo favorecían; consigue agrupar dichas capacidades en tres categorías: destrezas técnicas, como contabilidad, habilidades cognitivas, como razonamiento analítico, y aquellas que reflejan la inteligencia emocional, como la capacidad de trabajar con otros. Luego de una serie de estudios, llega a la conclusión que a pesar de que el intelecto y las habilidades cognitivas son un factor clave en el desempeño sobresaliente, la inteligencia emocional resulta ser hasta dos veces más importante que los anteriores. “Es más, mi análisis demostró que la inteligencia emocional desempeñaba un papel cada vez más importante en las categorías empresariales más elevadas, donde las diferencias en la preparación técnica tenían una importancia insignificante.” (Goleman, 2013, p.34).

Dichos componentes de la llamada inteligencia emocional vienen a ser: autoconciencia, autogestión, empatía y capacidad social. Siendo las dos primeras destrezas

disciplinarias que debe manejar uno mismo y las dos últimas aptitudes arraigadas a la comunicación y el trato con el otro (Goleman, 2013).

Tomando a la identidad de género como la identificación con rasgos estereotípicamente masculinos (instrumentales) y rasgos estereotípicamente femeninos (expresivos) (Parsons y Bales, 1955). La expresividad incluye rasgos estereotípicamente femeninos de personalidad directamente relacionados con la inteligencia emocional, tales como la sociabilidad, la atención a las necesidades de los demás, la sensibilidad o la empatía. Por su parte, la instrumentalidad incluye rasgos estereotípicamente masculinos como la independencia, la asertividad, la alta orientación a la tarea o la ambición (Gartzia, Aritzeta, Balluerka, Barbera Heredia, 2012).

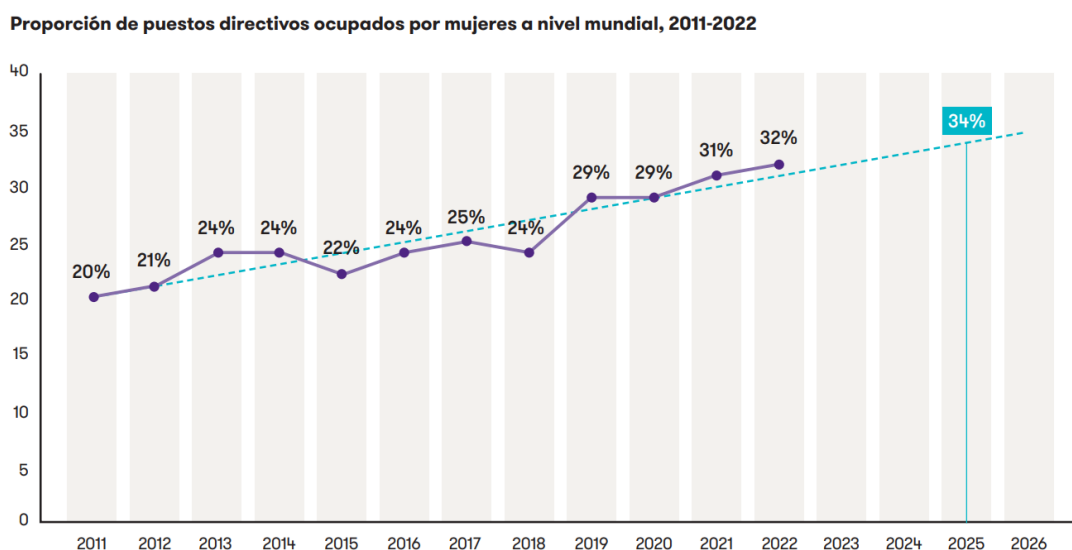
Sin embargo, existen ciertas contradicciones en los estudios que analizan dichas diferencias. Tal es así, que en algunos estudios se ha sugerido que en la actualidad no existen diferencias entre mujeres y hombres, en la aceptación de rasgos de expresividad e instrumentalidad, planteándose que la adopción de rasgos expresivos e instrumentales dependen de los roles sociales, laborales y/o profesionales que se ocupan en la sociedad, y no del género (Echebarria, 2010).

Aun así, 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.

El estudio realizado por Grant Thornton en el año 2022 revela que el porcentaje de mujeres en los puestos directivos fue del %32, demostrando así una suba de un 1% respecto al 2021 (Grant Thornton, 2022).

Figura 1

Proporción de puestos directivos ocupados por mujeres a nivel mundial



Fuente: Grant Thornton 2022

Si bien el aumento global está impulsado en gran medida por las mejoras en África y la región de Asia Pacífico, alcanzando un 40% de los puestos senior, una cifra claramente por encima del promedio mundial, existe una evolución constante en todas las regiones del mundo. Más, citando a Larissa Keijzer de Grant Thornton International (2022):

Las cifras indican que los mercados emergentes avanzan rápidamente, mientras que Europa y América del Norte aún están cambiando su mentalidad respecto a las

mujeres líderes. Otros mercados solo se limitan a considerar el talento, mientras que los mercados establecidos están obligados a reinventarse. (p.7).

De los 35 países investigados por Grant Thornton en 2022, Argentina ocupa el puesto 22, con un porcentaje del %30 de mujeres en puestos directivos, dos puntos debajo de la media mundial; contando con una baja del 1% respecto al año 2021. Una cifra que demuestra involución durante el último tiempo (Grant Thornton, 2022).

Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”, el cual hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres a acceder a ciertos puestos directivos, imposibilitando así la posibilidad de ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible ante los ojos de la sociedad (Bucheli y Sanroman, 2004). Dichas barreras 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 (Morrison, White y Van Velsor, 1987).

Mabel Burin (2008) hace referencia, luego de una serie de investigaciones, a la existencia de mujeres que no admiten la existencia de un “techo de cristal” en sus carreras laborales, considerando que estas barreras se construyen sólo subjetivamente; aclara que:

Se trata de una suposición omnipotente –como parte de un esfuerzo por dominar la realidad– al creer que cada una de nosotras, sólo con voluntad o haciendo méritos, o con la fuerza de su propio deseo, podría superarlo. En estos casos se toma como ejemplo a los “casos excepcionales” de las pocas mujeres que lo han logrado y que,

como todas las excepciones, iluminan mejor la regularidad de lo que existe. (Burin, 2008, p.81).

Por otra parte, destaca la realidad de mujeres que sienten que se enfrentan con una lucha excesivamente esforzada frente a organizaciones laborales estructuradas con valores masculinos, que no comparten con los suyos.

Su crítica las lleva no a la confrontación, sino al apartamiento, alejándose de las condiciones de trabajo impuestas por los valores clásicos del éxito, la productividad, los niveles de eficacia requeridos para mantenerse en su puesto o bien para ascender en una escala laboral. (Burin, 2008, p.81).

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello por lo que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios más comunes a los hombres. En uno de estos espacios de desigualdad, centrándonos en Pequeñas y Medianas Empresas, considerando los resultados de estudios realizados por Sofía Rojo, Natalia Benitez, Daniel Schteingart y Silvina Laham (2022) de manera conjunta, se registró que en el año 2020 el 33% de las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) que operaron en la Argentina –unas 180.000 empresas– contaron con mujeres en sus espacios de liderazgo, ya sea por tratarse de empresas constituidas como personas de existencia física cuya titular es una mujer o de existencia jurídica con participación accionaria (o accionaria y directriz) de mujeres.

Debido a que una gran cantidad de empresas del sector privado en Argentina son o comienzan siendo empresas familiares, hay que tener en cuenta las características

particulares de éstas, 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. La emocionalidad en la empresa familiar es muy alta y puede influir en la toma de decisiones empresariales, por lo que, se debe tomar decisiones claves sobre cómo gestionar armónicamente los siguientes elementos: Familia, Negocio y Propiedad (Tagiuri y Davis, 1996), que actúan como subsistemas dentro del sistema de empresa familiar.

Familia como los miembros de un mismo grupo familiar sean o no accionistas o trabajadores de la empresa. Propiedad como los dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta, puede o no ser parte de la familia. Y Negocio que hace referencia a la gestión de la empresa, en la que participan como empleados y líderes tanto individuos de la familia como empleados no familiares (González y Olivieé, 2018).

En ciertos momentos de la existencia de una empresa familiar, surge el desafío de elegir al sucesor más adecuado. El desafío de tomar la decisión correcta con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016). Según estudios, aproximadamente el 30% de las empresas familiares sobreviven a la primera generación (Dyer, 1988), mientras que el 13% de las empresas familiares se mantienen en manos de la tercera generación de la misma familia (Ward, 1994). Por ello es sumamente importante comprender la necesidad de lograr una

conformidad dentro de la empresa familiar; preparando y formando a sus descendientes para la futura sucesión de la empresa (Gallo, 1998).

Algunos autores no se refieren a una toma de decisión como tal, sino como a un proceso llamado Planificación de la Sucesión Familiar que facilita una transferencia efectiva del control de la dirección de un miembro de la familia a otro (Sharma, Chrisman y Chua, 2003). Realizar una planificación de tal sucesión, supone tomar decisiones que afectan a los tres subsistemas anteriormente nombrados, Familia, Negocio y Propiedad, involucrando la transmisión de la propiedad, del control y de la gestión.

Si bien se menciona en numerosos estudios como criterio principal a la primogenitura en la selección del sucesor, estableciendo que el hijo mayor es visto como el único candidato viable para la sucesión. Ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres, siendo o no primogénita, ¿existiría un impedimento para llevar a cabo el mismo por su género?

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

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

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

Siendo el objetivo general de la investigación:

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

Y los objetivos específicos:

- Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que tienen como líderes a mujeres. Ahondar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres para llegar a su actual puesto.

- Conocer las características del líder actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesores.

- Conocer el interés de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar, si pretenden o no alcanzarlos.

Método

Diseño

La presente investigación se centrará en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos a través de una investigación de tipo exploratoria. Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria. Se centrará en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional, teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede. El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en las provincias de Córdoba y Santa Fe, limitado a las empresas de tipo familiares. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

Participantes

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares de las provincias de Córdoba y Santa Fe, que

cumplan con las características antes mencionadas. Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que están conformados por líderes mujeres. Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como a posibles futuras líderes. De esta manera se logrará conocer los factores que tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

Instrumentos de Recolección

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

Parte de un guion (un listado tentativo de temas y preguntas) en el cual se señalan los temas relacionados con la temática del estudio. En el desarrollo de la entrevista, se van planteando los interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente, permitiéndose que se formulen 9 preguntas no previstas pero pertinentes. El guión indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados. (p.82).

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

Análisis de datos

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

Resultados

Los resultados obtenidos de las doce (12) entrevistas realizadas a nueve (9) empresas familiares, ubicadas en su mayoría en la provincia de Córdoba y la minoría en provincia de Santa Fe, tienen en común la existencia de mujeres de la familia trabajando actualmente en la empresa, pudiendo ser futura líder de la misma o siéndolo al día de hoy.

Tabla 1

Datos generales de empresas entrevistadas

Concepto	Cantidad
Empresas entrevistadas	9
Participantes entrevistados	12
Mujeres	9
Hombres	3

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

Características generales de empresas entrevistadas

Empresas	Rubro	Antigüedad	Generaciones	Localidad
Empresa 1	Construcción/Comercial	23	1	Córdoba
Empresa 2	Automotriz/comercial	5	2	Córdoba
Empresa 3	Construcción	8	2	Córdoba

Empresa 4	Construcción/Comercial	34	2	Córdoba
Empresa 5	Servicio de Salud	53	2	Córdoba
Empresa 6	Asegurador	30	2	Santa Fe
Empresa 7	Combustible/Comercial	38	2	Córdoba
Empresa 8	Industria papelera	47	2	Córdoba
Empresa 9	Construcción/Comercial	55	2	Córdoba

Fuente: elaboración propia

Con respecto al objetivo general, se investigó si el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares está relacionado con la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. De las nueve (9) empresas entrevistadas, siete (7) tienen como líderes a mujeres, y dos (2) a líderes hombres que tienen a mujeres sucesoras trabajando en mandos bajos y medios.

En todas las empresas entrevistadas se hace noción al interés por mantener la sucesión dentro de la familia, teniendo en cuenta, en familias con dos o más hijos, la experiencia de trabajo dentro de la empresa y/o el orden de nacimiento de los mismos (de mayor a menor).

En seis (6) empresas familiares, lideradas actualmente por mujeres, no denotan ninguna diferencia respecto a su género en la selección de sucesor por parte del líder predecesor. Más si, mencionan una fuerte predominancia de las capacidades y aptitudes humanas de quien desee suceder dicho cargo.

En dos (2) empresas, lideradas actualmente por mujeres, se destaca una antigua falta de previsión futura de la empresa por parte de padres predecesores, a causa del género de

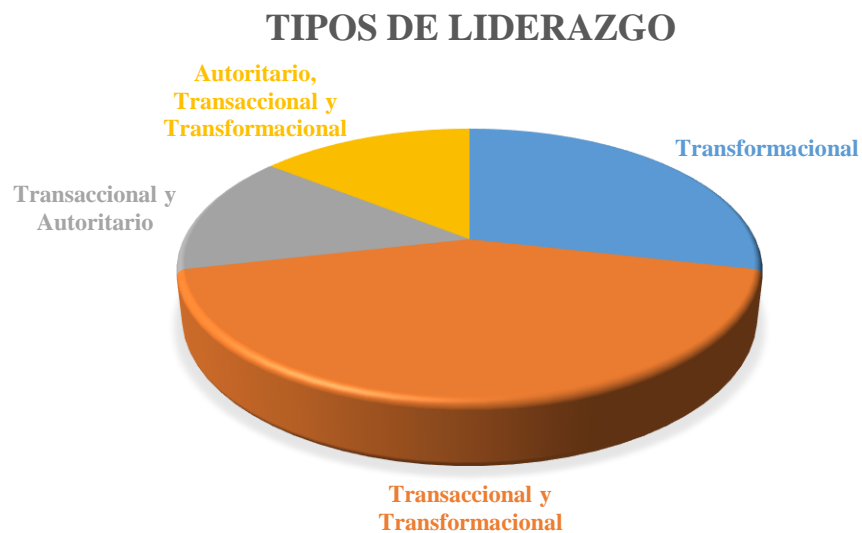
sus sucesoras. En ambos casos, se destaca que el motivo de dicha creencia es por la falta de compatibilidad del género femenino con el rubro de la empresa.

En una (1) empresa, liderada actualmente por mujer, se denota la opinión respecto a que, de haber existido otro sucesor de género masculino, se lo hubiese seleccionado antes que la actual líder de género femenino. La causa de dicha opinión respecta a la supuesta falta de capacidad para realizar tareas que el género femenino posee, en relación con el rubro de la empresa.

Caracterizando a las empresas familiares que tienen como líderes a mujeres en tipos de liderazgo, los resultados fueron:

Figura 2

Tipos de liderazgo en empresas familiares con mujeres líderes



Fuente: elaboración propia

Con respecto a los motivos que movilizaron a las mujeres, actualmente líderes, a llegar a ocupar su actual puesto: tres (3) mencionaron la comodidad como motivo principal,

refiriéndose a la libertad de horarios que tienen día a día; siendo una (1) madre de hijos, denota la ayuda que equivale ello. Dos (2) mujeres no se adentran en motivos particulares, lo toman como un legado que fue aceptado. Una (1) mujer líder insiste en la pasión que siente por el trabajo que realiza y explica la causa de dicho sentimiento con características innatas más allá del razonamiento. Una (1) se refiere a la superación auto personal, y en base a eso, empresarial que conlleva su trabajo, en una empresa en donde puede lograr mejoras constantemente.

Las mujeres sucesoras de empresas familiares que tienen como posibilidad ser líderes de la misma en un futuro, dos (2) casos en total, nombran las siguientes características de liderazgo actual: una (1) menciona un liderazgo independiente, estratégico, intuitivo e informal, siendo el resultado de autopercepción por parte del padre predecesor, participativo y de escucha activa. La otra (1) señala un liderazgo participativo, informal y vertical, mientras que el padre predecesor nombra: motivacional y empático.

En ambos casos, en donde las mujeres sucesoras se encuentran trabajando actualmente en la empresa, teniendo como posibilidad ser líder de la misma, no cuentan con interés alguno en lograrlo. Las dos (2) mujeres declaran la posibilidad de que sus hermanos hombres, de mayor edad en un (1) caso y de menor edad en el otro (1), tomen el mando como líder en un futuro. En el primer caso (1), en donde los hermanos son mayores, menciona la experiencia en el rubro, la edad y el interés de ambos por hacerlo como factores principales. En el segundo caso (1), en donde el hermano es menor, menciona una percepción de temprano interés en estudiar y aprender sobre la empresa y el funcionamiento de la misma, siendo suficiente factor para su declaración.

Discusión

Al comenzar con el presente trabajo de investigación se partió con el objetivo principal de analizar el traspaso generacional en empresas familiares con perspectiva de género, focalizándonos en el liderazgo. En base a eso, se expusieron ciertos conceptos, ideas, estudios, investigaciones y ensayos que ahondan sobre dicha idea principal.

Partiendo con la pregunta de investigación “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres ¿cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: no ser elegidas por su género o la falta de interés personal por reclamarlo?”. Podemos concluir, conforme los resultados obtenidos, siete (7) de un total de nueve (9) hijas mujeres ocupan puestos de liderazgo, siendo las dos (2) restantes, mujeres que no tienen interés de ser líderes en un futuro, que la falta de interés personal por reclamarlo es un factor predominante para no ganar el espacio de liderazgo en empresas familiares entre sus pares hombres.

