

**Universidad Siglo 21**



Trabajo final de grado – Manuscrito Científico

Licenciatura en Administración de Empresas

"Recambio generacional en el liderazgo de empresas familiares: evolución de paradigmas y roles de género en la actualidad"

“Generational change in the leadership of family businesses: evolution of paradigms and gender roles in the present day”

*Autora:* María Florencia Villaraza

*Legajo:* ADM06452

*Tutor:* Barrón, Patricia Alejandra

Córdoba, Julio 2023

## Índice de contenido

Índice de contenido.....	1
Agradecimientos .....	2
Resumen .....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos .....	16
Método.....	17
Diseño .....	17
Participantes.....	18
Instrumentos de recolección .....	18
Análisis de datos .....	19
Resultados.....	20
Discusión .....	26
Referencias .....	34
Anexo.....	38
Modelos de entrevistas .....	38
Consentimientos informados firmados por los participantes.....	40
Entrevistas.....	56
Enlace entrevistas: .....	121

## **Agradecimientos**

A mis papas, por siempre apoyarme, motivarme y ayudarme a crecer día a día.  
Gracias a ellos soy quien soy y puedo concretar este logro.

A mi gran familia, que a pesar de la distancia, su apoyo siempre se sintió de cerca.

A mis amigas, quienes se convirtieron en familia a lo largo de esta etapa, gracias por acompañarme todos los días.

A mi compañera y amiga Gimena, por el compañerismo y motivación en cada paso académico dado.

A todos los participantes que hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

## Resumen

El objetivo principal de este estudio fue analizar los factores predominantes que influyen en la sucesión de liderazgo en empresas familiares a lo largo de Argentina. Se investigó si el género sigue teniendo el mismo peso que en décadas anteriores, lo que podría llevar a una falta de selección por parte del líder predecesor, o si las nuevas generaciones de empresarios han dejado atrás esta perspectiva. La investigación comenzó con la recolección y análisis de información proveniente de fuentes secundarias. Luego, se llevó a cabo el análisis de fuentes primarias, obtenidas a través de la realización de entrevistas semi estructuradas y en profundidad a líderes que forman parte de empresas familiares, tanto hombres como mujeres. Los resultados obtenidos revelan información respecto a las características y trayectoria de cada empresa familiar analizada; dan a conocer la percepción que tanto hombres como mujeres tienen de las mujeres líderes, los estilos de liderazgo vinculados al género y los desafíos que impactan directamente en el crecimiento y desarrollo laboral de las mujeres. Se concluyó que el género ya no es considerado un criterio que determine la selección del sucesor. Las empresas analizadas están enfocadas en las capacidades de los posibles líderes, resultados y rentabilidad de la organización. Se observó una menor presencia de desigualdad de género. Sin embargo hay ciertos obstáculos que persisten en el desarrollo de las mujeres en puestos de alta gerencia, como lo es la maternidad y la presión interna para demostrar sus competencias antes de asumir roles de liderazgo, debido a los prejuicios y estereotipos de género arraigados en la sociedad.

Palabras claves: Liderazgo; Empresa familiar; Género; Sucesión del liderazgo; Barreras.

## **Abstract**

The main objective of this study was to analyze the predominant factors influencing leadership succession in family businesses throughout Argentina. It was investigated whether gender still carries the same weight as in previous decades, which could lead to a lack of selection by the predecessor leader, or if the new generations of entrepreneurs have moved away from this perspective. The research began with the collection and analysis of information from secondary sources. Subsequently, primary sources were analyzed through the conduct of semi-structured and in-depth interviews with leaders who are part of family businesses, both men and women. The results obtained reveal information regarding the characteristics and trajectory of each analyzed family business; they shed light on the perception that both men and women have of female leaders, gender-related leadership styles, and the challenges that directly impact the growth and professional development of women. It was concluded that gender is no longer considered a criterion determining the successor's selection. The analyzed companies focus on the capabilities of potential leaders, organizational results, and profitability. A reduced presence of gender inequality was observed. However, there are certain obstacles that persist in the development of women in senior management positions, such as motherhood and internal pressure to demonstrate their competence before assuming leadership roles, due to the biases and gender stereotypes ingrained in society.

**Keywords:** Leadership; Family business; Gender; Leadership succession; Barriers.

## Introducción

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

De acuerdo a Çağdaş Çalış y Banu Yeşim Büyükkakıncı (2019) , “la persona que, utiliza su influencia, capacidad y conocimiento, para guiar a los grupos en el logro de estos objetivos se define como líder”. Y de esta forma, podemos entender el liderazgo como la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412).