Si bien según la investigación realizada, los resultados no dan a conocer una diferenciación entre géneros ante la selección de sucesor, si en capacidades humanas propias de la persona, en ciertas entrevistas realizadas se da lugar a una antigua falta de confianza, o subestimación, por parte del líder predecesor de la mujer sucesora, en principio por la relación entre su género y el rubro de la empresa. El motivo se debe a la idea de que, por el hecho de ser mujeres, no podían o no compatibilizaban con el rubro, o la imagen del mismo.

Si bien está claro que el rubro carece de identidad de género, el humano mismo puede relacionar acciones, o incluso materiales, que se suelen realizar o utilizar

cotidianamente en un rubro en particular por un género en específico, con el mismo género. El hecho de generalizar conceptos, relacionando ideas, simplifica la comprensión de tales, creando una idealización del mismo. Sumado al traspaso de conceptos generalizados, generación tras generación, se genera una creencia irracional que excluye al que no forma parte de ella. Hoy en día, según dos (2) de los casos investigados en donde los padres predecesores tenían una creencia machista sobre la imagen del rubro de la empresa, están actualmente lideradas por mujeres.

Tomando esta creencia por parte de los padres predecesores como componente de un “Techo de cristal” (Bucheli y Sanroman, 2004), como dice Mabel Burin (2008. p,81) podrían existir dos tipos de personas frente a tal situación: las que tienen sentido de omnipotencia, creyentes de poder controlar la realidad con voluntad y/o esfuerzo, pudiendo superar ese Techo de Cristal; y las que tienen sentido de apartamiento, alejándose pasivamente de la productividad y/o eficacia teniendo la posibilidad de destacar en su actual puesto. Siguiendo los casos de investigación, dimos con siete (7) mujeres que, sin saber si tuvieron o tienen ese sentido de omnipotencia, pero si la voluntad y el esfuerzo por haberlo logrado, hoy en día son líderes y traspasaron gran parte, si no todo, del Techo de Cristal. Más si, también existen los casos (2) de mujeres que no tienen interés de ser líderes en un futuro, pudiendo deberse a un Techo de Cristal impuesto sin sentido racional alguno o simplemente a una falta de interés fidedigna de las mismas.

Volviendo a la creencia de esta falta de compatibilidad del rubro de la empresa con el género de la hija sucesora, como se presentó anteriormente en la introducción, tomando a la identidad de género como la identificación con rasgos estereotípicamente masculinos (instrumentales) y rasgos estereotípicamente femeninos (expresivos) (Parsons y Bales,

1955); la expresividad incluye rasgos estereotípicamente femeninos de personalidad directamente relacionados con la inteligencia emocional, tales como la sociabilidad, la atención a las necesidades de los demás, la sensibilidad o la empatía. En un rubro tradicionalmente machista donde no se visualiza relación alguna entre la mujer y el mismo, y comprendiendo el instinto innato del padre predecesor de querer proteger su familia por cuanto esté a su alcance, puede significar peligroso el hecho de incorporar a su hija en el rubro que él actualmente trabaja y conoce. Pudiendo ser un espacio en donde la mujer recibe mal trato.

El primer paso hacia la desinhibición de tal creencia, según una entrevistada cuyo nombre no se especificará, lo debe dar la mujer, demostrando que puede, que quiere y que pondrá toda su voluntad para lograr aquello que desea. Para ello, hace noción a una frase “desprogramar lo que nos programaron” refiriéndose a la desprogramación como el desarraigo de creencias inhibidoras y/o limitantes para la persona. Deduciendo que una decisión de tal tipo significa una transformación del estilo de vida de la persona, las ocasiones que se tienen para “echarse atrás” seguramente son varias. La confianza y seguridad en sí misma son sentimientos que deben estar frente a tal cambio. Por ende, el apoyo externo, en esta etapa del proceso de cambio interno de la persona, es crucial.

En la mayoría de entrevistas se nombra la importancia que tiene la vida extra laboral, en especial la familiar. En una familia, en donde los hijos no tienen la capacidad de independizarse y dependen totalmente de sus progenitores, éstos últimos cumplen un rol fundamental, casi esencial. En familias tradicionales, en donde la madre es la encargada de la crianza, protección, cuidado y educación, entre otras cosas, y el padre encargado de la economía de la casa, el trabajo y la educación firme y rígida para sus hijos; con relación al

trabajo, la división de género es una norma notablemente clara (Carmen Valdivia Sánchez, 2008. Pp,15-22).

Hoy en día, si bien aún existen familias tradicionales, se ha logrado una división de tareas más equitativa y racional respecto a la de tiempos pasados, dando espacio de evolución a ambos géneros. La ayuda mutua, en tareas cotidianas dentro y fuera de la casa, es indispensable para la salud de las partes; generando así un equilibrio de oportunidades para ambos progenitores de dicha familia. El hecho de ceder parte de la crianza diaria de sus hijos a un/a niñera/o, familiar, conocido, o a una guardería, que en su pasado era mal visto, por una creencia de que la madre debía ocuparse de sus hijos durante el horario laboral del padre, hoy en día, es indispensable si ambos progenitores cuentan con trabajos por fuera del hogar. La vida extra laboral, en especial la familiar, es un factor predominante en la vida de la persona.

Con respecto a los resultados de la caracterización en tipos de liderazgo de empresas familiares con líderes mujeres, comprendiendo que es una autopercepción de la mujer líder entrevistada, no se cree que sea un factor de caracterización por género. En la mayoría de las entrevistas se habla de un tipo de liderazgo acorde a la situación en la que se está, dependiendo de la necesidad propia de la misma y manteniendo la postura de líder, pero no de un tipo de liderazgo constante. De acuerdo a las entrevistas se ha podido visualizar una evolución con respecto al trato con los empleados o subordinados, por parte del líder.

Al escuchar los motivos que movilizaron a mujeres líderes a llegar a sus actuales puestos, en la mayoría se pudo notar que siempre existió una tendencia a seguir en la

empresa familiar, aun existiendo los casos en los que hubo tiempos en donde trabajaron por fuera de la empresa.

El hecho de comprender lo que se tiene, lo que se hizo para poder tenerlo, y lo que uno puede hacer con ello, amplía nuestra perspectiva sobre el futuro y da lugar a nuevos planteamientos del mismo. No se trata de seguir un legado, “cargando” de cierta forma el trabajo realizado por los antecesores, se trata de comprender la capacidad del resultado de ese trabajo realizado, para complementarlo a la vida particular de la persona.

Comprendiendo siempre que otro individuo puede tomar su lugar en caso de ser necesario.

De igual forma que con los tipos de liderazgo, con las características de liderazgo en empresas familiares con padres como líderes e hijas como empleadas en mandos medios y bajos, no se cree que sea un factor de caracterización por género. Se debería realizar una investigación exclusiva respecto a la relación de características de liderazgo y el género de dicho líder, comprendiendo si existen ciertas características más definidas asociadas a un género en particular.

A pesar de que, en los resultados de interés de las mujeres sucesoras, trabajando actualmente en la empresa en mandos medios y bajos, se declaró explícitamente la falta de interés por ser líder de la empresa familiar en un futuro; en la mayoría de entrevistas a mujeres actualmente líderes, cuando se les preguntó si al haber comenzado a trabajar en la empresa tenían intenciones de llegar adonde están actualmente, la respuesta fue que no, que no se hacían, en un principio, la dimensión de lo que actualmente están viviendo. Por ende, comprendiendo que la perspectiva de la persona, en este caso de las mujeres sucesoras, cambia a lo largo del tiempo, podemos concluir que existe la posibilidad de que en un futuro tengan, o no, interés de liderar la empresa familiar.

Por último, al preguntarles a las mujeres sucesoras trabajando en mandos medios y bajos si existía otro miembro de la familia que probablemente ocupe el puesto de líder en un futuro, en ambos casos (2) se responde afirmando que existe la posibilidad de que sus hermanos, varones, les interesen y/o lleguen a ser líderes de la empresa familiar antes que ellas, notando un interés genuino en sus hermanos varones. En primer caso, el rubro es automotriz/comercial, en el segundo, construcción/comercial. Si bien está claro que hay rubros en donde la cantidad de personas, trabajando, de un género en específico es mayor a otro, no debe significar más que un interés propio de la persona que forma parte de tal rubro. La capacidad de ser partícipe del mismo es en esencia por ser humano, no por identidad de género. De más está decir que el esfuerzo por realizar tal o cual tarea por parte de un individuo que trabajó gran parte de su vida, pongamos como ejemplo, manejando maquinaria pesada en una fábrica de motos, no va a ser el mismo que haría, por la misma tarea, otro individuo que nunca formó parte de una fábrica. Hablamos de capacidad, no de género.

La última de las libertades humanas-la elección de la actitud personal que debe adoptar frente al destino-para decidir su propio camino... y es precisamente esta libertad interior la que nadie nos puede arrebatar, la que confiere a la existencia una intención y un sentido. (Viktor E. Frankl, 1979)

La libertad humana en última instancia es propia. El valor que uno le da a su vida. Ése sentido, ésa intención, digno de ser y de creer, es potencia de bien.

Finalizado el presente trabajo, se da el cierre al mismo.

Referencias

- Bucheli, M. & Sanroman, G. (2005). *Salarios Femeninos en el Uruguay ¿Existe un Techo de Cristal?* Revista de Economía del Banco Central del Uruguay 12(2):63-88.
- Burin, Mabel. *Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización.* Anuario de psicología / The UB Journal of psychology, 2008, Vol. 39, Núm. 1, p. 75-86,
<https://raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/99355>.
- Carrión, N. (2017). *Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.
- Carmen, V.S. (2008) *La familia: concepto, cambios y nuevos modelos.* Universidad de Deusto. La Revue du REDIF. Vol. 1, pp. 15-22.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional.* Revista virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164,
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Dyer, W.G. (1988): *“Culture and continuity in family firms”.* Family Business Review, vol.I, nº1, Pp 37-50.
- Echebarria, A. (2010). *Role identities versus social identities: masculinity, femininity, instrumentality and communality.* Asian Journal of Social Psychology, 13(1), 30-43

- Gallo, M. (1998). *Ética en la Empresa Familiar*. Ciudad de México: Praxis.
- Gartzia, L., Aritzeta, A., Balluerka, N., y Barbera Heredia, E. (2012). *Inteligencia emocional y género: más allá de las diferencias sexuales*. *Anales de Psicología*, 28(2), 567–575. <https://doi.org/10.6018/analesps.28.2.124111>
- Grant Thornton (2022) *Mujeres directivas 2022: abriendo las puertas al talento diverso*. Grant Thornton, 3-12.
- Goleman, D. (2013) *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional* Argentina: Ediciones B
- González, E., Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Business School, 20-39, http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) *Administración: una perspectiva global y empresarial* México: Mc Graw Hill
- Maureira. (2018). *Estilos de liderazgo del director educativo*. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, Vol. 1, 2021, Num. 1, e20670, 2. Retrieved from <file:///C:/Users/Dell/Downloads/22115-86354-3-PB.pdf>
- Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?* Nueva York: Addison-Wesley.
- Parsons, T. y Bales, R. F. (1955) *Family, socialization and interaction process*. Nueva York: Free Press.
- Rojo, S.; Benitez, N.; Schteingart, D.; y Laham, S. (2022). *Mipymes lideradas por mujeres*. Serie Investigaciones en Red, documento N° 3. Centro de Estudios para la

Producción XXI, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Gabinete de Género - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

Rozo, S., y Abaunza, M. (2010). *Liderazgo transaccional y transformacional*. Avance de Enfermería, 28(2), 62-72. http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/xxviii2_6.pdf

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>

Simari, E. O. (2021). *Revista científica UCMB*. 78-83. Recuperado de <https://revistaucmb.com/index.php/revucmb/article/view/10>

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, 9 (2), 199-208.

Frankl, V. E. (1979). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona. Herder Editorial, S. L.

Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.

Anexo

Modelos de entrevistas

Mujeres Líderes (hijas) en puestos gerenciales.

1. ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?
2. ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?
3. Cuando comenzó a trabajar en la empresa, ¿Tenía en mente que algún día llegaría a donde está hoy?
4. ¿Podría comentar sobre los motivos que tuvo por haber llegar a su actual puesto?
5. ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.
6. ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?
7. ¿Cree que el Liderazgo Femenino frente al Liderazgo Masculino cuenta con diferencias? ¿Cuáles?
8. En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor? ¿Cómo fue su experiencia?
9. Desde su comienzo en la empresa, ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?
10. ¿Qué desafíos cree que tiene la mujer en el ámbito laboral?

Mujeres sucesoras (hijas)

1. Centrándonos en la familia, ¿Cómo está compuesta la empresa y que puesto tiene usted en la misma?
2. ¿Cuáles fueron los motivos por comenzar a trabajar en la empresa? ¿Se siente a fin con el rubro de la empresa?
3. ¿Su padre siempre tuvo interés de que sus hijos trabajen en la empresa?
4. ¿Cómo hija del líder predecesor, cree que tiene oportunidades de ocupar su puesto como líder en un futuro? ¿Tiene interés de hacerlo?
5. Ahora bien, ¿Cree que haya otro miembro de la familia que probablemente tenga posibilidades de serlo antes? ¿Por qué?
6. ¿Qué tipo de liderazgo cree que se practica en su empresa? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.
7. ¿Qué características del liderazgo que se practica en su empresa podría destacar?
8. En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor?

Padre predecesor

1. ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?
2. ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?
3. ¿Cree importante que sus hijos trabajen en su empresa?
4. ¿Qué creencia tiene sobre la educación y el trabajo?
5. ¿Sabe quién probablemente tome el control de la empresa cuando usted desee cederlo?
6. ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.
7. ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?
8. Respecto al Traspaso generacional en empresas familiares ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor?
9. ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistas

Empresa 1

Participante: Candelaria Bock Martinez

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

4 de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ... Candelaria Bock Martinez de edad .???. años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

CANDELARIA BOCK
42.895.614

Entrevista

Entrevistador: Centrándonos en la familia, ¿Cómo está compuesta la empresa y que puesto tiene usted en la misma?

Entrevistada: La empresa está compuesta por: mi papá, mi abuelo y mi tío, que son los tres, digamos, jefes. Mi tío se ocupa de viajar, mi papá de toda la parte de secretaría, administración, todo; y mi abuelo... de todo un poco. Y yo soy la secretaria de mi papá digamos.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron los motivos por comenzar a trabajar en la empresa? ¿Se siente a fin con el rubro de la empresa?

Entrevistada: Mis motivos para empezar a trabajar fue porque había terminado el colegio y no sabía que hacer muy bien, como que no estaba muy guiada sobre que me gustaba y eso. Entonces, para hacer algo, y no quedarme en la nada... y además también para tener un ingreso y empezar a independizarse, empecé a trabajar.

Entrevistador: Perfecto, ¿Se siente a fin con el rubro de la empresa?

Entrevistada: Me gusta, pero no es lo que me apasiona digamos. Si me gusta trabajar acá y todo, pero sé que en un futuro... me interesan como más otras cosas.

Entrevistador: ¿Su padre siempre tuvo interés de que sus hijos trabajen en la empresa?

Entrevistada: Nose, pero supongo que sí. Porque él fue como el que me dijo que empiece, digamos apenas termine el colegio.

Y en sexto año yo venía un par de veces acá. Me iba mostrando, me iba enseñando; entonces... como que ya me fue metiendo de a poco.

Entrevistador: ¿Cómo hija del líder predecesor, cree que tiene oportunidades de ocupar su puesto como líder en un futuro? ¿Tiene interés de hacerlo?

Entrevistada: Yo creo que sí tengo oportunidad de ocupar su puesto, si quisiera. Pero como no me interesa mucho. No me interesa manejar una empresa, ni nada, no lo quiero hacer, entonces no me enfoco. Pero creo que, si me gustara y le pondría las pilas en eso, si tuviera posibilidades.

Entrevistador: Ahora bien, ¿Cree que haya otro miembro de la familia que probablemente tenga posibilidades de serlo antes? ¿Por qué?

Entrevistada: Yo creo que sí. Mi hermano, por ejemplo, porque le interesa la administración, le interesan las empresas, todo; y siempre que viene lee las carpetas, los archivos, todo. Entonces, ya sé que él, capaz sí tiene más ganas.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que se practica en su empresa? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistada: Yo creo que es un liderazgo transformacional. Pero si a veces puede ser un poco autoritario, porque si obviamente hay cosas que sí, yo no sé hacer, o hay un sistema... manejamos un sistema, digamos, aprendo todos los días cosas con mi papá, y bueno.

Entrevistador: ¿Qué características del liderazgo que se practica en su empresa podría destacar?

Entrevistada: Yo creo que es independiente, estratégico, intuitivo, informal.

Entrevistador: En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor?

Entrevistada: Yo creo que no, porque me parece que un hombre y una mujer tienen las mismas capacidades y puede manejar una empresa. Pero si, es como que en algunos rubros quizás es un ambiente más machista, y como que no es que no pueda ser; pero quizás te discriminan un poco más o ya al toque por ser mujer te subestiman.

Empresa 1

Participante: Ezequiel Bock Martinez

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

4 de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo EZEQUIEL BOCK MARTINEZ de edad 42 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistado: Bueno, Candelaria es encarga de toda la administración, archivo de factura, facturación, controles de stock y bueno, todo lo que es administrativo en este momento. Y gente cargo no tiene. Bien, solamente administrativo.

Entrevistador: ¿Y qué puesto tiene usted en la empresa?

Entrevistado: Yo soy encargo de la administración general de la empresa

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistado: Yo empecé, esto es una empresa familiar, yo empecé, empecé con mi hermano y con mi padre, que era el dueño. Yo empecé desde lo más bajo, porque arranque del depósito. Manejando todo lo que era las entregas de mercadería, el control de stock, las compras, y bueno, mi padre me fue dando diferentes tareas de la empresa. Y bueno, así ya hace 15 años que estoy en la Administración General. Pero empecé sí, desde depósito.