En el contexto de negocios, es fundamental no confundirse y buscar o depositar en la administración de la organización, la función de liderazgo, ya que si bien están relacionados principalmente en el campo la gestión administrativa, poseen connotaciones diferentes.

Como se citó en Valdés (2022), para Chiavenato la administración está en manos de la gerencia. Y en esta misma línea, Kooter (2006) especifica que “la administración tiene funciones como: planificar y presupuestar, organizar y proveer personal, controlar y resolver problemas; lo que da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones y produce, de manera consistente, los resultados a corto plazo esperados por los distintos grupos interesados en la empresa”.

Cuestiones claves en la organización, pero que, sin un liderazgo sólido, la misma puede carecer de dirección e inspiración necesaria para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Dado que el liderazgo desarrolla una visión a futuro, alinea a la gente, motiva e

inspira; lo que le otorga el potencial de generar cambios que pueden ser muy útiles para la organización y para el desarrollo personal de cada uno de sus miembros.

Por esto mismo es que en el contexto organizacional, “el liderazgo es una de las habilidades consideradas esenciales para quienes dirigen y representan las firmas” (Durán y Castañeda, 2015). Y en estos tiempos de alta competitividad, también es considerado una de las claves del éxito o fracaso; es por ello que 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.

Existen varios modelos de liderazgo que difieren en aspectos importantes, pero en este trabajo, se consideran dos de los estilos básicos y opuestos entre sí: el liderazgo democrático y el liderazgo autocrático. El primer estilo, también conocido como liderazgo participativo, alienta la participación de los miembros del grupo o equipo para tomar decisiones en conjunto, respeta las opiniones ajenas y delega tareas, lo que inspira y genera motivación en la gente. Mientras que el líder autocrático, tiene el poder de decisión sobre el grupo y guía el camino a seguir sin permitir la participación del resto de los miembros del equipo. Frente a estos conceptos, claro está que, quien puede cumplir la función de liderazgo mencionada anteriormente, es aquel que adopte un liderazgo democrático, ya que quien sea autoritario, va a carecer de un liderazgo sólido (Raffino, 2020).

Y adentrándonos al tema principal del trabajo, respecto a la falta de inclusión de la mujer en roles de liderazgo, Bass (1981, como se citó en Diaz-Gomez, 2020) sostiene que el género no es una determinante de efectividad o interés; y que el hecho de ser mujer no implica una desventaja con respecto al desempeño efectivo en puestos de liderazgo y

tampoco implica que las mujeres, por el hecho de ser mujeres, evitan participar en roles directivos.

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.

Una forma de entender la naturaleza y origen de estos comportamientos, es diferenciando los roles masculinos y femeninos en función del ámbito comunal y el de poder (Eagly & Carli, 2007). Los hombres buscan un mayor poder a través de la dominación, la ambición y el individualismo, mientras que las mujeres destacan por la relevancia que otorgan a las relaciones interpersonales, siendo más emocionales. En la resolución de problemas, en los hombres predomina el razonamiento mientras que en las mujeres lo hacen las estrategias verbales.

Para Rosener (1990, como se citó en Tellaache García, B. 2019) las características de empatía y habilidades sociales de las mujeres hacen que éstas se orienten hacia un estilo de liderazgo que ella denomina liderazgo interactivo. Según la autora las mujeres tienen mayor probabilidad de adquirir poder a partir de su carisma, su trayectoria profesional y sus contactos (poder personal) frente al poder basado en la organización formal, en su posición y en la habilidad para premiar o castigar (poder estructural).

Este liderazgo se caracteriza por fomentar la participación del equipo y compartir poder e información. Otorga comodidad en el líder ya que demuestra que confían en sus colegas y que respetan sus ideas. Lo que fomenta también que otros repliquen el modelo de compartir información mejorando la comunicación.

De esa manera las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino (Rosener, 1990).

Teniendo en cuenta los atributos anteriormente mencionados, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales.

Las organizaciones se encuentran inmersas en una sociedad caracterizada por una cultura donde los roles de género responden, en general a modelos binarios: productivo para varones, reproductivo para mujeres, masculinidad equivalente a independencia y autonomía, feminidad significa colaboración, actitud maternal y dependencia; y estos modelos todavía están presentes en distinto tipo de organizaciones, influyendo de continuo en su cultura (Heller L., 2012).

Pese a que a partir de la segunda mitad del siglo XX ha habido claros cambios que alientan a que las mujeres se incorporen al mercado laboral, en el momento que esto sucede, la disparidad de trato que viven frente a sus pares masculinos se sigue haciendo presente en algunas situaciones.