Entrevistador: ¿Cree importante que sus hijos trabajen en su empresa?

Entrevistado: A mí me parece que lo importante es que hagan lo que tengan ganas de hacer. Como empresa familiar, en mi caso, yo me he sentido muy cómodo trabajando con mi familia. Pero porque es algo que me gustaba a mí. Al arrancar desde el escalón más bajo, de la empresa, como que conozco todos los... en general la empresa y me gustó por eso. Pero todo depende de ellos, si les gusta y tienen ganas, si estaría bueno.

Entrevistador: ¿Qué creencia tiene sobre la educación y el trabajo?

Entrevistado: A mí me parece que la educación es importantísima en todos los ámbitos de la vida, si lo querés tomar por un trabajo o para lo que sea. Y el trabajo me parece que es fundamental elegir algo que nos guste hacer para poderlo explotar el cien por cien.

Entrevistador: ¿Sabe quién probablemente tome el control de la empresa cuando usted desee cederlo?

Entrevistado: La verdad que en este momento no porque Candelaria o mis otros hijos la verdad que tienen otras expectativas, otros gustos, no viene más por el lado, me parece, de la empresa.

Y por parte mi sobrino tampoco, ya están en otras carreras, otras cosas, así que por ahora no. No vislumbro que haya alguien que tome el manejo. O sea, voy a tener que trabajar muchos años más todavía.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistado: Yo creo que, bueno, es un poco de cada uno. Autoritario, no. Pero tratamos que la empresa, las personas que trabajen se sientan cómodos. Somos muy abiertos a consejos en diferentes partes de las empresas que nos pueden dar nuestros empleados. Somos bastante abiertos porque hay un montón de cosas que, si bien yo conozco desde cómo se envasa una botella de thinner hasta la administración. Hay un montón de cosas en el proceso que van cambiando. Entonces, está bueno escuchar a los empleados y ver qué es lo que va cambiando, o qué se puede cambiar.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?

Entrevistado: Justamente eso, yo creo que soy abierto en escuchar, si bien hay cosas que yo por la experiencia de tantos años, yo hace 30 años que estoy en esto, las conozco bastante bien y sé que son de una forma, hay muchísimas que de día voy aprendiendo justamente de eso, y vamos realizando cambios a través de eso.

Entrevistador: Respecto al Traspaso generacional en empresas familiares ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor?

Entrevistado: No, para mí no, no depende el género, absolutamente nada. Me parece que una cuestión de compromiso, de esfuerzo de... bueno, un poco eso, de género la verdad que no creo.

Entrevistador: ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistado: Sí, yo creo que sí. Yo creo que cada vez está más fuerte el rol de la mujer en un montón de cargos en diferentes empresas. Y me parece... me parece perfecto. Me parece que otra mirada, también dentro del mundo empresarial, que siempre fue muy machista, está bueno y creo que las mujeres son inclusive, totalmente aptas para realizar cualquier tarea.

Empresa 2

Participante: Melina Andrea Heger

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Heger, Melina Andrea..... de edad 20 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: Centrándonos en la familia, ¿Cómo está compuesta la empresa y que puesto tiene usted en la misma?

Entrevistada: Bueno. Mi puesto va más dirigido a lo que es administrativo y cobranzas. Pero podemos encontrar otras excepciones, como lo que es compras, ventas, contabilidad... bueno, lo básico.

Entrevistador: Bien, y ¿Cómo está compuesta la empresa respecto a la familia?

Entrevistada: Respecto a la familia, son mis hermanos, dos de mis hermanos, mi padre, y bueno, hay otros dos empleados más pero ya por fuera de lazos familiares.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron los motivos por comenzar a trabajar en la empresa? ¿Se siente a fin con el rubro de la empresa?

Entrevistada: Los motivos básicamente es que quería tener mi ingreso. Y respecto a si me siento a fin, me gusta, lo hago más que nada por cumplir... no es que como que me ponga objetivos o como que proyecte con la empresa, pero bueno...bien digamos, a gusto.

Entrevistador: ¿Su padre siempre tuvo interés de que sus hijos trabajen en la empresa?

Entrevistada: No, para nada. Creo que en algún punto se iba a dar, pero no es como que nunca nos insistió ni nada para que nos metamos. Siempre fue más por un interés personal.

Entrevistador: ¿Cómo hija del líder predecesor, cree que tiene oportunidades de ocupar su puesto como líder en un futuro? ¿Tiene interés de hacerlo?

Entrevistada: Creo que sí, tengo la posibilidad de ocupar el puesto. Pero no, realmente no tengo el interés en hacerlo.

Entrevistador: Ahora bien, ¿Cree que haya otro miembro de la familia que probablemente tenga posibilidades de serlo antes? ¿Por qué?

Entrevistada: Sí. Mis hermanos, muy probablemente algunos de ellos, o ambos. Más que nada por una cuestión de que ellos ya están metidos en el rubro hace bastante tiempo y tienen como un interés genuino por lo que hacen.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que se practica en su empresa? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistada: Creo que más bien es transformacional. Me da la sensación que hay una mezcla entre Autoritario también, en algunos sentidos. Quizás algunas tomas de decisiones sean más con un formato Autoritario, como de “hay que hacer esto”, pero en general siempre hay como un ambiente de equipo.

Entrevistador: ¿Qué características del liderazgo que se practica en su empresa podría destacar?

Entrevistada: Bueno... participativo, informal, pero vertical. ¿Puede ser eso así?

Entrevistador: Si, si, sí.

En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor?

Entrevistada: Y bueno... puntualmente en mi caso sí y no, por una cuestión de género, además, sino también por una cuestión de edad. Como que yo también soy la más chica. Pero bueno, a nivel general me parece que, digamos, fuera de mi caso puntualmente, creo que sí. A veces, se ve reflejado, digamos, el tema de... ya me fui perdón. Pero, digamos, como que no pude terminar de cerrar la idea.

Creo que sí, el género a veces importa. Pero dependiendo mucho de la persona, de la empresa... de la persona en realidad que está arriba de la empresa, me parece más que nada. Es como un pensamiento más bien personal. Pero a rasgos más grandes me parece que sí, a veces puede ser un factor predominante.

Entrevistador: Bien. ¿Crees que tu padre tiene ese pensamiento o cree que el género no es un factor?

Entrevistada: Y para mí, sí. Para mí, es como que un poco sí.

Empresa 2

Participante: Guillermo Luis Heger

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Guillermo Luis Heger de edad 62 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.


Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistado: Bueno, yo en este momento estoy trabajando con mis hijos en una empresa que es de ellos. Estoy como asesor ¿Por qué? Porque yo tengo otra empresa que es de motos, en donde hay tuve... sí, llegué a tener 120 empleados a cargo. En este momento, en la empresa de los chicos hay solamente dos empleados a parte de los chicos, que trabajan, y la Meli que es monotributista. Melina es la mi hija más chica que tiene 20 años y que ella se ocupa de la parte de cobranza porque tiene una personalidad que ha activado bastante. Lautaro maneja... bueno, no sé para qué te digo esto, porque quizás no forma parte de la pregunta, pero bueno, mi puesto es asesoramiento, sobre todo desde el punto de vista financiero y desde el punto de vista del conocimiento de Comercio Exterior, que no tengo muchos, pero tengo mi socio en moto, que es una parte en la parte de Comercio Exterior, entonces, a través de mi conexión como asesor, tenemos todo el asesoramiento, también la parte de Comercio Exterior.

Entrevistador: La empresa esta repuesto. ¿La fundó usted?

Entrevistado: Yo armé la sociedad anónima que es una sociedad anónima simplificada. NL Record se llama. La arme yo sí, para los chicos, y es su primer trabajo.

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistado: Pues yo arranqué hace muchísimos años, en el año 92' arranque como empleado de la empresa de motos. Hasta que logre destacarme en la parte financiera pase a ser director financiero siendo empleado y después cuando el dueño, un empresario muy

importante que hay en Córdoba, se quiso deshacer del rubro de las motos, con mi socio hicimos un negocio con él y terminamos comprándole la empresa. Ahí seguí como director, mi socio el Presidente de la parte financiera, pero yo manejaba casi toda la parte de la empresa, la mayor cantidad de sectores de la empresa. Entre eso estaba la parte de repuestos que originalmente arrancó como una forma de tener repuestos para servicios de post venta y garantías, y para abastecer la producción de las partes que venían de China, que a veces faltaban o estaban rotas. Entonces, el sector de repuestos proveía al sector de producción de esas partes. Esa fue mi función, hasta la actualidad, o sea, la parte de repuestos, pasó a esta nueva sociedad, que es de los chicos. Entonces ya la parte de motos es únicamente motos y la parte de repuestos la manejan los chicos. En nuestra sociedad, NL Record.

Entrevistador: ¿Cree importante que sus hijos trabajen en su empresa?

Entrevistado: En la medida que ellos consideren que para ellos es importante, yo creo que sí. Pero siempre y cuando ellos quieran estar en esa empresa y quieran hacer el trabajo que les corresponde hacer en la empresa. No pretendo que sean empresarios porque es una decisión de ellos. Yo no soy de esos padres que obligan a los hijos a estudiar ni a hacer cosas que uno quiere, porque en realidad yo me realicé personalmente. Estoy muy satisfecho con lo que hice en mi vida. Te conté que estudié hasta cuarto año de ciencia económica, no me pude recibir y estoy contento de no haberme recibido, no porque no me guste la carrera. A ver, no, pero eso me dio la oportunidad de pelearla y ser hoy el dueño de una empresa de motos y que me fue muy bien. Obviamente que todo lo que estudié, todo lo que trabajé me sirvió para volcar todos los conocimientos cuando fui dueño, pero ya los

hacía antes de cuando un empleado. Por eso no me cambio mucho la vida ser dueño. Me cambio desde el punto de vista económico, es la realidad.

Entrevistador: ¿Qué creencia tiene sobre la educación y el trabajo?

Entrevistado: Y la educación, si la vemos desde el punto de vista laboral es fundamental. La educación es una filosofía de trabajo, o sea, hay empresas que no, no le da, no le llevan el apunte o no, no, no hacen hincapié en la educación de los empleados y es muy importante. No en la educación si tienen primarios, secundarios, no ese tipo de educación, sino la educación como personas, como empleados, o sea, respeto entre ellos. Aprender el trabajo que están haciendo. Porque trabajar, ir a trabajar por ir a trabajar, no es lindo. O sea, a la larga, creo que a nadie le gusta ir al trabajo odiando el trabajo que le cueste. Tienen que ser personas que le guste. Entonces, yo por ejemplo a los chicos que armaban motos, yo les decía: a ustedes cuando vean una moto en la calle, tienen que estar orgullosos, porque esa moto salió de acá, de la mano de ustedes. Vienen totalmente desarmadas y ustedes sacan esa moto del final de la línea y está andando en la calle. Y hoy por hoy la educación de ellos hizo que las motos fueran las mejores del país, de motos chinas estamos hablando, ¿no? Las mejores, y el secreto estaba en el armado. En lo que ellos ponían para armar bien las motos porque ahí está el secreto. De toda la mercadería, de la materia prima, todos compramos en el mismo lugar en China. Más allá que tenés distintos tipos de calidades en China, pero todos competíamos en un segmento, en un segmento con un foco casi parecido. Por lo tanto, nadie compraba más calidad, compramos toda la misma calidad. Además, yo he ido a China y muchas cosas que compramos en un proveedor, ese proveedor le vendía a tal empresa de Argentina. Entonces el secreto estaba en el armado, en la calidad del armado. Y para eso, el empleado tiene que ser educado,

educado para trabajar bien. Ahora, si para un país, educación país, es fundamental. Para que un país crezca, para que todo crezca, así como un país, una empresa, la educación es fundamental. ¿Educación bien encaminada, ¿no? Bien direccionada.

Entrevistador: ¿Sabe quién probablemente tome el control de la empresa cuando usted desee cederlo?

Entrevistado: Yo creo que en el rubro motos...no lo sé. En el tema de repuestos creo que los 3 que están ocupándose ahora, porque una vez que aprenden a manejar, a llevar la dirección de la empresa, tranquilamente, si están los 3 pueden ocuparse cada uno en lo que, independientemente de la empresa quieran hacer. Por ejemplo, la Meli, diseño o cantante, pero también puede estar en la empresa, puede ser accionista y puede tener éxito como empresaria. Y los otros dos también Lautaro, que está estudiando programación. El Nacho, que también tiene sus ideas, fuera de la empresa, pero creo que bien manejada la empresa, no les debería llevar mucho tiempo para que los 3 la puedan manejar, siempre y cuando tengan un objetivo común. El objetivo es muy importante que los 3 piensen igual respecto al objetivo. No en la manera de hacerlo, ahí están las diferencias en donde tienen que aprender a discernir o a, mejor dicho, perdón, a discutir, más que discutir, a charlar las diferencias. Pero saber que, si uno lo quiere de hacer una manera, el otro de otro, pero el todo va a un objetivo común, que es que la empresa crezca, se van a terminar poniendo de acuerdo. Independientemente de quién imponga lo que piensa, más que imponerlo, es demostrar que es lo mejor y sobre eso tienen que trabajar todos, para convencerse de que eso es lo mejor. Tiene que haber argumentos. Pero siempre y cuando el objetivo sea común seguramente que se van a poner de acuerdo.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistado: Bueno, de acuerdo a lo que entiendo o vos me explicaste que el liderazgo transformacional creo que es así. Nunca... ¿Por qué? Porque yo estoy convencido que una empresa, la forman todos, más haya que haya un... digamos un ¿cómo se llama? un triángulo, ¿no? en donde tiene que haber una cabeza que dirija las cosas, que es muy importante que esa cabeza entienda que todo lo que está para abajo es tan importante como la cabeza porque... es como todo, la cabeza piensa, pero si los pies también son importantes, ¿no? Entonces, si vos no tenés operarios que te armen la moto; vos por más que seas un genio, no vas a poder armar una moto. Tenes que tener gente a la cual tenés que respetar y valorar porque son en definitiva los que terminan armando la moto de la mejor manera posible y es lo que te va a hacer ganar plata a vos y a la empresa. Y, por lo tanto, a todos, y tan es así que yo, y es verdad, yo daba premios, y ayudaba a personas que consideraba que si no los ayudaba tenían problemas personales.

Y que yo, teniendo la posibilidad de hacer, no te hablo únicamente económicamente, sino que te hablo desde otro aspecto del tema de la educación. Tenía empleados que por ahí eran operarios que tenían una muy básica educación y tenían problemas en su casa por, a veces golpear a las mujeres o pegarles a los chicos, y yo los llevaba a mi oficina y les daba la opción de ir a la casa, pedir perdón y retirarse de la casa por lo menos por un tiempo, porque una mujer que ha sido golpeada o unos chicos que han sido golpeados, no es bueno que convivan con quien lo golpeó, hasta que el arrepentimiento de esa persona realmente se vea en el tiempo. Entonces es un poco para el lado que yo los hablaba y los trataba de encaminar. Bueno, algunos hacían caso, otros no, pero mi función

era esa, hacerles abrir la cabeza para que se den cuenta lo que habían hecho. Así que, esto respecto al tipo de liderazgo, creo que es transformacional. A veces me hacía falta ser autoritario. Pero te hablo de un 20% y 80% transformacional.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?

Entrevistado: Y era medio el papá de todos, trataba de serlo desde varios puntos de vista, del punto de vista que te comentaba recién, pero también desde el punto de vista de que vean las políticas del Gobierno, independientemente de qué partido fue el que estaba gobernando en ese momento o sí te puedo decir que yo hablaba mucho del tema en los planes. Entonces yo les decía: para mí un plan es un regalo que te dan porque te están diciendo cómo no servís para nada, acá tenés esta plata. Viví del Estado porque vos no servís para nada y eso es feo. Porque te quitan la posibilidad de que vos te desarrolles como persona y que llegues hasta donde tengas que llegar, no importa, pero es tu logro, sea mucho poco, depende de las posibilidades que tengas, porque a veces los logros están dados por las posibilidades, que no es lo mismo una persona que estudia Administración de Empresas ¿no? que tiene un montón de posibilidades por delante, pero puede conformarse porque no quiere esforzarse mucho. O puede realmente, que le crezca esa curiosidad o ese deseo de hacer algo distinto a lo que hacen los demás, con lo cual seguramente que le va a ir bien, seguramente que bien. No importa el país en donde viva, es la persona en la que define cómo le va a ir.

Entonces yo en ese sentido, con todos los empleados igual. Yo les quería mostrar que las posibilidades estaban de acuerdo a lo que ellos quisieran lograr en la vida, y que no se conformaran con ser operario nada más, que estuvieran... algo, que hicieran algo, pues si salían a las 15:00 hs de la tarde, o sea, tenían tiempo para hacer algo. Algunos lo hacían,

otros no, pero es un poco... y esa es una característica mía en cuanto al liderazgo que creo que llegue a ser un líder porque me seguían mucho, pero bueno, es lo que yo creo.

Entrevistador: Respecto al Traspaso generacional en empresas familiares ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor?

Entrevistado: Para mí no es importante el género. Para mí es importante la persona y un poco, como te decía recién, todo depende de lo que cada uno quiera y hasta donde quiera llegar. Y en lo que esté dispuesto a pagar para llegar a donde quiere. Y no tiene nada que ver con el género. Yo conozco mujeres que son muy pujantes, muy inteligentes, porque la inteligencia es tanto para el hombre, como para la mujer. El hombre está visto de otra manera, pero el hombre hoy yo creo que... es cansador ya, creo que hace falta, porque somos distintos. El hombre y la mujer es distinta. La mujer tiene una mirada... más abarcativa. Entonces estaría bueno que la mujer no deje de ser mujer, que respete su género y que aplique todo su potencial de la manera que lo tiene que aplicar una mujer que es distinta a la del hombre. Por lo tanto, ¿si es importante? no, no es importante, pero es distinto. Puede ser tan bueno para un lado como para el otro. Pero el hombre es como que ya es aburrido. Ya aburren. Sí, porque el Presidente de una sociedad puede ser una mujer que realmente sea pujante que no se olvide que es mujer, y bueno, eso básicamente.

Primero, si, la respuesta es primero, es importante la persona y lo que quiere la persona. Y después desde un punto de vista en género, me despierta curiosidad.... sí, me despierta curiosidad, creo que es el momento de la mujer. Pero bueno, no depende de uno. Depende de cada uno ¿no?

Entrevistador: ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistado: Sí. Un poco por eso es lo que te dije. Porque conozco mujeres que...más capaces que yo. Más allá de todo lo que yo te conté de mí, conozco mujeres más simples que dice el trabajo, pero es lo que ya eligieron, en definitiva, forma parte de una buena elección y de un desarrollo perfecto en función de sus capacidades. Entonces, a mí me, quizá me llevó más tiempo darme cuenta de por dónde pasaban mis capacidades. Pero conozco mujeres que así de una las conocen y las aplican espectacularmente. Entre ellas fue mi esposa. Mi esposa, yo te puedo, prácticamente afirmar, que soy lo que soy gracias a ella porque ella confiaba más en mí que yo en mí. Y esto es verdad. Ella me llevó a un poco a este camino del que me pique las ganas de ser más de lo que yo era, desde el punto de vista profesional ¿no? Como trabajador, digamos. Y ella en cambio, llegó hasta donde quiso. Cuando a mí me empezó a ir bien, ella me dijo: me voy a quedar en casa, no voy a seguir creciendo en mi trabajo porque quiero estar con los chicos, esa fue una decisión de ella que a mí me dio mucha lástima porque yo sabía su capacidad, pero también entendía que estaba cumpliendo un rol de mujer, de madre y de tipo empresaria. Y tenía una capacidad extraordinaria. Si yo la hubiera podido tener en la empresa no hubiera dudado, pero es complicada esas decisiones. Son complicadas porque éramos muy distintos en la manera de ver las cosas. Sí, y aparte, yo tenía un socio... y ella tiene una personalidad muy fuerte y seguramente con mi socio no. Ahora sí que... lamentablemente no la, no la pude tener en la empresa, pero hubiera sido muy importante.

Empresa 3

Participante: Tania Soledad Host

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

3 de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo TANIA SOLEDAD HOST de edad 36 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.


Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistada: Bueno. El puesto mío de la empresa es puntualmente en el área de Administración. En esa área es en la que me desempeño. Y gente a cargo... sí, tengo gente a cargo.

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistada: Arranque haciendo todo un poco. Y por cuestiones externas termine en el puesto en el que estoy

Entrevistador: Cuando comenzó a trabajar en la empresa, ¿Tenía en mente que algún día llegaría a donde está hoy?

Entrevistada: No, no tenía en mente. Como te dije: arranque acomodando, archivando, de cierta manera como ayudando; y por causas externas que después te voy a comentar un poquito más adelante, estoy donde estoy.

Entrevistador: ¿Podría comentar sobre los motivos que tuvo por haber llegar a su actual puesto?

Entrevistada: Los motivos... todos externos. En su momento, es una empresa familiar, estaba mi mamá a cargo, y por cuestiones externas ella renuncia. Entonces decidí ocupar su puesto.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistada: Bueno, ahí vamos. Creo y considero que el tipo de liderazgo depende del sector, en el que te manejas, y además del sector, del área. No siempre tratas con el mismo tipo de persona. Nosotros estamos en el rubro de la construcción. Así que... bueno, es una empresa de hombres. Que eso es algo fuerte, no es algo normal y creo, considero, que para la gente de obra es más un liderazgo autoritario y transaccional. Porque bueno, lo amerita digamos. Como que no tienes mucha salida. Y más para lo que sería oficina, sí puede ser más transformacional, pero con algo de autoritarismo.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?

Entrevistada: Bueno, como característica... no es algo a favor. Tengo que tener mucha paciencia. Creo y considero que es algo que lo tengo que tener y no lo tengo. Ósea que lo tengo que desarrollar.

Y después me inclino un poco por lo participativo y lo independiente

Entrevistador: ¿Cree que el Liderazgo Femenino frente al Liderazgo Masculino cuenta con diferencias? ¿Cuáles?

Entrevistada: Si, totalmente. Me pasa que, como te dije, estamos en el rubro de la construcción, la gran mayoría del personal de obra; ósea que hablamos que es gente que no tiene algún tipo de formación particular, y súmale a eso una clase social baja, y para abajo. Así que hay. Hay diferencias en el hecho de que... yo por ejemplo que me encargo de sueldos puntualmente, a la hora de pagarle tengo que darle una explicación de porqué estoy pagando, que estoy pagando y como lo estoy pagando. Que, por ahí, si fuese un hombre quien lo hace, sería como más seco digamos; y la otra persona no le pediría explicación.

Entrevistador: En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor? ¿Cómo fue su experiencia?

Entrevistada: No creo que sea predominante, hoy por hoy. ¿Si lo fue en algún momento? Si. Es obvio que los hombres siempre ocupaban un puesto superior que las mujeres, y de hecho hasta ganan más que las mujeres. Hoy por hoy, creo que eso está cambiando. Creo que hay mucho para informarse, y que inclusive las empresas y las pequeñas empresas están avanzando y cambiando en ese sentido. ¿Por qué te digo de pequeñas? Porque es en el cual la empresa está.

No sé cómo se manejarán las empresas grandes, a lo mejor las empresas grandes tienen otra cabeza ya. Pero éste, las pequeñas y medianas, están cambiando.

Y mi experiencia, fue complicada... ésa es la realidad. Pero hoy por hoy ya fluye.

Entrevistador: Desde su comienzo en la empresa, ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistada: Si, hay una evolución. Como te dije. Todo depende del tamaño que tenga la empresa, y como se va nutriendo la empresa. Si se capacita, si hace diplomatura, si se le da esa oportunidad. Si tienen esa oportunidad, la cabeza se abre y va cambiando. Y bueno, obviamente el sexo femenino es como que se va posicionando en un lugar que antes no existía directamente.

Entrevistador: ¿Qué desafíos cree que tiene la mujer en el ámbito laboral?

Entrevistada: Más que todo, que la respeten. Que las respeten por su sexo.

Tengo de los dos. Tengo personal que es indistinto si estoy yo como mujer, o si estuviese un hombre, es indistinto y se nota por el trato, por cómo te hablan, por el respeto que te tienen. Y tengo personal que, bueno... es un cero a la izquierda y es como que todo cuesta. Pero desafíos, más que todo es ése. Hacerse valer y que te respeten por las decisiones que tomas y por lo que haces.

Empresa 4

Participante: Clarisa Velez

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

4 de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Clarisa Velez..... de edad 47 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistada: Formalmente, yo soy empleada en relación de dependencia, pero soy también propietaria de una parte de las cuotas parte de la sociedad de responsabilidad limitada. Si bien en los papeles no soy socia administradora, en realidad ejerzo como socia administradora.

Gente a cargo si, tenemos acá en la administración cinco personas más. En el depósito son otras seis personas además de vendedores. Se podría decir que esa es toda la gente a cargo, pero a su vez cada una tiene áreas a cargo. En cierto punto es personal a cargo y en cierto punto ellos son responsables de sus áreas digamos.

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistada: Yo empecé a trabajar, también cuando empecé a estudiar Lic. en Administración de empresas. Tenía dieciocho años y fui pasando por absolutamente todas las áreas, salvo el depósito. Por supuesto cuando empecé, hacía trámites, era un cadete básicamente. Y ahí fui pasando por todas las áreas: por Facturación, por Compras, por todo, absolutamente todo, Administración en general, un poco de trato con los vendedores. Fui pasando por las distintas áreas. Somos una empresa familiar relativamente chica, entonces, como te decía hace un rato, si bien todas esas personas son personas a cargo yo tengo tareas a mi cargo y ellos tienen otras tareas en realidad. Entonces, en cierto punto si, están a cargo mío, yo superviso ciertas cuestiones. En otros puntos son mis pares. En cuanto a la distribución de las tareas, terminan siendo mis pares.

Al final del día sí, responden a mí en cuanto a los resultados y demás, pero si fuéramos a dar la distribución de tareas, cada uno hace su parte.

INTERRUPCIÓN

Entrevistador: Cuando comenzó a trabajar en la empresa, ¿Tenía en mente que algún día llegaría a donde está hoy?

Entrevistada: No, la pura verdad que no. Como te comentaba hace un rato, las opciones de sucesores eran muy acotadas, ósea que si, en definitiva, en algún momento se me habrá cruzado, seguramente, por la cabeza que iba a terminar acá porque era la opción.

¿Si tenía realmente dimensión de que significaba realmente? No, yo creo que no. Uno a esa altura lo ve como una cosa tan lejana que, no sé si en algún momento llegue a dimensionarlo, salvo cuando me iba acercando al momento de la sucesión.

Entrevistador: ¿Podría comentar sobre los motivos que tuvo por haber llegar a su actual puesto?

Entrevistada: Bueno, también como te comentaba hace un rato... las opciones sucesoras eran muy pocas. Es una empresa familiar muy chica. Por ahí, en este tipo de estructura tan chica y tan personalistas es difícil para quienes iniciaron el negocio, delegar el mando en alguien que esté fuera de la familia. Y estando la opción... yo soy Administradora de empresas. Si bien estuve en otras empresas, siempre estuve vinculada cuando empecé a formar mi familia, me vine a trabajar acá. Sobre todo, por una cuestión de que me resultaba más cómodo, no solo por cercanía física sino por el tema de poder manejar mis horarios y demás. Poder ejercer acá siendo mamá que en cualquier otro lado. Y bueno, después seguí acá, obviamente, seguí avanzando, avanzando, avanzando. Cuando

distintas situaciones se fueron dando, mi papá... bueno, había otros miembros de la familia, que somos cuatro, que se fueron abriendo por distintas situaciones, quedamos solamente mi papá y yo. Y en algún momento mi papá... bueno, yo empecé a notar que ya estaba sobrepasado y yo a su vez ya un poco más liberada, porque mis chicos un poco más grandes, independientes y demás. Y bueno, fue algo bastante natural, te diría, fue fluyendo que fuera así, que yo fuera por ahí tomando más responsabilidades y más tareas a cargo y liberándolo un poco más a él. Fue algo que se fue dando medio naturalmente, te diría.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistada: Yo creo que voy entre el transaccional y el transformacional. Me gustaría que fuera mucho más transformacional. Pero bueno, se hace lo que se puede, digamos. Te diría que voy entre esos dos. Hay muchas veces que, por cuestiones prácticas, te diría, de agilidad y qué sé yo, a lo mejor sale más naturalmente impartir, o más que impartir órdenes, porque no es así cómo se da. Como te decía hace un rato, en parte estamos todos al mismo nivel gerencial. Hay uno que se ocupa de la parte de facturación y administrativa, otro que se ocupa de la parte de compras, otro. Yo en este momento me ocupo más de la parte financiera y es como que muchos no nos tocamos unos con otros, cada uno hace su parte. En ese sentido, estamos como todos a la par. Después, en lo que respecta, como te decía, a la hora de por ahí responder por los resultados y demás, me gustaría hacerlo más transformacional. Trato de hacer periódicamente reuniones, hablar de las dificultades, de los intereses, de las cosas que van surgiendo en cada una de estas otras áreas. Pero bueno, después, en muchos otros momentos, como te digo, por estas cuestiones prácticas, es desde mi punto de vista, manejando la parte financiera y como propietaria a lo

mejor del negocio, decir bueno, con relación a compras, me parece que hay que encarar lo por este lado y bueno, y para ahí vamos.

Es por ahí más fijar como caminos, más que impartir órdenes, pero por ahí esos caminos a veces tenemos la posibilidad de conversarlos un poco más y muchas otras no. Depende de la urgencia, la envergadura de la decisión. O sea, cuando son por ahí cosas más grandes, más abarcativas en lo que respecta al negocio, sí las conversamos entre todos. Cuando son cuestiones por ahí más concretas y bueno, es más ver la situación, tomar la decisión y fijar el camino. Y por eso te digo, va un poco ahí entre lo transaccional y lo transformacional. Yo no metería acá la parte autoritaria, porque como te digo, cada uno es responsable de su área y yo no me meto tanto en la forma de cómo tienen que hacer la tarea específicamente. Ya cada uno la maneja y la maneja como le resulta. No sé si por ahí estoy interpretando bien los tres tipos.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?

Entrevistada: Espera que esa parte no me la acuerdo, no la leí... ya te digo.

Y bueno, participativo sí trato, como te decía, en todo lo que puedo darles participación, sobre todo porque entiendo que cada uno, la tarea que hace cotidianamente la maneja mucho más que yo. Entonces, bueno, como te comentaba recién, por ahí sí en cuanto a caminos o estrategias, si queréis llamarle, pero después cada uno hace su trabajo, es quien tiene contacto con los terceros, digamos, con las personas externas a quienes va dirigido su trabajo, ya sea clientes, proveedores y demás. Entonces, en ese sentido, trato de hacerlo muy participativo, porque entiendo que ellos son los que tienen como la posta en cada una de las áreas. Motivador, bueno, también, como te decía, por ahí me gustaría hacerlo más transformacional al trabajo, por ahí el tamaño y demás a lo mejor no se presta

tanto. Siempre estamos tratando de poner incentivos y cosas que los haga, a cada uno, sentirse que realmente el resultado final depende del granito de arena de cada uno. Por ahí había antes una cuestión mucho más, estaba todo como mucho más particionado, entonces, tanto la parte administrativa, facturación y demás, y más como la parte de compras creían que todo el problema venía por la parte de los proveedores que creían que no hacían bien su trabajo. Y de golpe empezar a demostrar que lo que uno podía hacer desde la parte de compra, desde la parte facturación, desde el mismo depósito en cuanto a la agilidad de entrega y que se yo, mejora también el resultado de los vendedores. Y bueno fuimos tratando también de incorporar distintas... incentivos y cuestiones que los ayude a cada uno a ver eso. Motivacional lo he tratado sobre todo de canalizar por ese lado. Bueno, horizontal como te decía... yo considero que acá cada uno tiene un área, y estamos bastante, y como no somos muchos, en general como mucho hay dos personas que se ocupan de una misma cosa, como mucho dos, o sea, hay dos personas que están en compras... en realidad ni siquiera uno responde al otro, hacen tareas distintas, hay dos personas en facturación, que también hacen, o en Administración digámosle, que también hacen tareas distintas. Ósea que en ese sentido es bastante horizontal porque como te decía al principio son pares míos, ósea, uno está a cargo de la administración, yo a cargo de finanzas, otro a cargo de compras y... formal o informal es un grupo chico, que tenemos muchos años trabajando juntos. Ósea en cierto sentido, y nosotros al ser una empresa familiar y estar la familia involucrada, es como que siempre cada uno de los que entró, sobre todo a medida que fueron pasando sus años acá dentro, se han ido convirtiendo en parte de la familia. Entonces si bien las tareas están claramente designadas, quien se ocupa de cada cosa, no hay títulos, no hay, que se yo, no hay grandes diferencias... no sé si decirte que es informal, porque no es del todo informal pero no es una cosa rígida que

responda a rótulo tampoco. Y después estratégico o intuitivo... bueno ahí me voy más a lo intuitivo, si bien, como te decía, tratamos de hacer reuniones periódicas y al ser tan poquitos, todo se dialoga mucho, para todas estas decisiones que se toman tampoco es que nos sentamos periódicamente y formamos objetivos o metas o cosas por el estilo, en ese sentido si vamos reaccionando más que, haciéndolo más intuitivamente que formalmente, que siguiendo un plan formal de acción digamos

Entrevistador: Bien, buenísimo ¿Cree que el Liderazgo Femenino frente al Liderazgo Masculino cuenta con diferencias? ¿Cuáles?

Entrevistada: Y si, por empezar, las personalidades son muy distintas entonces también lo que aportan también son, ósea lo que aportamos es muy distinto. También eso depende mucho de la personalidad de la persona, valga la redundancia. Yo creo, o por lo menos en mi caso le apporto más detalle a muchas cosas, mas meticulosidad, por decírtelo de alguna forma. Pero bueno, también eso depende mucho más de la personalidad que del género. Yo a lo mejor soy puntualmente así. Pero hay hombres por ahí que son mucho más meticulosos que otros, y mujeres que no lo son. En el caso nuestro, particularmente, es un rubro bastante masculino, entonces yo creo que si lo que aporta es, bueno nosotros nos dedicamos al rubro ferretería, lo que, si aporta, por ahí, la imagen de un hombre en este rubro puntual es imagen de una persona que maneja más el rubro que una mujer más de una vez, a lo mejor con mucha autoridad, me dirán: ¿Qué entenderá de herramientas? O ¿Qué entenderá de materiales de construcción? Qué se yo, en este rubro en particular a lo mejor aporta más autoridad moral, como una imagen más formada para el rubro, mejor más que formada, más capacitada naturalmente para el rubro que una mujer. Ahora para todo lo que es tarea administrativa, yo lo veo al revés. O sea, parece que, por ahí, como te decía, el

orden, la meticulosidad, ese tipo de cosas, por lo menos lo que acá se ve, lo apporto más yo que soy la única mujer.

Entrevistador: En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor? ¿Cómo fue su experiencia?