Si antes el problema radicaba en el acceso al trabajo, ahora se enfoca en las condiciones de la labor, las cuales siguen siendo algo diferentes. El hecho de que los puestos directivos en organizaciones se encuentren cada vez más equilibrados, no significa que las aportaciones de las mujeres directivas tengan el mismo nivel de aceptación o impacto para la toma de decisiones que las contribuciones de sus colegas de género masculino.

La presencia de barreras artificiales que parten de los estereotipos mencionados, siguen presentes en varios casos y un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”.

Para Camarena y Saavedra (2018), el término Techo de Cristal, hace referencia a “todos aquellos obstáculos que impiden y limitan que una mujer alcance puestos de alto nivel dentro de las organizaciones, los cuales 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”. Esta barrera se puede desarrollar en los diferentes ámbitos de la carrera, pero suele ser más notorio cuando se llega a puestos directivos.

La Comisión Federal sobre el Techo de Cristal (Cornell University 2018, como se citó en Alcaraz Marin y Vazquez Parra) en los Estados Unidos, identifica tres tipos de barreras que limitan el acceso de las mujeres a puestos directivos:

- Sociales: como los prejuicios y los estereotipos de género.
- Organizacionales: relacionadas con los procesos de selección y de promoción.
- Gubernamentales: como la falta de auditorías y medidas legales para evitar la discriminación.

Los limitantes y las barreras que entorpecen el desarrollo organizacional de las mujeres, pueden ser variados y apegarse a situaciones concretas del lugar y el tiempo.

Hay factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién concluye con que hay una diversidad muy grande que

intervienen en la problemática, algunos ya mencionados, y otros muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

Factores que se evidencian en los roles de género sobre su lugar en la casa y con la familia; en la falta de políticas que armonicen el trabajo y la vida familiar; pero, sobre todo, en la falta de flexibilidad y la insuficiencia de servicios de atención y cuidado de los menores.

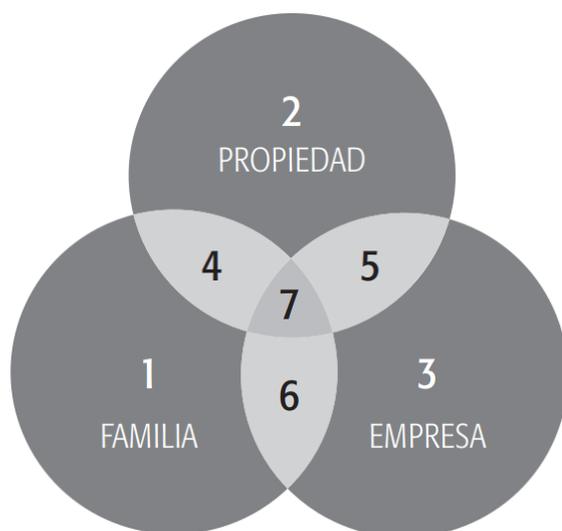
Estudios realizados en empresas que han comenzado a aplicar Programas de Diversidad de Género en diferentes países (Heller L., 2012), plantean que la estructuración del trabajo sigue esencialmente diseñada para hombres con una sola fuente familiar de ingresos, y con horarios de trabajo que son incompatibles con las necesidades de cuidar a personas dependientes (niños/as, adultos/ as o ancianos/as) y de construir un hogar. Esta configuración plantea conflictos entre el trabajo y la familia, disyuntiva que afecta a hombres y mujeres. Sin embargo, todavía son las mujeres y en especial las madres, las que más sufren esta situación, ya que continúan asumiendo la principal responsabilidad de cuidado de la familia y la atención del hogar.

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

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

Para abordar el tema, primero es importante definir este tipo de empresas. La empresa familiar es aquella en donde sus miembros pertenecen a un mismo núcleo o sistema familiar compartiendo la empresa y la propiedad en conjunto, poseedores de influencia en la dirección de la empresa y con el fin de lograr los objetivos propuestos, permitiendo siempre la continuidad de la misma.

Existen distintas propuestas a nivel teórico que buscan describir la dinámica de las empresas familiares, como es el modelo de los tres círculos por Tagiuri y Davis (Perez Molina, 2012).



1. Familiares no vinculados con la empresa ni propiedad
2. Propietarios no vinculados con la familia, ni trabajan en la empresa.
3. Empleados no miembros de la familia ni propietarios.
4. Propietarios miembros de la familia y no trabajan en la empresa
5. Empleados y propietarios, pero no son miembros de la familia
6. Familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
7. Familiares que trabajan en la empresa y son propietarios.