Entrevistada: Sí, yo creo que es. La experiencia es que en realidad no había otra opción sucesoria dentro de la familia, obviamente siempre se puede salir a buscar afuera si no hubiera realmente un... pero dentro de la familia yo creo que no había otra opción sucesoria. Yo creo que, en este caso, si lo hubiera habido, y de haberla hubiese estado interesado en obviamente seguir con el negocio, hubiera sido seguramente más atinado poner a un hombre en la sucesión.

La parte que yo no pude cubrir digamos se busco por fuera. Pero digamos, cuando se inició la empresa, quienes la iniciaron fueron mi papá y mi mamá. Y mi papá era el que se ocupaba de viajar, de visitar a los vendedores, de salir a buscar vendedores cuando de golpe faltaba uno. Cuando un vendedor se enfermaba o tenía algún problema él viajaba a la zona que cubría ese vendedor y visitaba los clientes para que no pasara, que se yo, dos o tres semanas o un mes, sin atención una zona determinada. Y bueno, obviamente yo no lo podía hacer, además por mi situación familiar... porque tengo hijos y demás. Bueno, esa parte la cubrimos con una persona de afuera, pero a lo mejor si hubiera habido un hombre, a lo mejor la sucesión natural hubiera ido por ese lado por bueno esto, seguramente hubiera podido ocupar eso que es una pata fundamental en esta empresa. Alguien de la familia a lo mejor hubiera sido una sucesión natural, digamos, y productiva que por así.

Entrevistador: Desde su comienzo en la empresa, ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistada: Si, yo creo que en general en todo. Se ve que hay mucha más participación femenina en determinados tipos de cargos. Si, en general lo noto.

Entrevistador: ¿Qué desafíos cree que tiene la mujer en el ámbito laboral?

Entrevistada: Bueno en general, este que te cite varias veces, compatibilizar la vida familiar con la laboral que por lo menos, todavía en mi generación no es tan compartida la carga digamos, o por lo menos la sensación de una madre de querer y tener que estar más presente en su casa y demás. Creo que ese es el fundamental en cuanto al resto, no hay básicamente diferencias, todo depende de la capacidad obviamente... bueno, las ganas que cada uno le ponga, los desafíos que cada uno esté dispuesto a asumir. En el resto yo creo que hay una paridad absoluta. Tanto un hombre como una mujer puede llegar a lo mismo. Salvo, para mí sigue siendo esto que te digo, en el caso de una mujer el tema de compatibilizar la vida en... bueno es lo que le va poniendo algún límite por ahí.

Empresa 5

Participante: Andrea Martínez Soto

Consentimiento Solicitado:

Córdoba, Argentina.

de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Andrea Martínez Soto..... de edad 53 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistada: Bueno, la empresa mía, la empresa familiar consta de, son dos empresas madres, hay una que es la más antigua, que es el Sanatorio Parque y otra que es su hermana mayor, digamos que es la Previsión de Prepagadas Parque Salud, que tiene dos satélites más pequeños, que son dos centros médicos. En la empresa madre, que es el Sanatorio Parque, yo tengo a cargo algunas secciones, pero a su vez intervengo en la en las decisiones que toman la parte contable comercial de la empresa. Pero de todos modos tengo esta otra parte general, que es la parte, digamos, de compras de mantenimiento, compras que no tengan que ver con la parte médica, o sea, no es ni farmacia ni prótesis y en la otra empresa, que es Parque Salud, yo soy la Vicepresidente de la empresa, en ambos casos en ambas empresas sí tengo grupo de gente a cargo. Que yo no es que yo esté directamente relacionada con el grupo de gente, pero si siempre tengo como una persona de referente a la que yo con a la que me dirijo y la que me va a reportar todas las novedades de cada Grupo de los que yo tengo cargo, porque eso es muy variado y es muy extensa la cantidad de... es variado el negocio en sí, entonces hay muchos grupos de personas que siempre tengo un referente que me va a reportar de cada sección lo que yo necesite o no, pero bueno, a través de estas referentes, yo sí, tengo gente a cargo.

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistada: Bueno yo empecé desde desde... mi verdadera profesión es nutrición si bien yo hoy ya no no estoy o sea no trabajo mi verdadera profesión, solamente una vez a la semana porque es lo que verdaderamente me gusta, estoy en otros cargos que no tienen

que ver directamente con la nutrición. Pero bueno, empecé hace 30 años como nutricionista, o sea, empecé como muy desde muy abajo digamos. Yendo todos los días recorriendo todos los espacios y bueno, con los años y con él con el avance de las empresas y demás, y por una necesidad propia de las empresas, fuimos los hijos directos ocupando cargos gerenciales y haciéndonos cargo de espacios gerenciales que hacen no tenían que ver con mi profesión. Pero bueno, lo terminamos haciendo un poco por la situación familiar, digamos. Y bueno, actualmente estoy en un cargo gerencial, por así decirlo, que estoy en ambas empresas en la parte contable. Si bien yo no soy contadora estamos todos, o sea, dedicados a la parte contable. Todos los hermanos digamos que pertenecemos a la empresa.

Entrevistador: Cuando comenzó a trabajar en la empresa, ¿Tenía en mente que algún día llegaría a donde está hoy?

Entrevistada: No, la verdad que yo empecé como muy joven. A los 22 años, 21-22 años, cuando empecé, apenas me recibí, al otro día yo ya empecé a trabajar. Y, bueno, viste bien en conciencia de la juventud, por ahí no tienes como claro. Y pasaron muchos años por decirte quizás más de 10 hasta que empezamos a tomar conciencia de que la empresa iba a quedar en manos nuestras, o sea que íbamos a tener que tomar cargos gerenciales sí o sí, pero la verdad que te diría, si tengo que ser honesta que los 10 primeros años yo trabajaba y era una más y tenía un sueldo como cualquier otro empleado de la empresa y no tenía como claro que un día íbamos a tener que dirigir las empresas familiares. No, no, no lo tenía del todo claro, por lo menos los 10 primeros años, sí, te vas dando cuenta que la situación va cambiando y empezase a entenderlo. Pero en un inicio no. No estaba claro.

Entrevistador: ¿Podría comentar sobre los motivos que tuvo por haber llegar a su actual puesto?

Entrevistada: Y bueno, como te decía al ser una empresa familiar indudablemente que los padres en que en primero confían o en quien ponen toda la responsabilidad de la empresa, no sé si siempre, pero por lo menos el caso nuestro fue en los hijos. Mi papá tampoco que. a él le costó como mucho dejar el mando, pero bueno, llegó un momento en que la edad y la situación te va empujando y es como que la situación es inexorable. Lo soltás porque, porque te suelta, pero bueno este... ósea fue un poco porque mi papá empezó a ponerse grande y porque tuvo que delegar en sus hijos el mando de la de las empresas, digamos.

Entrevistador: Bien. Cuando fue esa delegación, ¿es como que un solo hijo tuvo, tomó el mando o los cuatro directamente tomaron el mando como de ir a la dirección?

Entrevistada: No, no. Fue como bastante en conjunto. Fue bastante en conjunto. Si bien el más grande se hizo cargo de una empresa y como son dos empresas madres, digamos si bien el Sanatorio tiene 53 años y la otra parte salud tiene 30, o sea son empresas, ambas son empresas de muchos años. Entonces por, digamos que, por orden de aparición, por así decirlo, y porque aparte mi hermano más grande es médico. El siguió con la dirección del sanatorio. Y con la dirección de la preparación siguió mi otro hermano, que él había iniciado junto con mi papá. Y las dos hermanas quedamos como un satélite y después bueno, después por un montón de motivos, quedo yo, como siendo todas las empresas familiares. Mi hermana no, mi hermana sigue con mi hermano en la empresa madre, que es el sanatorio. Además, ellos son médicos los dos, entonces como que les tiro más seguir en la empresa, en el sanatorio porque, son mucho más grandes. Yo tengo mucha diferencia de

edad, ellos., mis tres hermanos, se llevan un año entre ellos y conmigo 8 años, entonces ellos 3 son como más cercanos en edades y bueno, en un momento era como bastante más joven, bueno, pues ya se equipararon las edades, ya no hay diferencia digamos en ese sentido.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistada: Mira, vos tené en cuenta que nosotros estamos en cargos en los que ninguno concursó, ninguno rindió, medio que nos vimos en un encargo que a lo mejor que hasta quizás te puedo decir que un poco que somos idóneos porque la experiencia y los años, pero ninguno fue preparado para estos cargos que tenemos y es una empresa vieja en la que en la que todavía por ahí no se contrató gente nueva y especializada en tal o cual tema, entonces por ahí es, es un poco idóneo lo nuestro. Y desde ya te digo que creo que en un momento el liderazgo es transaccional, en otro momento es transformacional y en otros momentos autoritarios, es como una mezcla de roles y por ahí uno... estamos porque a los tres nos pasa lo mismo, a todos nos pasa lo mismo, sobre todo a los tres que estamos en cargos gerenciales, son los dos varones y yo, pero por momentos estás como en modelos como muy tradicionales, por momentos cambias la postura y tenemos hijos jóvenes, entonces como empezas a vivir y moverte de otra manera y por momentos y por situaciones de país o lo que sea, terminas convirtiéndote en un líder autoritario. No podría decirte que soy una cosa o la otra, porque la verdad es que te diría que conviven las 3. Un poco, porque nosotros no somos especialistas ni modo para esto, ni hemos concursado para tal o cual puesto, entonces vos te manejas de otra manera. Nosotros en muchas cosas somos idóneos, o sea, no, ninguno es Administrador de empresas, ninguno es contador. Somos médicos,

nutricionistas y radiólogos. O sea que estamos ocupando puestos gerenciales de gerencia o de líderes que un poco se nos dio así la situación. Si bien uno se hayo bastante, porque aparte hijos jóvenes y uno se hayo, pero bueno. No estamos preparados para eso, científicamente preparados para eso, por así decirlo. No sé si se entiende.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar? Se que me decías que tenías una de las tres, pero ¿Qué podrías decir: esto tiene como todas, todo el momento?

Entrevistada: ¿Qué características podría destacar del liderazgo mío? Mira, fundamentalmente que si yo tengo que llegar a ser autoritaria, lo soy y soy muy autoritaria, pero antes de eso, antes de que es situación llegue. Yo prefiero tener un grupo en el que todos trabajemos conformes, en los que en los que seamos un equipo digamos, y no un grupo en el que yo haga las cosas porque se las ordeno y porque así tienen que ser porque pues porque lo quiero o porque lo necesito, digamos. O sea, tengo muy en claro que formar equipos y el liderar equipos, y el que todos estén... aporten en un clima sano, es muy bueno. Pero bueno, no en todos momentos, no en todos los lugares se me da. Hay diferentes tipos de niveles a diferentes tipos de... hay espacios en los que puedo, digamos puedo trabajar de una manera con un equipo y puedo trabajar muy bien. Y hay espacios en los que no, no es factible. No es fácil, pero bueno es porque es una empresa compleja. El sanatorio, lo la empresa de salud, es una empresa... es muy compleja. Donde vos viste, a vos te pagan lo que quieren, vos pagas lo que te dicen y te pagan lo que te dicen, o sea, no son formas de precio. Por ahí estas como agarrado a estas situaciones y eso repercute, los empleados y los equipos de gente que tenés, entonces es como, tenés que hacer como un equilibrio raro porque es compleja la situación.

Pero bueno, que se yo, trato de... si vos me, si yo te digo que características prefiero, no ser autoritaria y prefiero formar buenos equipos a decir bueno, hagan lo que yo digo, como yo digo y cuando yo digo. Creo que eso es, el escuchar y formar equipos, creo que es una de las características más buenas que te puedo decir que yo tengo.

Por ahí se hace confuso y yo por ahí digo formé equipo, o formé hijos, entonces cuando formo a equipos de trabajo por ahí, cuando el clima está en bueno y cuando nos conocemos tanto y hay gente que está hace muchos años, entonces por ahí yo misma me quejo de lo que yo misma formo, digamos, pero bueno, este parte de hacer cosas cuando uno las hace en forma improvisada... sin, sin formación. Y nada, creo que estos si los dejas a gente que sabe no sería de esta forma, pero bueno, la empresa es así, es familiar y es así.

Entrevistador: ¿Cree que el Liderazgo Femenino frente al Liderazgo Masculino cuenta con diferencias? ¿Cuáles?

Entrevistada: No. No, no. En las empresas nuestras, en las empresas de salud o empresas nuestras, no hay ninguna diferencia entre un liderazgo masculino y un liderazgo femenino, ni trans, ni de ningún tipo. O sea, no. Yo eso siempre lo vivo realmente escucho todas las diferencias que hay entre la cuestión femenina y cuestión masculina. En las empresas nuestras, no hay diferencias en salarios, no hay diferencias de liderazgo, es exactamente igual. No hay ninguna diferencia, al contrario, te diría que... y por ahí la cuestión femenina es como estar más importante. Sí, muy contrario a lo que se ve o lo que se habla. No me dice a veces ninguna diferencia.

Entrevistador: En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor? ¿Cómo fue su experiencia?

Entrevistada: No mira. Es lo que yo te decía en la pregunta anterior. En realidad, quedó como mi hermano más grande por una cuestión de edad y de la misma profesión de mi papá y una cuestión de edad, pero no, no. No hubiera sido diferente si hubiera sido una mujer, no es esta cuestión. Este, mi papá dentro de todo... porque era una persona de muchos años, pero no tenía, no había diferencias entre varón o mujer. No, no, no las hay, no la hubo. No. Fue más una cuestión de edad, que fue al ser yo mucha más chica. Fue una cuestión de edad, de la sucesión de... pero no de género ni femenino ni masculino. No. La verdad es que no. No hay diferencia en eso. No, no pasa nada. Gracias a Dios no pasa nada.

Entrevistador: Desde su comienzo en la empresa, ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistada: Sí, es lo que te decía, o sea en mi empresa, mi cuestión familiar y una cuestión de la empresa nuestra, yo nunca, no, no hubo diferencias entre una cosa y otra. Pero la evolución nacional sí se nota, es lo que te decía, sí. O sea, se habla y se nota. Y tiene mucha más preponderancia la mujer, eso siempre lo digo realmente, este no, no sé si es la salud o es la empresa de salud en la que estamos, mi familia, que no hubo problema. Pero si noto una evolución a nivel nacional de los cargos que ocupan las mujeres y demás. Sí, sí, es muy notable. Pero bueno, no fue una en la empresa familiar nuestra, otras sí, eso no fue una cuestión a tratar para nada. O sea, justo es una empresa en la que no hay diferencia. Ya te digo ni de cargos... es más, te diría, hasta te diría que, si a mi hermano le

das elegir, eligen en cargos gerenciales a mujeres. Prefieren, prefieren mujeres y no varones. Si, ese sentido bien.

Entrevistador: ¿Qué desafíos cree que tiene la mujer en el ámbito laboral? Pudiendo no ser en su empresa en particular

Entrevistada: Y bueno, es lo que decimos, muchos desafíos, por lo que, por la evolución natural que ha tenido el ser humano de este país, y que creo que en todos los países se ha dado de la misma manera, entonces sí creo. O sea, pero más que desafíos, creo que ya hemos cumplido las mujeres muchos desafíos y ya creo que falta como muy poco para estar en al mismo nivel de los hombres en cuestiones gerenciales y en ese tipo de temas, pero bueno, por eso te digo más que más que desafíos creo que ya hemos cumplido muchos desafíos. De todos modos, evidentemente hasta el punto de que la Presidenta ha sido mujer, o sea, creo que este país evolucionó mucho pero muchísimo, y nada, y creo que se han ido avanzando en muchos desafíos que tenían las mujeres. De todos modos, sigue un vestigio todavía de... hay que seguir evolucionando y seguir cambiando, porque todavía los hombres, no sé si en cargos gerenciales o laborales, pero todavía hay como cuestiones que pulir. Que no, no hacen, que no podemos decir somos exactamente iguales porque aparte no lo somos. Pero bueno, mujeres y varones no, no somos exactamente iguales, pero creo que sí podríamos realizar todas las mismas tareas. Y bueno, hay cosas para pulir, pero creo que hemos avanzado un montón y creo que ya las mujeres están totalmente formadas. Y nada, son tan capaces como los hombres. No hay, ya, o sea, no hay ninguna diferencia a la hora de elegir, y menos de un liderazgo. No sé hasta creo que los hemos superado, pero claro, siempre notamos lo mismo que para superar los varones por ahí las mujeres tienen que hacer como el doble de trabajo o el triple de trabajo. O demostrar el triple de lo que sea,

ante un hombre que por ahí eso me parece que sí, para que digan: esta empleada es muy buena o esta es como que tiene que demostrar muchas más cosas que a lo mejor podría demostrar un varón. Pero en líneas generales creo que hemos evolucionado, mucho, muchísimo y estamos como casi iguales término cuestiones para pulir. Pero, pero bueno, estos desafíos quedan desafíos quedan sin duda, pero hemos avanzado muchísimo con respecto a lo que eran los pensamientos de nuestros padres, yo ya estoy en una edad media. Yo ya no estoy tan joven, pero este y por ahí más eso más desafío es como cambiar más la mentalidad de la gente que es más grande y quizá los jóvenes ya vienen con otro chip y ya está, está internalizado. La gente de Edad Media o más grande que yo y bueno, nos cuesta mucho más y hasta a las mujeres nos cuesta mucho más entender que todo cambio y que somos todos iguales. Por ahí seguimos con un pensamiento ya obsoleto, o sea, es como obsoleto que lo tenemos, los mandos, las edades medias. Ya los jóvenes ya vienen preparados de otra forma con respecto a la cuestión de género. Pero bueno, pero se ha avanzado muchísimo. Y creo que sí, que por supuesto que quedan cosas por hacer. Pero estamos en muy muy buen camino, por lo menos en este país.

Empresa 6

Participante: Guillermina Calvo

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

5 de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Guillermina Calvo de edad 30 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Guillermina Calvo', is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive.

Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistada: Bueno, mi puesto es gerencia de planificación y desarrollo, no solo de proyectos dentro de la empresa, sino también de los colaboradores que integran a la empresa. Y actualmente de manera directa, tengo seis colaboradores a cargo y de manera indirecta... son unos ocho o nueve.

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistada: Bueno, yo arranqué, haciendo un poco de archivo, de tareas muy livianas, digamos. En realidad fue porque, digamos, a mí me dan una mensualidad mientras estaba estudiando y yo quería más plata y mi papá me dijo: bueno, si querés más plata vení a trabajar y yo te pago una jornada de digamos de 4 horas de trabajo. Así que arranqué, pero la idea siempre fue que continúe estudiando. Entonces tenía libertad para ir, no venir, para mantener el estudio o días de estudio y demás, y entonces hacía tareas bastante operativas, cosa que no afecta al funcionamiento de la empresa. Después de eso, me fui. Después, me fui a otra, a una consultora, a trabajar un tiempito, después, volví. Cuando volví justo había una vacante en lo que era cobranzas, que estaba mi mamá. Entonces le dije, bueno, dale entro y te ayudo con esta parte.

Así que ahí arranqué ya más formal en un, digamos, cumpliendo un horario a una jornada completa. Armando cosas de Recursos Humanos dentro de la empresa. Porque no había nada, digamos, no estaban establecidas las licencias, las vacaciones, cómo eran los pedidos para... bueno, justamente para acceder a licencias. Entonces acomodé un poco

también esa parte, esos procesos de Recursos Humanos que no estaban, mientras hacía tarea de Cobranzas.

Después me fui, volví y ya cuando volví. Yo planteé: yo vuelvo, pero vuelvo con la responsabilidad de manejar todo lo que es la parte de Finanzas y pagos, la parte contable. Y entonces bueno, de ahí arrancó mi camino, también en la parte contable. Hacía cobranzas, un poco de mi mamá hacía un poco la parte contable también con ella. Y después, incursioné, bueno, seguía sosteniendo lo que era Recursos Humanos y empecé un poco con lo que era marketing con, digamos, todo lo que era el uso de la marca, folletos, carpetas, sobres. Y hasta llegar a hoy en día que más o menos sigue siendo la misma responsabilidad. Donde trabajo, digamos, en finanzas, con mi mamá y el equipo de los contadores.

Trabajo en marketing con una chica que es la comunicadora y hace todo el lineamiento de marca, con una community manager y con un diseñador, y... eso es marketing, y en Recursos Humanos, bueno, todo lo que es licencias, recibos de sueldo, no tanto hoy en proceso de selección, pero sí para lo que es la administración. Yo filtro los currículums y después, las encargadas de área deciden, quieren, digamos, quién es el que termina ingresando. Yo lo que hago, es decir, bueno, estas personas cumplen con el conocimiento técnico y el perfil que nosotros estamos buscando, después ya es una afinidad de equipo y que están buscando ellas en su equipo. Pero si yo hago este filtro.

Y bueno, y estoy, ya no estoy en cobranzas, sino me estoy a cargo de la administración. Es decir, que, si hay algún problema en cobranzas, intervengo, pero si no, no digamos. O sea, me llegan a mí los problemas, lo que no, lo que no se resuelve, así que por un lado está bueno por el otro, bueno, si te llega un mail mío quiere decir que no, no están dando respuesta.

Entrevistador: Cuando comenzó a trabajar en la empresa, ¿Tenía en mente que algún día llegaría a donde está hoy?

Entrevistada: Por un lado, sí. Por otro lado, no. Por un lado, sí, porque en un momento mi papá fue el que no sentó a mí y a mi hermana y nos dijo: bueno, con mami, hasta acá llegamos, si ustedes deciden continuar, les seguimos proponiendo proyectos a la empresa si no es como que la estancaban donde estaban, digamos, porque ellos estaban bien y bueno, con mi hermana decidimos que sí, que la queríamos continuar. Y, por ende, siguieron haciendo proyectos y cosas hasta que nosotras nos integremos al 100%. Entonces, por un lado, sabía que estaba tomando ese desafío entonces, en algún momento iba a estar en el lugar de liderazgo, y por el otro lado, después es un poco: che, ¿podré con esto, no podré? Es definitivamente lo que elijo. No es lo que elijo. Hay algo más, digamos...

Es como que estás saltando medios, no, no sabes a que, y si te va a convencer o no trabajar

Entrevistador: ¿Podría comentar sobre los motivos que tuvo por haber llegado a su actual puesto?

Entrevistada: Me lo repetís. ¿Los motivos?

Entrevistador: Sí podría comentar sobre los motivos que tuvo por haber llegado a su actual puesto donde está hoy.

Entrevistada: ¿Que me motivó a llegar donde estoy hoy?

Entrevistador: Claro.

Entrevistada: Mmm. Bueno, me motivó... lo que más más me motivó era la libertad de horarios que yo podía tener. Digamos, más allá de continuar una empresa que ya está, digamos funcionando y unos como profesionalizarlo y continuarla.

También había dentro de eso un, como una un bache, podría decirse, de que podía no gustarme estar acá. Entonces, lo que más me motivó en continuar fue la libertad que yo tenía para balancear mi vida. Es decir, yo tenía un trabajo, que yo con una compu un celu puedo resolver hoy actividades, no al principio hoy sí. Al principio cumplía horario y demás, hoy no. Y digamos, y esa libertad de horarios a mí me permite hacer otras cosas que me gustan. Por ahí no sé si es el rubro que yo hubiese elegido trabajar. Porque estudie otra cosa que nada que ver. Pero sí, hoy me permite por ahí dedicarme a otras cosas que sí, verdaderamente disfruto o me gustan. Eso es la mayor motivación que yo tengo.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistada: Yo creo, porque después lo tendrías que ver con mis colaboradores... pero el transformacional. Según las descripciones que vos me diste, ese creo que más se adapta a mí o es el que aspiro a hacerlo, digamos, o busco construir eso dentro de la empresa.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?

Entrevistada: Y tengo mucho la parte humana incorporada digamos, ya sea por la carrera. Y también el cómo está el otro, yo me doy cuenta, o sea, observo mucho el cómo está el otro desde su postura, desde su, cómo está su mirada, sus rasgos, cuando llega a trabajar, entonces me enfoco mucho en lo humano, digamos yo soy una gran creyente que

si vos, digamos, todo vos lo repetís en todos tus ámbitos de tu vida. Entonces, si hay algo que no está funcionando, no va a funcionar en el trabajo, no te va a funcionar en tu casa ni con tus amigos, ni... entonces el buen liderazgo, por así decirlo, el buen liderazgo en realidad es una transformación en tu vida general, digamos, porque si yo hay algo que te marco que vos estás haciendo acá, dentro del laburo, muy probablemente eso también lo estás replicando en otros ámbitos. Entonces es como un liderazgo mucho más humano. No sé el hecho de trabajar sobre responsabilidades sobre si estás desorganizado... y bueno, muy probablemente si estás desorganizado en el laburo, estas desorganizado en tus otros ámbitos, o sea, hay muchas chances de eso. Entonces, digamos, es un liderazgo humano y pensando cómo, “hay haber como lo puedo explicar” sí, como que vos todo lo que hagas afecta en todos tus ámbitos de tu vida, creo que eso es, y laburo mucho es de ese lado.

Entrevistador: Bien, y ¿crees que esa empatía que vos tenés es por tu género o crees que va más allá del género, sino que una capacidad humana?

Entrevistada: Puede ser que el género te haga ser más sensible, y también hay veces en el mundo de los negocios, se considera, o sea, la sensibilidad es algo visto como malo, como que no te permite hacer grandes negocios. Entonces puede tener, puede ser que el género femenino tenga mayor sensibilidad, a lo que voy es que el hombre también lo puede aprender o lo puedo incorporar. No creo que sea como: bueno, sos hombre no, no tenes sensibilidad. No todo lo contrario. Digamos, si, la mujer para mí, ya lo trae más innato. Y el hombre por ahí lo debería incorporar más a su vida, pero en realidad creo que la empatía y la sensibilidad lo pueden tener los dos géneros por igual.

Entrevistador: Yendo más o menos por el mismo lado, ¿cree que el liderazgo femenino frente al liderazgo masculino cuenta con diferencias? ¿Cuales?

Entrevistada: ¿Diferencias desde cualquier punto de vista o diferencia sobre algún... algún punto?

Entrevistador: No, no abarcabaivo, ósea liderazgo femenino- liderazgo masculino que diferencias se podría, o podrías vos destacar o diferenciar entre ellos.

Entrevistada: Entre las dos. Creo, vuelvo lo mismo a esta base. Yo creo que en el Mundo de los negocios. En muchas veces a las mujeres en esta sensibilidad o, en esta emocionalidad, se las toma como. Como que no pueden hacer negocios o no pueden tener una buena negociación, o no pueden cerrar acuerdos porque está mucho la emoción de por medio. También todavía cuesta romper la barrera del que, porque seas madre o tengas un hijo, no puedas hacer negocios. Digamos, yo creo que todo eso todavía sigue estando entre el liderazgo femenino y el masculino. También sé de empresas que aún siguen eligiendo liderazgos masculinos porque no tienen hijos... o sea, no es que no tienen hijos, sino que la carga sigue cayendo en la mujer. Digamos, desde esa diferencia de género, así, digamos, considero que si siguen existiendo diferencias.

Digamos nosotros, hoy estamos a cargo de la empresa, fuimos a un congreso, y dentro de todos somos las somos jóvenes para estar, somos dos mujeres. Y nos cruzamos con un colega que estaba ahí en el Congreso, grande, un señor grande y nos dice: Ay niñas, ¿cómo andan? No, no, no niñas... acá somos colegas, independientemente del género y edad, entonces hay mucho de esto todavía. Y siendo mujer, digamos sí lo noto de que muchos te...por ahí como que te minimizan, por así decirlo, por ser mujer y ser joven, y estar a cargo de una empresa es como: mmm que va a saber. . Existe todavía eso, lamentablemente existe.

Entrevistador: En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor? ¿Cómo fue su experiencia?

Entrevistada: En mi caso no, digamos primero, no hay hombres. Así que era como o elegía sucesoras, mujeres o sucesoras mujeres. Pero si la realidad es que mi papá en sus comienzos fue como tuvo miedo a la continuidad de la empresa, creyendo que, al ser mujeres, justo estamos en un rubro que es muy machista y masculino, no íbamos a poder, o sea, que verdaderamente no nos iban a hacer lugar para... o sea, o no nos iban a hacer lugar o no nos iban a dar autoridad como para continuar la empresa. Eso sí te lo planteo, porque él nos lo ha dicho, que él tenía miedo a la continuidad justamente porque el rubro era muy machista y él tenía la continuidad femenina. Y la realidad es que hoy no, digamos no, ya no puedo creer tanto como nosotros hicimos lugar y también como el rubro empezó a mutar, muy lentamente, pero hay más mujeres.

Entrevistador: Bien y cree que en en la cultura en sí, más yendo a lo nacional y en Argentina ¿está arraigada como esta creencia de creer que el género es un factor en esto de la selección de sucesor?

Entrevistada: Sí. Sí, no tengo dudas que sí.

Entrevistador: Desde su comienzo en la empresa, ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistada: Sí hay mayor apertura a la mujer en cargos gerenciales. Hay mayor apertura para que las mujeres se muestren como son con esta emocionalidad, digamos. Y que también está bien esa emocionalidad en el mundo laboral digamos. Como que existe,

somos humanos, o sea, la emoción va a estar. El tema es más o menos. Pero sí, creo que cambió.

Entrevistador: ¿Qué desafíos cree que tiene la mujer en el ámbito laboral?

Entrevistada: Varios...

Entrevistador: ¿Varios?

Entrevistada: Varios sí. Todavía, como todavía falta muchísimo, digamos, desde la igualdad de ingresos a la misma responsabilidad, digamos mismo sueldo igual responsabilidad. Estos mitos de que por ser madre o tener hijos tu responsabilidad sobre el trabajo es menos. Esto del minimizar, como yo te digo, “hola niñas”. No, o sea, creo que se ha avanzado, porque hoy, por ejemplo, la mujer ocupa pues digamos en los congresos, hay panelistas y son mujeres. Siempre se intenta tener un sector de mujeres, pero la realidad que no sé si en la práctica, en las empresas verdaderamente se le da ese lugar, a la mujer, digamos. No en estas empresas más grandes y demás, no, no sé cómo funcionará. Pero sí creo que hay, que todavía quedan muchos desafíos. Creo que todavía está muy superficial el tema y muy de marketing y no verdaderamente con cambios profundo dentro de las organizaciones.

Empresa 7

Participante: María Ines Ferrero

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Ferrero María Ines de edad 36 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistada: Si estoy en área de Recursos Humanos, de un grupo de estaciones de servicio donde los dueños... es una empresa familiar, y tengo aproximadamente ochenta personas a cargo.

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistada: Bien. En realidad, en mi camino fue... desde que tengo seis años que la empresa familiar arrancó en el patio de casa y como mi mamá falleció cuando yo era muy chica, yo tenía seis y la empresa estaba en casa, yo seguía a mi papá por todos lados. Y fui, a medida desde esa edad hasta que me recibí, transitando con él y mirando cómo el, éste... trabajaba, se desempeñaba en diferentes momentos, pero sobre todo, hoy yo ya esa parte del área de personal, fui observando como él se manejaba con la gente y hasta con el sindicato, entonces más allá de mi profesión, de lo que yo estudié después, el haber observado y haber estado en contacto de tan chico con eso, bueno, yo creo que fue sin querer dando el rumbo, ¿no? Para derivar a este rumbo.

Entrevistador: Cuando comenzó a trabajar en la empresa, ¿Tenía en mente que algún día llegaría a donde está hoy?

Entrevistada: No. Ahí creo que hay una una pregunta que también ahí estaba, que como que si yo tenía pensado trabajar en la empresa. La realidad que yo no, te he dicho que estudié abogacía, no para trabajar en la empresa. Yo decido trabajar en la empresa luego de haber estudiado en la consultoría de empresas familiares en la Siglo 21. Eso me hizo reconciliarme con la historia familiar, identificarme a mí, dentro de la empresa familiar y

empezar a frecuentar de nuevo con mi papá ya recibida con cierta... ya en el año 2013, 2012 me recibí, pero yo hice la consultaría en 2013, en la Siglo 21.

Entrevistador: ¿Qué edad sería esto?

Entrevistada: Yo me recibí a los 25, a los 26 comencé a caminar de nuevo en la empresa junto a mi papá porque si bien la empresa estaba en mi casa al año 2001 se muda, obviamente de mi casa al lugar que actualmente está, y cuando me recibo y estudio la consultoría en empresas familiares, ahí empiezo como a... luego de esa reconciliación y haber cambiado mi mirada, empiezo a caminar la empresa de nuevo. Y bueno, básicamente eso. Fue ahí la apertura de querer meterme dentro de la empresa.

Entrevistador: ¿Podría comentar sobre los motivos que tuvo por haber llegar a su actual puesto?

Entrevistada: Yo creo que hay cosas que uno lo tienen el ADN, y no se da cuenta hasta que comienza a caminar por estos lados y te das cuenta que es lo tuyo. Yo creo que algo que a mí siempre me gustó, es el contacto con la gente y lo veo de una parte profesional, pero también lo veo una parte humana, esta cuestión del esfuerzo y de poder dar oportunidades. Y con eso oportunidades se despiertan un montón de cosas. Entonces, este, creo que hay un montón de cosas, te vuelvo a decir, que uno lo traen el ADN. Y hay momentos en la etapa de uno, como que uno ahí ya empieza a decir bueno, esto es lo mío ¿no? Y tiene que ver con esto de sentir esa sensación de cuando lo veía a mi papá. Reunirse o hablar con delegados. Volver con la gente y ver y ese trato ¿no? mezcla personal-profesional que siempre hay una mezcla de las dos, por lo menos de como yo me manejo y

lo que siempre viví. Que dije esto es lo que quiero ¿no? ósea me siento bien. Me siento como que es mi misión. Esa es la sensación que tengo.

Entrevistador: Y aparte es, ¿cómo que sentiste que te traía algunos beneficios en tu vida poder trabajar en una empresa familiar? ¿o es más por esto del rubro y por la actividad que vos tenés?

Entrevistada: Yo haber visto lo que se sacrificó mi papá y lo que una empresa familiar sacrifica como familia, esto ¿no? Una familia inserta en una empresa. Todas las cosas que como familia dejamos de tener, y haber visto como mi papá se sacrificó, eso es como que a mí eso hoy me hace trabajar hasta doce horas de lunes a lunes. O sea, que no pierda... que no quede en vano todo ese sacrificio. Que uno lo vio el viejo levantarse 3 de la mañana, 4 de la mañana sin dormir. Nosotros quedamos sin mamá de muy chicos. Entonces ese sacrificio que yo vi a mi papá con cuatro chicos, este, es el motor suficiente como para yo sentirme con el compromiso que hoy siento, y que hoy por hoy me permite estar en el lugar que estoy. Hoy por hoy me permití estar en estos años, cuando tuvo mi papá y ahora tener la posibilidad de estar en ciertos lugares, contactar gente... no sé, uno se abre un montón de abanicos ¿no? Que depende de cómo uno lo trabaja, nos lleva a un montón de lugares y de espacios que son muy enriquecedores. Y también sentir esa cuestión que vos le podés cambiar la realidad a alguien de las historias que vienen, la situación, que a veces hay gente que no, nunca tuvo un trabajo en blanco. Hay personas que vienen y que no traen confianza en sí misma o nadie le puso una confianza a esa persona que podía aprender, a formarse, Y ese cambio que uno hace después del trabajo que no hace eso también es una, una vitamina que a uno lo estimula ¿no? Tiene que ver con todo esto que uno ve desde chica, de los seis años, como te digo, en una etapa de la empresa de incierta en casa y

después profesional. Y de verlo en otro lado a mi viejo... es muy profunda la empresa familiar. Tocamos muchas cositas que son de la historia ¿no? Del sacrificio de un fundador.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistada: Bien. Te diría que es una mezcla de los dos primeros porque como te dije, recién en el ejemplo. Yo trato de trabajar la parte interna de la persona. Hay una cuestión ahí que es importante el desarrollo y la creencia de que la persona puede, si no trabajo en el rubro, no importa, lo formamos, lo capacitamos, le damos la confianza. Que se equivoque desde la buena fe y que vuelva a reiniciar como una máquina ¿no? ósea como decir “empezamos de nuevo”. Pero también es importante la parte sancionatoria. Yo la parte sancionatoria siempre la hago ver a la gente que no es un castigo, sino que muchas veces, es como el colegio, viste cuando uno se porta mal y que te dan el correctivo y uno aprende en base a la disciplina, de lo que uno tiene que saber qué está bien y qué está mal para corregirse, y de forma. Bueno, la parte sancionatoria también. Te doy un ejemplo: si una persona, en una estación de servicio en este caso, me contamina una vez; bueno, un llamado de atención, un llamado de atención, lo hablo al playero, le digo: a ver más atención, porque para algo capacitamos profundamente, ¿no cierto? para atender, pero si ese playero me contamina tres veces más. Bueno, tengo que ser, una... algo sancionatorio más fuerte, para ver si lo logró despertar, ¿sí? y reacciona, se profesionalice y tome más conciencia o bueno... sí vos por más que vos lo trabajes a esa persona, vos te das cuenta que ya, o no quiere o no está atento. Y, pero genera un riesgo ¿entendes? entonces eso hace la parte sancionatoria, y que es importante.

Sería la mezcla de las dos. Yo trabajo con la parte emocional y profesional porque también es necesario que ese empleado venga bien. Todos tenemos cosas, pero necesito que eso lo deje para que... cuando vaya a despachar sea el mejor operario de playa, que me atienda bien a la gente, para que el cliente nos elija, para poder pagar sueldo, para tener %100 de cliente incógnito, y para que también tenga premios. Pero hoy más que nunca en recurso humano, hay un tema y en la parte del desarrollo personal y creo que es necesario, atacar para generar buenos equipos de trabajo. Y que la persona entienda que estos espacios son de ellos también. Pero la parte sancionatoria, es como muy importante, porque es como genera la salud de la persona, de entender cuando se equivocó y hay que marcarlo.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?

Entrevistada: estar. Yo creo que... yo creo que todos podemos lograr un montón de cosas, pero simplemente si entendemos que podemos hacerlo, si queremos, si tenemos la intención. Entonces, yo sólo he trasladado mucho a la gente. Yo trato que la gente entienda que tiene por lo menos el espacio donde trabaja conmigo, y tiene... en fin, millones de oportunidades, pero que dependen de ellos. Que desde este lado siempre voy a creer en ellos, mientras que haya buena fe y haya una creencia de decir: yo me equivoque, y venir y decirte la verdad. Cuando vos crees en alguien, creo que es una virtud muy importante. Yo no me doy cuenta cuando tomo la entrevista o escucho y veo, y observo, y por ahí en otros espacios no hay tanta cree... no hay tanta credibilidad, yo trato de, a veces me sale bien veces sale mal, pero trato de ir por otro lado, con la gente. ¿Vos quieres aprender? te pongo todo disposición, y en base a eso construí. Yo creo que creer en la gente cuando ellos mismos no creen en ellos mismos... es una virtud.

Entrevistador: ¿Cree que el Liderazgo Femenino frente al Liderazgo Masculino cuenta con diferencias? ¿Cuáles?

Entrevistada: Mira, por una cuestión biológica, sí. Y las dos son re importante. De hecho, hoy en las empresas de todos los rubros que es full, estoy cambiando... antes eran zonas muy de mujeres, ¿no? por la atención y todo. Yo hoy, hay fulles que hace más de diez años ha funcionado con mujeres solas y ahora los he mezclado porque considero eso, a mí me gusta trabajar mucho con el varón porque yo considero que biológicamente somos distintos y a mí me aporta mucho el varón. Cosas que yo no tengo y no voy a tener. Y yo por el lado biológico mío, por ser mujer ¿no cierto? Y tener características biológicas distintas. También apporto del otro lado. El liderazgo... por ahí nosotras en la parte operativa somos como más, de estar más atenta y pensante de cómo desarrollar una logística, ¿no? el varón lo que tiene es la practicidad, por ahí cuando nosotras estamos como más enrocadas en una situación que en momentos de decir ¿qué pasó y cómo lo resuelvo? El varón es mucho más práctico. Pero nosotras a la vez somos como más, este, más prolijas en algunas cuestiones y más operativa ¿no? de poder llevar algo delante de la forma, de la tranquilidad. Y el varón, es más resolutivo, más en algunas cuestiones más resolutivo. No sé si te estoy ayudando con lo que te digo. Pero yo trato de pensar, este, en mi día a día, porque vos me preguntas y yo me voy en el... lo que yo vivo todos los días.

Entrevistador: Perfecto, está perfecto. En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor? ¿Cómo fue su experiencia?

Entrevistada: Mira, yo te voy a dar mis dos puntos de vista. Generalmente depende el tipo de familia. Nosotros venimos de familia piamontés, italiano, ósea donde el varón “El varón” el varón y tiene que cuidar a las hermanas mujeres ¿no es cierto?, este, porque la idea de la mujer está como más idealizada y no cargarle tanta tarea para que se dedique a la familia y todo eso.

Yo creo que en un principio pesó. Yo, somos cuatro hermanos y son tres primos. Yo soy la más chica de toda la, toda la familia con una diferencia mínima de diez años. Entonces, en un principio te diría que sí se pensó de esa manera. O sea, como estructural convencional, pero a medida que pasaron los años, yo vi que mi viejo al observarme, empezó cambiar ese criterio. Pero te diría que el principio y hasta hace muy poco, si se sigue conservando eso, pero con el tiempo va cambiando. También quiero decirte que yo tengo una, a lo mejor soy la oveja negra, pero yo creo que las mujeres somos nosotras mismas las que damos la confianza o demostramos, sobre todo hoy, porque antes, como te digo estaba como más estructurado; hoy en día, nosotras somos la que podemos dar la confianza y dar la credibilidad que podemos ocupar puestos. Yo si tuviera un poquito más, un poquito más de empuje, y podría ocupar un poquito, un cargo más alto, pero no quiero, ponerle. ¿Entendes? ósea ya el hecho de generar la duda o generar de que no sé si es lo que quiero, es lo que yo considero que no me hace escalar un poquito más arriba. Yo creo que pasa por eso. Yo conozco mujeres que tienen hijos y ocupan cargos muy altos hoy en día, y no tiene nada que ver que, porque son mujeres, este, le costó más. Tuvo que ver con que acomodaran su su vida en base a un sueño. Y hay un apoyo también atrás de esa, de esa vida que la mujer tiene, para lograr su lugar, este, tiene que ver, te vuelvo a decir, la estructura, de que empresa venimos hablando, de que rubro, de... pero los puestos del lugar

de decisión de las mujeres han cambiado mucho y si vos ocupas un rubro u otro tiene que ver bajo como vos trabajaste tu confianza y cómo has venís trabajando vos para demostrar que vos podés estar en este lugar.

Entrevistador: Bueno, en continuidad de esto último que estabas diciendo, ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistada: Sí. Para mí sí. Hay una evolución. Falta más, pero te vuelvo a decir, yo creo que es un setenta-treinta. El treinta por ciento en lo que le falta a la sociedad para seguir trabajando esto de hacer esta esta cuestión más de integrar entre el hombre y la mujer en los cargos gerenciales. Pero el setenta por ciento tiene que ver con nosotras. Tiene que ver con nosotras, con nuestra autoestima, con nuestra confianza, con el propósito de decir: bueno, quiero lograr, quiero ser una profesional. Bueno, voy a trabajar para eso y trabajar para eso tiene que ver mucho con nuestra confianza. Con decir: bueno, también como mujer, queremos ser madres, queremos casarnos, queremos, listo. Pero si yo quiero lo otro, tengo que ser capaz de organizarlo otro para que no me sirva como ¿no? quiero ser como muy clara y cuidadosa. Que no se malinterprete, pero yo creo en eso. Ósea por ahí, yo me puedo ir al otro extremo. Pero si yo el día de mañana, decido ser madre o bueno, en mi caso yo, por ejemplo, yo no quiero ser madre. ¿Sí? pero una decisión mía. Pero ¿por qué? Porque yo siento como que todavía quiero meterle ¿me entendes? O sea, pero si yo el día de mañana quisiera ser madre yo acomodo todo, sin dejar de ser madre y ocupar y ser una madre presente. Pero que eso no me genere el hecho de quedarme ¿no es cierto? como en casa y no poder seguir avanzando nada. Eso es lo que yo creo hoy. Tengo treinta y seis años. A lo mejor mañana cambie. Pero la realidad es esa, ósea depende de nosotros. Depende pura y exclusivamente de nosotros.

Entrevistador: Con esta cuestión, esto último que estabas contando sobre el hecho de ser madre o no. ¿Crees que la vida extra laboral de la mujer es distinta a la del hombre? Cuando son padres... ósea cuando una es madre y otro es padre.

Entrevistada: Yo creo que sí. Ojo. Te vuelvo a decir, porque viste esta todo tan sensible, del feminismo y todo eso. Yo no soy feminista al palo. Yo ami me gusta el punto medio. Yo creo que ambos son importantes. Creo que ambos no tienen responsabilidades recontra importantes, que una no suplanta a la otra. Es tan importante el padre como la madre en una, en una, en una familia. Porque de hecho mi papá fue recontra importante para mí y que gracias a él yo estoy adonde estoy, y tuve todas las posibilidades que tuve y que el creyó en mí y me empujó para meterle. Pero bueno, hay una parte que es muy de la madre, que también por una cuestión biológica ¿no cierto? te lleva con un poquito más de de responsabilidad que el padre y por una cuestión biológica, pero ahí están lo que uno tiene que trabajar. Insisto, yo conozco mujeres que están en lugares de toma de decisión y que le están metiendo mucho huevo y están acompañados en la familia, y hasta en sus propios hijos para que lo logre para que se posicione, para que sientan que logran cumplir sus sueños, sus objetivos, sus cuestiones personales. Y hay una familia que acompaña. Te vuelvo a decir, los dos son importantes, pero hay un punto muy finito, muy chiquito que si marca la diferencia ¿no es cierto? De cómo mamá tenes que estar más encima ¿no cierto? Cuando nos pasa algo llamamos a mamá, no papá. Es como que viste, la primera que llamamos es mamá. Entonces ahí es que te marca esa leve diferencia. Lo que yo creo ¿no?

Entrevistador: Cerrando con esta entrevista ¿Qué desafíos cree que tiene la mujer en el ámbito laboral?

Entrevistada: Lo que te dije. Me parece que hoy en día, yo te hablo por mí, pero también por lo que me pasó, que yo estoy, ayudo, en realidad ayudo... estoy muy presente en dos fundaciones que tienen que ver con mujeres. Una tiene que ver con la mujer emprendedora y otra en lugares, en mujeres en lugares de decisión como el tuyo. Tiene que ver con nosotras mismas. Trabajar sobre nuestra confianza, trabajar sobre nuestros propios bloqueos, trabajar sobre estudiar y profesionalizarnos más sobre esa área donde nosotros estamos trabajando, y que por ahí siempre hay puntos que uno por ahí no sabe, yo no lo sé todo. Yo cuando a mí me viene algo, y no es de recursos humanos, me siento lo estudio. Si me estudio, me preparo. Pero yo creo que tiene que ver mucho con nuestra parte interna. Nosotros nos trabajamos internamente nuestras creencias, estar abierta a desprogramar lo que nos programaron, ¿sí? yo te hablo mucho la parte interna, porque después el resto se aprende. Pero la parte más difícil es la parte interna, desde nuestra cabeza y desde nuestra parte interna. Eso es lo más importante. Si yo no hubiera trabajado eso, yo hoy te podría decir que no podría estar. Más allá de que lo haya visto a mi papá, más allá de que me perfecciona todo el tiempo, pero tiene que ver con eso, porque los desafíos que hoy, dependiendo el rubro donde estés, pero te diría que todos, no importa el lugar donde estés, te desafía constantemente en todas las cosas que pasan hoy en día. Entonces si vos no estás bien focalizada y no tenes una... y no está bien plantada. Ese trabajo interno te cuesta mucho. Te va a costar todo, para mí la baja está en la parte interna. Después el resto, te puedo hacer un curso de Excel, te puedo... estudiar sobre basura, estudiar sobre combustibles y de una contaminación. Me siento lo estudio, lo comprendo, busco equipos de trabajo, que me ayuden a perfeccionarme en eso, pero lo otro es muy importante y es propio. ¿Me explico? Es lo que a mí me parece y lo que yo observo desde las experiencias que yo tengo. Trabajó con mujeres, y yo siempre digo que depende tanto una, de una, dar

fama de que es confiable y dar trabajo a mujeres. Nosotras, está en nosotras en dar la confianza. En que vale la pena y en que no termina siendo complicado para contratarlo ¿me entiendes? Yo tengo treinta y seis años. Una persona... si yo por ejemplo yo trabajo acá, pero me voy a buscar trabajo en otra empresa... y me van a decir: y vas a querer tener hijo porque tener hijos, y la licencia por maternidad ¿entiendes? Bueno, son derechos y son derechos y hay que aplicarlos, pero es en base de decir que eso no sea por lo cual no te tomen. Poder tener hijos, pero saber que nuestro compromiso y en nuestro desarrollo personal no sea algo en contra que después se vea como un perjuicio. Es mi idea.

Empresa 8

Participante: Ruth Carina Lizzio

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo RUTH CARINA LIZIO de edad 45 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.


Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistada: Si, en la Empresa somos 3 socios gerentes y sí tenemos empleados que están a cargo nuestro.

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistada: Bueno, empecé de bastante más joven. A los, cuando termine el secundario, a los 20 años. Y bueno, fuimos creciendo como empresa tanto en lo personal como en lo familiar. También al principio hacíamos otro tipo de actividades, forrábamos cajas, hacíamos todo manual. Y ya hoy en día estoy en la parte más administrativa de venta de con los proveedores, en cobranza, un poco de todo.

Entrevistador: Cuando comenzó a trabajar en la empresa, ¿Tenía en mente que algún día llegaría a donde está hoy?

Entrevistada: No, la verdad que no. Empezamos yo empecé de muy joven. Nunca pensé que íbamos a crecer, también, tanto en la empresa. Empezamos con muy poquitas cosas y ahorita tenemos fábrica y tenemos venta de productos.

Entrevistador: ¿Bien cuando empezaste a trabajar? ¿Empezaste a trabajar junto a tu hermano?

Entrevistada: Ricardo ya había empezado antes. Él cuando estaba en el secundario, empezó ese año de trabajo. Yo estudié... yo soy maestra jardinera, estudié y después volví a trabajar, y desde los 20-21 que no he dejado de trabajar. Hoy en día tengo 45 años.

Entrevistador: ¿Ricardo es más grande?

Entrevistada: Somos mellizos, los dos somos mellizos.

Entrevistador: ¿Podría comentar sobre los motivos que tuvo por haber llegar a su actual puesto?

Entrevistada: Y bueno, esto es un negocio familiar y bueno, al principio empezamos así. Y solo por un tiempo, hasta que volviera a estudiar. Y eso, y bueno, me fui quedando, me fui quedando y me gustó. Me gusta lo que hago. Me siento cómoda. Aparte, bueno, al trabajar en una parte familiar es bastante más fácil, tenes algunas cosas que...

INTERRUPCIÓN

Y bueno, empecé acá porque era un negocio familiar y bueno, me fui quedando, me fui quedando y me gustó lo que estaba haciendo, quería yo también ayudar a mi familia en esto, así que me fui quedando.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistada: Y eso creo que transaccional y transformacional, pero porque uno tiene que ir explicándole a los chicos lo del objetivo que uno quiere, pero también tiene que ser un poco más transformacional para que ellos también puedan ser parte de alguna sugerencia, de algún cambio, alguna iniciativa de ellos mismos que acá bueno, tratamos de contemplar eso.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?

Entrevistada: Yo creo que es participativo, formal a veces, que puede ser informal también. Porque bueno, como te decía recién, a los chicos les damos también la posibilidad

de que si ellos haya alguna cuestión relacionada al liderazgo que no están muy convencidos, la puedan plantear y nosotros, bueno, modificarlos en base a lo que ellos nos dicen.

Entrevistador: ¿Cree que el Liderazgo Femenino frente al Liderazgo Masculino cuenta con diferencias? ¿Cuáles?

Entrevistada: Hoy en día creo que no. Las mujeres hemos ido escalando y estamos muy bien posicionada y podemos tranquilamente ser líder en cualquiera de los puestos que nos propongamos. Ya ahora no es tanto lo masculino y femenino, ahora hay muchas mujeres que tienen la capacidad para ser líderes y estar al frente de una empresa o una sociedad, un trabajo.

Entrevistador: En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor? ¿Cómo fue su experiencia?

Entrevistada: Y hay algunos puestos de trabajo que sí que se requieren solamente de la parte masculina. Cuando hay que hacer mucha fuerza. Pero en el caso mío, no. Acá siempre hemos... ha habido mujeres y hombres en la empresa trabajando. La mujer bueno puntualmente acá están más en la parte administrativa. ¿Por qué? Porque hay cosas que levantar peso y bueno, eso lo hacen mal los varones.