Este modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad. El círculo familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. Y el

círculo propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

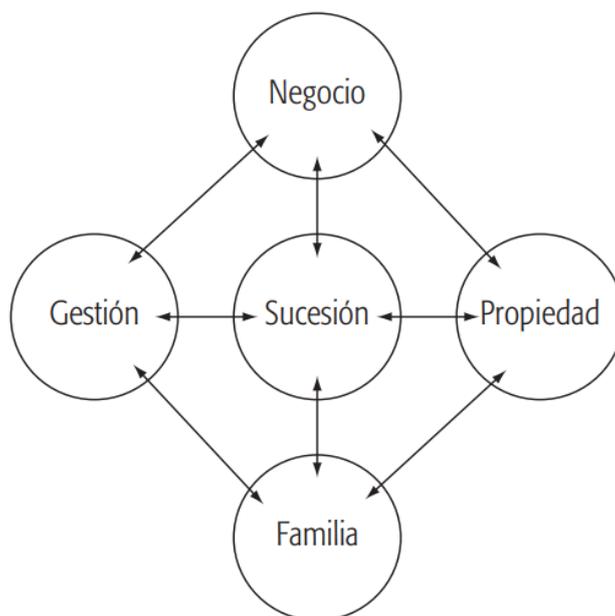
Además, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, no habrá conflictos que afecten a la familia y a la empresa; pero si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares.

Este modelo es considerado útil para la identificación del juego de roles existente en la empresa familiar y la comprensión del juego relacional que generan y su frecuente superposición. Si cada persona se ubica en el modelo y entiende cuál es su papel, puede comprender lo importante que es que cada uno se dedique a su rol, ya que muchos de los problemas, a veces insospechados y otras veces intrincados, se gestan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí (Parra, M., Botero, S., y Monsalve, J. 2016).

Señalar las características de las empresas familiares, para diferenciarlas de las no familiares, con las cuales estamos más familiarizados, también es un proceso clave para evidenciar cuan compleja es la interacción de los sistemas mencionados. Por ejemplo, cuan compleja es la gestión del desempeño de un empleado con el cual el superior tiene un doble vínculo, laboral y familiar. Del mismo modo, la coexistencia de empleados familiares con empleados no familiares puede producir inequidades en el proceso de evaluación y recompensa del desempeño, lo que probablemente genere insatisfacción de aquellos que se sientan perjudicados. También, el objetivo de preservar la riqueza socioemocional introduce criterios de gestión diferentes y en ocasiones contradictorios

con los criterios de eficiencia económica (García Aráoz, R., Lucero Bringas, M., & Ribbert, E., 2023).

A partir del modelo de los tres sistemas, se presenta el modelo de los cinco círculos (Amat, 2000) para analizar además, la continuidad de la empresa familiar, haciendo énfasis en el proceso de sucesión, proceso crucial en estas empresas, y profesionalización de la familia. Hacer hincapié en el proceso de sucesión va a ser de suma importancia en este análisis.



La empresa familiar es la forma de negocio más prevalente en el mundo y la base económica de varios países, tanto avanzados como emergentes. Pero, a pesar del alto porcentaje que representan estas alrededor del mundo, uno de los problemas fundamentales a los que se enfrentan es su continuidad, ya que, estadísticamente, el 70 % fracasan después de la muerte del padre fundador o al querer alcanzar la segunda generación (San Martín y Durán, 2016; De Massis, Chua y Chrisman, 2008). Y Pham, Bell y Newton (2019) afirman que el hecho de que gran cantidad no sobrevivan hasta la segunda generación se debe a la mala planificación de la sucesión.

La sucesión es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión y la administración del proceso de sucesión.

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

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

“La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol (vital) está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, pese a su papel clave en la educación de los futuros líderes de la empresa (la siguiente generación) y en la transmisión de valores, entre otros aspectos críticos en la trascendencia de la empresa familiar. Sin embargo, hoy en día el rol de la mujer en la empresa familiar evoluciona hacia una participación más completa dentro de la empresa. Las mujeres realizan contribuciones importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar.” (p.2).

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, todos los limitantes sociales y culturales mencionados anteriormente, repercuten en los sistemas de gestión organizacional y son los que han generado, y posiblemente por un tiempo más, sigan generando, la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones.

Evidenciando entonces, la importancia del líder en la organización; la cultura de las mismas; los factores que durante décadas imposibilitaron el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia; y por último, las particularidades de las empresas familiares, el objetivo del presente trabajo es conocer hasta qué punto esa visión, y la condición de los sistemas de gestión de las empresas familiares, afectan el traspaso del liderazgo a las nuevas generaciones de mujeres. Se busca responder si la baja participación de las mujeres en el liderazgo se debe al rechazo de terceros hacia las mujeres; si son ellas mismas las que, en muchos casos, no reclaman este espacio, o si afortunadamente en la actualidad y para futuras generaciones esto está cambiando.