Entrevistador: Y en el momento de que, Ricardo, su padre, empezó como a cederles más tareas a ustedes, ¿Notó alguna diferencia entre tu hermano y vos? o que puedes llegar a ser por el hecho de que el hombre podía hacer ciertas tareas y que la mujer otras no...

Entrevistada: No, no se trata, mi papá siempre nos ha brindado la posibilidad a los dos de hacer las tareas. Y bueno él se ha encargado más de la parte de la compra, de estar con los proveedores y yo me he dedicado más a la parte administrativa, también estoy con los clientes, los proveedores. Pero bueno, Ricardo, está más puntual en la compra, en los precios, en eso.

Entrevistador: Desde su comienzo en la empresa, ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistada: Sí, totalmente sí. Antes estaban, estábamos más sumisas, estábamos más limitadas a hacer ciertas actividades hoy en día, bueno, podemos hacer un montón de actividades, de cargos. Tenemos más posibilidades, nos brindan más posibilidades de ocupar ciertos cargos. Antes no.

Entrevistador: ¿Qué desafíos cree que tiene la mujer en el ámbito laboral?

Entrevistada: Todas tiene, todo. Tiene que demostrar que puede. Los desafíos siempre van a ser bienvenidos porque es la posibilidad que nosotros también tenemos para demostrar que somos capaces de estar en ese puesto, en ese cargo, yo creo que nosotros tenemos más desafíos que el hombre me parece.

Empresa 8

Participante: Ricardo D. Lizzio

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo RICARDO D. LIZIO de edad 73 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

DNI 8813256

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistado: El puesto es socio gerente y sí, sin lugar a dudas, tengo el personal de fábrica, este, a cargo. Tengo esa responsabilidad.

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistado: Y bueno, este, por iniciativa propia, este, a través de un aviso, aviso publicitario, veo que hay una fábrica de cajas que estaba en venta. Estuvo dentro de mi presupuesto, la compré y bueno, eso fue desarrollando a través del tiempo, estamos hablando de hace 30 y casi 40 años. Y bueno, este, fuimos evolucionando, aportando tecnología para estar en la realidad actual, en donde tenemos una fábrica en donde hacemos envases que le llamamos rígido en cartón y en micro corrugado y a su vez, como anexo, tenemos una distribuidora de todo lo que es las líneas de envase descartable, ya que nuestro fuerte son los envases para el delivery gastronómico.

Este, y en la actualidad, mi puesto puesto, que tengo una sociedad familiar, yo estoy más encargado de la de las áreas productivas y mis hijos más de la de la parte comercial, fundamentalmente en la distribuidora.

Entrevistador: ¿Cree importante que sus hijos trabajen en su empresa?

Entrevistado: Sí, esencial, tengo dos hijos trabajando conmigo y..., este, he cedido por la capacidad de ello, muchas de las gestiones para que se pueda dar el desarrollo de nuestra empresa, este, ya se dedican a comprar, hacen administración y van llevando adelante esta actividad.

Entrevistador: ¿Qué creencia tiene sobre la educación y el trabajo?

Entrevistado: Y hoy en día, y sobre todo en los tiempos que vivimos, siempre he sido un convencido que sin educación es muy difícil lograr determinados objetivos. Pero, y el trabajo es... vengo de una familia de inmigrantes que siempre se dedicaron al trabajo, nunca hemos estado en otro tipo de actividad, así que es fundamental ambas cosas, la educación y el trabajo.

Entrevistador: ¿Sabe quién probablemente tome el control de la empresa cuando usted desee cederlo?

Entrevistado: Y uno intuye más o menos, pero sin lugar a duda que por las tareas que realizarán mis dos hijos son ellos dos los que van a tomar el control porque uno está muy en la parte de la comercialización de la compra, la venta, demás; y se complementa muy bien con su hermana, que está en la parte de la administración, así que sin lugar a duda van a ser en conjunto.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistado: Por lo que entiendo de transaccional y transformacional, considero que son las dos opciones. A los empleados uno le transmite el compromiso y le va aclarando, este, la necesidad de tener este esquema de producción que rindan, este, para el mejoramiento de la empresa y ellos logran sus incentivos a través de eso. Así que si, sin lugar a duda que, y transformacional porque bueno, he cedido continuamente ante las iniciativas de, ya sea el encargado de la producción, o como mi hijo cuando van sugiriendo distintos rumbos para la actividad comercial que no se desarrolla.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?

Entrevistado: Y sin lugar a duda que he tenido mucha ascendencia sobre el personal. No es que yo haya hecho amiguismo con ellos, pero sí en una línea de respeto. He estado muy cerca de ellos. Hasta el punto que cuando tienen sus problemas familiares, este, lo plantean con naturalidad, no como un puente que no lo pueden cruzar, simplemente hacen intercambio con uno, y bueno, a través de los años con empleados que tienen tanta antigüedad, este ha sido posible desarrollar ese tipo de ida y vuelta con ellos con compromisos, de trabajo y de seriedad de parte de ello y bueno y aportándole uno lo que puede. Aparte siempre con ella en la parte de la relación con los empleados, ha sido bastante informal. He sido bastante apaciguador cuando ha habido situaciones de tirantes, a veces entre los empleados. No soy explosivo en cuanto a la resolución de lo que tengo que hacer, pero sí bastante enérgico porque tengo el concepto de que la ley es pareja para todos, cuando a todos los medimos con la misma vara. En función de eso, este, por más que haya caso en donde pueda interpretar que no corresponde algo, ateniéndome ese principio de igualdad, aplico sanciones cuando son necesarias para que no se altere el orden interno que tengo en la fábrica y los empleados lo tienen muy claro, inclusive hasta el concepto mínimo como la llegada tarde o la falta, el tipo de sanciones que aplicamos no lo hacemos en función de la calidad del empleado, sino en ese principio de igualdad que debe existir.

Entrevistador: Respecto al Traspaso generacional en empresas familiares ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor?

Entrevistado: No, creo que no es determinante en función de que lo ideal para que la empresa continúe con la trayectoria que tiene es... hay que medir siempre primero, la capacidad de lo que van a conducir. Por supuesto que los géneros no hacen a la decisión,

sino al concepto de de continuidad. Cualesquiera de los dos géneros pueden estar en condiciones de continuar con el proyecto.

Entrevistador: ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistado: Sin lugar a duda. A parte de la responsabilidad que le transmito, para mi hija. Noto que, en muchas empresas, inclusive en actividades que antes estaban muchísimo más ligadas al género masculino, hoy están ocupando cargo, este, y bueno en distintas empresas y de distintas envergaduras, así que en ese aspecto estamos bien.

Empresa 9

Participante: Yamila Vagliente

Consentimiento informado:

Córdoba, Argentina.

de Mayo de 2023



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre el liderazgo femenino y el traspaso del mismo en empresas familiares. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas familiares con el fin de realizar entrevistas a mujeres líderes o no de las mismas. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Yamila Vagliente de edad 36 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Entrevista

Entrevistador: ¿Qué puesto tiene en la empresa? ¿Tiene un grupo de gente a cargo?

Entrevistada: Bueno, yo estoy como responsable de las distintas áreas. Si bien hoy comparto el puesto bastante con mi papá y mi tío. Es a lo que apuntó digamos. Si tengo gente a cargo, unas diez personas que a su vez tienen distintos grupos. En total somos ciento ochenta personas aproximadamente que trabajamos en la empresa

Entrevistador: ¿Cómo fue su camino por la empresa hasta ocupar su actual puesto?

Entrevistada: Bueno, yo me recibí, me recibí en el dos mil diez y apenas me recibí, soy contadora, empecé a trabajar. Arranque en ferreterías y en realidad, como generalmente sucede a las empresas familiares sin ningún puesto específico, sino que arranque reemplazando gente, chicas que estaban en licencia por maternidad. Que eso me dio la posibilidad, siempre la parte en las tareas administrativas, pero la posibilidad de estar en varias áreas a medida que fui como cubriendo huecos Así fue el comienzo hasta que bueno, después ya una vez que pude hacer un conocimiento más profundo de la organización, me fui abriendo el lugar sola. Pero bueno, eso es algo que generalmente sucede en todas las empresas familiares en que te tenes que ir haciendo el lugar, digamos no te seleccionan para un puesto determinado, sino que un día arrancaste y bueno, ahí vas, te vas haciendo a la marcha.

Entrevistador: Cuando comenzó a trabajar en la empresa, ¿Tenía en mente que algún día llegaría a donde está hoy?

Entrevistada: Sí, la verdad que sí. O sea, desde el primer día que empecé, siempre me gustó mucho, que creo que eso es lo principal. Me gusta mucho trabajar acá, lo disfruto,

o sea, disfruto mucho del trabajo así que bueno, siempre... eso, fue como algo que lo tuve como objetivo, porque básicamente por eso, porque he disfrutado mucho lo que hacía y sabía que no, no iba a tener techo, digamos, dentro de la organización. No hablo de techo de un puesto, porque si ¿no? siempre creo que puede haber una persona que venga y que lo pueda hacer mejor que vos. Y no hay ningún... no hay ningún inconveniente hacia mi objetivo. No es ser la uno. Pero sí, hoy es parte del objetivo, porque disfruto y me gusta, o sea, día a día me gusta más lo que lo que estoy haciendo. Así que sí, siempre lo tuve, simplemente, digamos, siempre tuve en mente ir mejorando y creciendo.

Entrevistador: ¿Podría comentar sobre los motivos que tuvo por haber llegado a su actual puesto?

Entrevistada: Yo creo que principalmente fue la preparación. Una vez que me recibí siempre traté de estar bien preparada para cada uno de los desafíos que tuve entre la organización y siempre fue buscar ser la que trae información de otro lado, la que podía mejorar lo que ya se estaba haciendo. O sea, que eso fue lo principal. Siempre del lado de la profesionalización, ya que vengo de los creadores de la organización, que bueno, fueron personas que lo hicieron muy de abajo y sin ninguna... sin ningún estudio, sin ninguna profesión. Así que bueno, siempre fue seguir creciendo, aprendiendo, profesionalizándome y siempre buscando la manera de hacer mejor lo que ya estábamos haciendo bien.

Entrevistador: ¿Qué tipo de liderazgo cree que practica? Pudiendo ser Transaccional, Transformacional o Autoritario.

Entrevistada: Yo estoy entre la segunda y la tercera generación, yo no, no estoy yo como tercera generación liderando a toda la organización. Y creo que lo que puedo aportar

hoy es un liderazgo más participativo. Trabajo del equipo, de sumar más a gente y también como una forma de que me ayuden a mí. Hoy... antes, ser el uno, digamos, estabas muy solo y creo que hoy lo que yo estoy tratando de hacer es de no sentirme tan sola. Digamos, formar a gente y capacitarla para que la carga no caiga en una sola persona porque te desgasta mucho y bueno, yo tampoco lo que quiero para mi vida. Así que trato siempre de... creo que tengo un liderazgo más transformación al que fue, y es también lo que vengo a aportar acá esta organización.

Entrevistador: ¿Qué características de su liderazgo podría destacar?

Entrevistada: Eso, o sea, creo que me enfoco más en generar equipos, en enseñar, no tanto en ir al objetivo y que me traigan el resultado, sino a que sea fructífero el camino recorrido para llegar a ese a ese resultado y que la otra persona sienta que puede crecer en la organización. Que pueda participar, que se escuche su opinión. Creo que esas son las características que me destacan bien.

Entrevistador: ¿Cree que el Liderazgo Femenino frente al Liderazgo Masculino cuenta con diferencias? ¿Cuáles?

Entrevistada: Creo que me voy anotando así porque creo que lo principal es ese tema de ayudar al otro, de escucharlo, de tener en cuenta que la vida personal muchas veces no se puede dejar de lado con la profesional. Y creo que bueno, que esa parte es la que mejor hacemos las mujeres, digamos, viene del lado de preparar a la persona de tenerle más paciencia en el sentido de que tengan como tratar, de darle todas las habilidades que necesita para el puesto de la escucha y no tanto de decir: bueno, tenes que traer este número para fin de mes. Sino que asegurarse antes de que la persona va a poder lograrlo.

Entrevistador: En el traspaso generacional, teniendo en cuenta los diferentes rubros y realidades de cada empresa ¿Cree que el género es un factor predominante a la hora de la selección de sucesor? ¿Cómo fue su experiencia?

Entrevistada: En mi caso no. O sea, sí que nosotros venimos de un rubro que somos... la mayoría son hombres porque estamos en rubro ferretería. Hoy, si se ven muchas mujeres, que son clientas nuestras, que son gente que está a cargo de ferreterías. Pero no, en mi caso no fue, no fue un impedimento. Nunca lo tuve como una restricción. Será que nosotros somos tres hermanas, Así que, en mi casa, como que está todo bastante liderado por las mujeres. Y en este, particularmente en esta organización hay muchas mujeres y cada vez hay más porque vivimos en un pueblo chico y la verdad es que el porcentaje de mujeres que se profesionaliza y estudia, es más alto que el de hombres. Cuando vas a hacer una entrevista, todas las mujeres tienen título y por ahí los hombres lo carecen. Así que bueno, la verdad que tenemos un montón de mujeres, tanto cargo administrativo, y esa mujer hoy está cada vez más importante dentro de la organización. Así que no, no fue un impedimento para mí también. A lo mejor por mi personalidad. Nunca lo vi como una restricción, digamos, yo tengo relación con camionero, con vendedores, con... y bueno, nunca fue para mí una restricción género.

Entrevistador: Desde su comienzo en la empresa, ¿Ha notado una evolución nacional respecto a la percepción de la mujer en cargos gerenciales?

Entrevistada: Y mira, yo en eso tengo como un dilema. Yo noto que todo el tiempo están como imponiendo la posición de la mujer. Me invitan permanentemente a eventos sólo para mujeres, mujeres líderes. O sea, me gusta que me inviten, pero por ahí, como que hasta los siento discriminativo a ese tipo de evento porque generalmente hacen: por

ejemplo, me ha pasado de bancos que está el evento principal y el evento para la mujer, o sea, invítame al evento principal. Si veo mucho de marketing, de eso que están tratando de poner las empresas que hacen y fomentan el evento para las mujeres. La verdad, particularmente no me atraen tanto. O sea, generalmente pienso que los eventos donde mujeres y hombres son mucho más fructífero que sólo mujeres. Hoy por hoy, ya nos dimos cuenta todos que cualquier mujer puede hacer cualquier puesto, sabes de preparar un pedido hasta estar en un cargo gerencial. Por ahí la pregunta es más sobre los cargos gerenciales, pero creo que hoy, como que no lo pones en duda, decir la mujer lo puede hacer o no. Y si, lo que también es que se fomenta mucho más la conciencia en ese sentido, que, por ahí, antes había ciertos comentarios que si hoy una persona lo hace queda totalmente desubicada. Así que en eso sí creo que sirvió mucho, toda esta movida. Que hay cosas que antes tal vez se hacía y no se decían. Que hoy el que lo hace, queda totalmente fuera de lugar, que eran, bueno más comentarios más machistas, digamos. Entonces como para resumir, sí, o sea, como que si noto que a nivel nacional se están haciendo un montón de cosas. Algunas creo que quizá por demás, que no son necesarias, pero si llevan a otras mejoras que se vienen en este último tiempo en que, por ejemplo, hoy no duda de que una mujer puede hacer cierta tarea y ante tal vez ni se lo pensaba. Y deja también como más evidencia a esa gente que tenía ciertos comentarios machistas fuera de lugar, que hoy directamente quedan fuera de contexto y eso está buenísimo.

Entrevistador: En base a esto último ¿Qué desafíos cree que tiene la mujer en el ámbito laboral?

Entrevistada: Esta la estuve pensando un poco y yo creo que bueno, o sea, el desafío para mí principalmente, a ver si lo tomo como mujer creo que es esta mezcla de lo laboral y

lo personal. Más que nada cuando uno tiene hijos, o sea, bueno, es como que por ahí es bastante complicado el equilibrio. Porque bueno, uno como que pasa un montón de tiempo fuera de su casa y a la vez sabes que para que un hijo crezca bien, necesita tiempo. Y bueno, eso es como como lo principal y después laboralmente digamos, creo que hoy lo principal es fomentar lo que dije antes. La participación, y creo que la mujer tiene como como la responsabilidad o el desafío de darse cuenta que las empresas, las organizaciones estén más por las personas, y que esas personas hay que dedicarle tiempo. Y creo que, en el futuro, el éxito de las organizaciones y la retención del talento va dado por cuidar las relaciones humanas, digamos, hoy cualquier cosa la puedo hacer con la computadora, cualquier cosa la podés buscar. Así que me parece que el desafío de la mujer tiene que venir por ese lado, por cuidar más las relaciones entre la organización. La retención del talento no va a venir más por el lado de lo económico, sino de que bueno, que hoy la gente le gusta trabajar y también le gusta tener su tiempo libre. Le gusta que lo cuiden. Le gusta que le pregunten “cómo estás” Digamos, no es sólo es llegar a un número a fin de mes. Tiene un resultado para que te quedes, para que te quedes en una organización. Así que creo que ese es el desafío. Entender que se viene un cambio y que el cuidado de las relaciones personales va a ser todo, y la inteligencia emocional, y fomentar las relaciones humanas, digamos, entre una organización y creo que ahí ese es un desafío para la mujer. Y también creo que puede llegar a ser una ventaja para una mujer, que ya venimos, digamos, de años haciendo eso en un hogar, digamos, por ejemplo. O sea, es como algo que ya está dentro de nuestro ADN a veces.

Hipervínculo a documentos respaldatarios

https://drive.google.com/drive/folders/1-GFPFz-BG650IhclJug7hhSI5hqkGYr?usp=share_link