Es así como se formula la pregunta de investigación: "En la actualidad, en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres, ¿siguen predominando factores como no ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo, o gracias a la nuevas generaciones esta mirada en las empresas está cambiando?". Para dar respuesta a este interrogante, se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria.

Como un tipo de investigación documental, observacional bajo la búsqueda de información cualitativa. Se utilizarán fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información con técnicas como el estudio de casos y entrevistas de tipo abiertas. Los objetivos por alcanzar en esta investigación son de dos tipos:

### **Objetivo general**

Conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares situadas en la provincia de Córdoba, Rio Negro y Neuquen, si el género tiene el mismo peso que en décadas pasadas llevando a una falta de selección por parte del líder predecesor, o si gracias a las nuevas generaciones de empleadores esta mirada quedo en el pasado.

### **Objetivos específicos**

- Conocer las características actuales de las empresas familiares, su estilo de liderazgo y si el mismo ha cambiado de generación en generación o se mantiene desde su fundador.
- Indagar sobre la percepción y opiniones respecto a las características del liderazgo femenino y masculino en las empresas y los resultados que los mismos generan.
- Conocer si existen barreras o dificultades que enfrentan las mujeres para acceder o desarrollarse en cargos directivos dentro de las empresas familiares, y si las mismas son a causa de su género.

## 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 la provincia de Río Negro, Neuquén y Córdoba, y limitado a las empresas de tipo familiares. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas en general y más precisamente en las familiares, respecto de sus pares hombres, y luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

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

### *Participantes*

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares de la provincia de Río Negro y Córdoba, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de 10 empresas y dos entrevistas por cada una.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que pasaron por procesos sucesorios con anterioridad o que piensan en una futura sucesión dentro de la familia. Los entrevistados deberán ser similares en cada empresa contemplando: directivo o gerente general hombre, gerente general mujer y un mando medio mujer que no se encuentre en el cargo de mayor jerarquía o en el directorio. De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso

### *Instrumentos de recolección*

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista 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 preguntas no previstas pero pertinentes. El guion indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.” (p.82).

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

### *Análisis de datos*

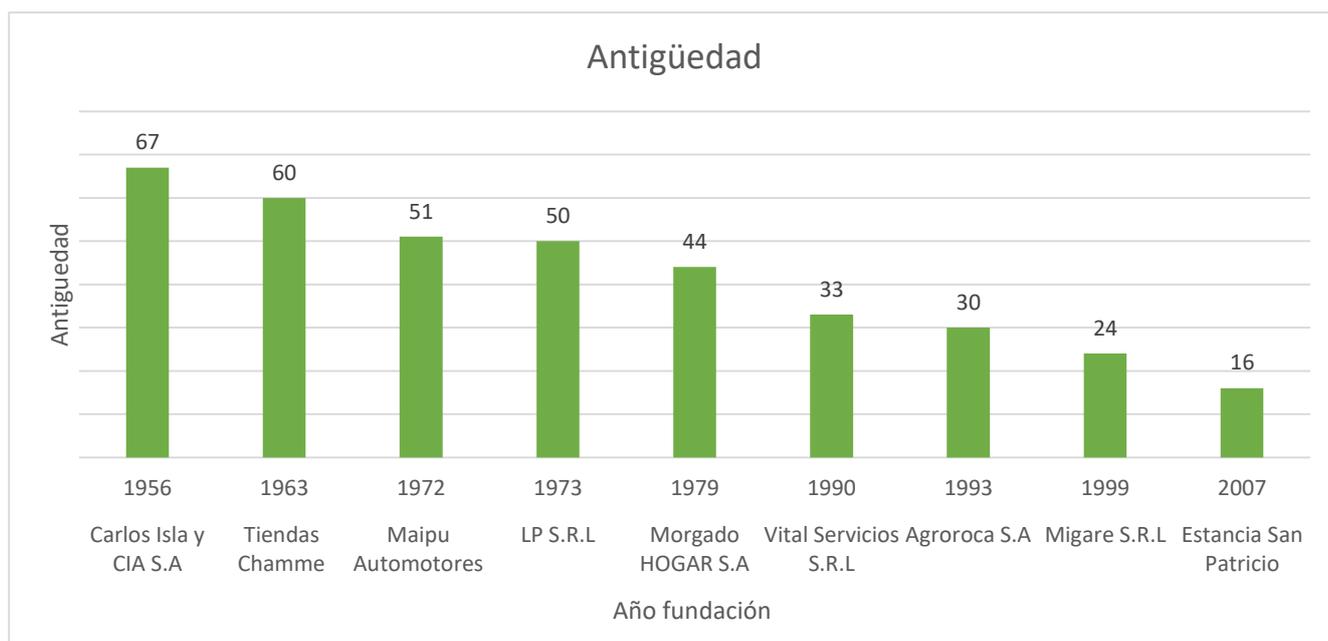
Los datos a analizar serán de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de datos será el siguiente: obtención de la información a través de la búsqueda documental y los cuestionarios; capturar, transcribir y ordenar la información, a través de la recolección de material original, y las entrevistas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

A continuación, se describirán los resultados obtenidos con el propósito de intentar dar respuesta a los objetivos planteados. Se realizaron un total de quince (15) entrevistas, a nueve (9) empresas familiares situadas en la provincia de Córdoba, Río Negro y Neuquén, donde todos los participantes son miembros de la familia, a excepción de dos, y son parte de la empresa analizada.

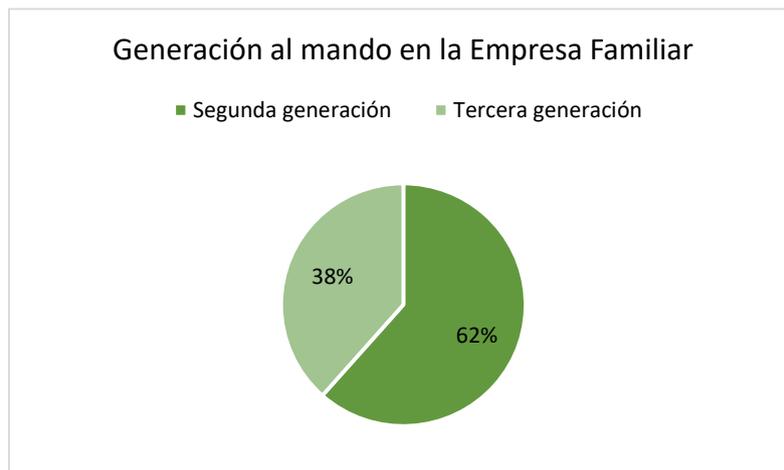
Con respecto a la antigüedad de las empresas, se encuentra variedad en años de trayectoria, así como también, variedad de generaciones familiares al mando de las mismas.

Grafico 1: *Antigüedad de las empresas entrevistadas.*



Fuente: elaboración propia

Grafico 2: *Generaciones familiares al mando en la empresa.*



Fuente: elaboración propia

Conforme al primer objetivo específico, de estos gráficos se concluye que, a raíz de que la mayoría de las empresas analizadas tienen una antigüedad promedio o mayor a 30 años, en la totalidad de las empresas ya ha habido uno o dos recambios totales de mando, demostrando un claro traspaso generacional en las mismas.

Además, independientemente de si la generación que se encuentra al mando es la segunda o tercera, la mayoría de los entrevistados han participado y estado cerca de la empresa familiar desde sus comienzos. El 70% de los participantes estuvo siempre interesado en participar de la misma; mientras que, el 30% restante, compuesto por participantes de sexo femenino, no se encontraba interesado en formar parte e inclusive afirmó haber trabajado en otras empresas antes de ingresar a la empresa familiar.

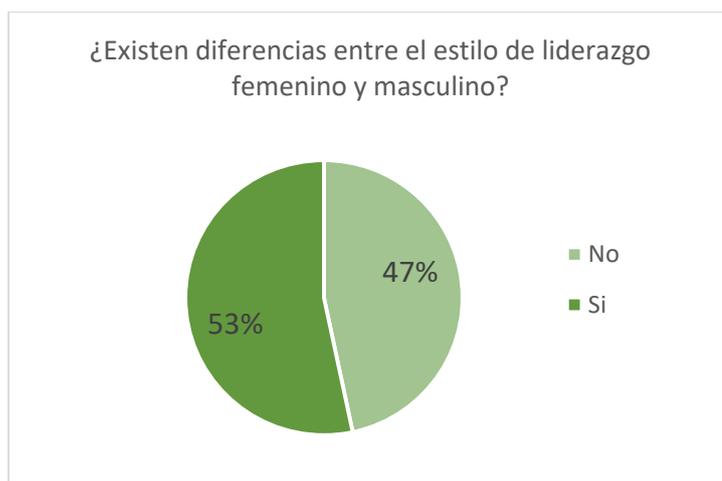
Haciendo énfasis en conocer el estilo de liderazgo en las empresas familiares, se concluyó que, en todas las empresas analizadas, tanto las que tienen al mando la segunda, como la tercera generación, se implementa un estilo de liderazgo participativo, logrando el involucramiento de todos los miembros y trabajando en equipo. Todos los entrevistados confirman que a la hora de tomar una decisión, se interesan por la opinión de los demás y por hacerlos parte de la toma de decisiones.

Sobre este punto, seis (6) de los entrevistados agregaron también, que la primera generación al mando de la empresa, es decir, el líder fundador, adoptaba un estilo de liderazgo más autoritario y menos flexible con los empleados. Considerando que el recambio generacional trajo consigo también, un cambio de ideales en la empresa, no simplemente de traspaso de puestos.

De todas formas, este traspaso de puesto genero dificultades a la hora de asumir su rol de liderazgo, ya que el 40% de los entrevistados asumieron tener dificultades en el puesto a la hora de ganarse la confianza y seguimiento de los empleados, sintiendo el prejuicio y mirada ajena de obtener el mismo por “ser hijo de”.

En base al segundo objetivo específico, se conoció la percepción que tanto líderes hombres como mujeres tienen con respecto a las diferencias entre el estilo de liderazgo femenino y masculino.

Grafico 3: *Percepción de los entrevistados respecto al liderazgo masculino y femenino.*



Fuente: elaboración propia

Con esta pregunta y sus resultados, se puede observar que las opiniones son parciales. Se observa que un 47% de los participantes, hombres en su totalidad,

coincidieron en que no existen diferencias en los mismos, siendo el estilo de liderazgo independiente del género y remarcando que lo que importa es la formación profesional, carácter y personalidad que tenga la persona al mando.

Por otro lado, el 53% restante, si considera que el estilo de liderazgo que suelen adoptar las mujeres, por lo general, es distinto que el de los hombres, sin desmerecer uno del otro y considerando que ambos poseen diferentes atributos positivos.

Cinco (5) participantes mujeres coincidieron en que, el líder hombre piensa directamente en resultados y no en el proceso para obtener los beneficios, siendo más controlador y menos flexible. Por otra parte, la mujer como líder se interesa más en el proceso, mostrándose empática y emocional en el día a día.

Así también, tres (3) entrevistados hombres coincidieron en que la mujer aporta mayor organización en el trabajo liderando áreas administrativas, llevando un mejor control en las mismas.

El tercer objetivo específico apuntó a conocer las barreras o dificultades que enfrentan las mujeres para acceder o desarrollarse en cargos directivos. Y, un resultado arrojado en las entrevistas, importante a destacar, es respecto a la discriminación hacia la mujer en el ámbito laboral. La misma es nula ya que la totalidad de mujeres encuestadas coincidieron en no haber recibido ningún acto de discriminación, dejando en claro su comodidad en la empresa frente a trabajadores hombres.

Por otra parte, pudieron identificarse barreras externas que dificultan el desarrollo laboral de mujeres principalmente en empresas relacionadas con la construcción, la agricultura y la mecánica. Ya que cinco (5) de los entrevistados hombres, pertenecientes a este rubro, describieron a los mismos como "masculinos" en donde, aún en la actualidad, se reduce el rol de las mujeres a un segundo plano.

Por otra parte, a todos los participantes se les consulto si presentaban dificultades para balancear su vida personal y laboral, a fin de conocer las dificultades en las mujeres, lo que arrojó resultados muy marcados y diferentes según el género del entrevistado.

El 90% de los entrevistados hombres, concluyeron que sí presentan dificultades para balancear su vida personal y laboral, determinando que el motivo de esa dificultad surge cuando aparecen grandes problemas en el trabajo, que los exceden y se les hace imposible no llevarlos a la casa.

Como contrapartida, el 100% de las entrevistadas mujeres, también coincidieron con la presencia de esa dificultad, pero que el motivo principal de la misma es la maternidad. Si bien tres (3) de las siete (7) entrevistadas son madres, todas concluyeron en que es difícil lograr el equilibrio laboral y personal cuando sos madre y tenes que hacerte cago de cosas como, llevarlos al colegio, estar cuando se enferman, llevarlos al médico, ir a los actos o eventos del colegio, y demás.

Las tres (3) madres entrevistadas expresaron sentimientos comunes como: estrés, al no poder hacer coincidir los tiempos laborales con los escolares de los hijos; y angustia, por tener que dejar a sus hijos por viajes o reuniones laborales. Inclusive, una de las madres entrevistadas, llegó a preguntarse realmente si podía seguir o no ocupando ese puesto, mencionando: “Es doloroso, pero si uno le da importancia y quieres estar a un mismo nivel que un hombre, tenes que sacrificar esto, sabes que tenes que viajar y cumplir horarios y no te podes dedicar bien a todo”.

Por último, buscando conocer los factores predominantes a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares, si es que el sucesor debe estar dentro del ámbito familiar; o si importa el género de la persona a ocupar el cargo, se concluyeron dos puntos importantes.

Por un lado, casi ninguno de los participantes líderes analiza ni cree necesario que el sucesor deba estar dentro del ámbito familiar. La mayoría de las empresas coincidieron en que lo importante son los resultados y la rentabilidad de la misma; y que, si el día de mañana los sucesores no están capacitados o no rinden bien, no habría problema en buscar gente externa a la familia para liderar la empresa.

Además, coincidieron en que elegir a una persona para que lidere respecto a su género es cosa del pasado; que en la actualidad, las aptitudes y capacidades son mucho más importantes que el género o sexo de la persona. Hoy en día se mide todo en resultados, conocimiento y capacidades, las cuales son estudiadas y medidas y a partir de eso se selecciona a la persona indicada para el puesto.

## Discusión

Para concluir este trabajo de investigación, se retoman los lineamientos iniciales y resultados obtenidos, que contribuyen al objetivo principal del estudio: conocer el factor predominante en las empresas familiares de las regiones analizadas a la hora de ceder el liderazgo. Para conocer este factor, la investigación parte de dos posibilidades: si el género tiene el mismo peso que en décadas pasadas, influyendo en la elección de las mujeres en puestos de liderazgo, o si gracias a las nuevas generaciones familiares en las empresas, esta mirada quedo en el pasado.

La investigación presentada consideró una serie de temas relacionados que se hacen presentes en las empresas familiares, su liderazgo y la posición de las mujeres en las mismas, y, además, surgieron nuevas dimensiones para explorar. Lo que llevo especialmente a que la problemática y los objetivos específicos propuestos, se modificaran luego de conocer la perspectiva y conducta de los líderes actuales entrevistados.

Como resultado de las entrevistas realizadas a las 9 empresas anteriormente mencionadas, se indica que, en la actualidad y mayoría de los casos, no se identifica un factor externo a la mujer que impida el desarrollo y crecimiento laboral femenino en las empresas familiares. Si bien estudios anteriores permitieron identificar los factores que impulsan u obstaculizan el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, los resultados de la investigación posibilitaron tener conocimiento de las percepciones y conductas actuales de líderes masculinos y femeninos pertenecientes a la empresa familiar, los cuales presentan ideologías distintas a las de sus antecesores, demostrando una total indiferencia por el género de quien ocupe un puesto de liderazgo.

Cuando hablamos de *empresas familiares*, sin lugar a dudas hacemos referencia a un tipo de empresa que tiene que ser analizada de manera diferente. Además de ser entidades que presentan las características comunes de otras empresas, tienen un agregado especial, la familia. Y frente a nuestros resultados, una característica importante a remarcar es que las empresas analizadas presentan una gran antigüedad, promedio o mayor a 30 años, por lo que la muestra analizada es representativa a segundas y terceras generaciones familiares.

Esto permite retomar lo que para San Martín y Durán (2016) es un momento crucial e ineludible para la empresa y para la familia: *la sucesión*. Los autores afirman que la principal causa de mortandad en las empresas familiares se encuentra en el proceso sucesorio al argumentarse que el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte del fundador, y solo entre el 9% y el 15% consiguen llegar a una tercera generación.

Afortunadamente, el traspaso generacional de las empresas familiares entrevistadas ha resultado con éxito, ya que los sucesores (actuales líderes) pertenecientes a la segunda o tercera generación, lo lograron con una participación activa, eficacia y motivación. Esto se concluye debido al interés demostrado que siempre han tenido de participar en la empresa familiar, la responsabilidad que sienten de continuar con el legado, y con lo que sus padres, en algún momento de sus vidas, formaron con pasión y mucho trabajo, haciéndolos parte indirecta o directamente desde muy pequeños.

De todas formas, el éxito actual de las empresas mencionadas, no significa que el camino recorrido y por recorrer de los sucesores sea fácil. Gracias a la información recolectada se constató la gran dificultad que presentan o han presentado a la hora de

posicionarse como líderes, lograr la confianza y respeto que anteriormente los trabajadores tenían con su antecesor.

Tal como Parra, M., Botero, S., y Monsalve, J. (2016) mencionan, con relación al modelo de los tres círculos por Tagiuri y Davis, muchos de los problemas presentes en las empresas familiares, se gestan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí. Estos problemas pudieron identificarse en las entrevistas realizadas frente a la gestión de desempeño de un empleado no familiar, más aun cuando el líder y responsable de dirigir ese desempeño es miembro de la familia y recién está asumiendo su cargo.

Otro aspecto importante a destacar en estas empresas familiares analizadas, es el *estilo de liderazgo actual* adoptado por las mismas. En todas se implementa un estilo de liderazgo participativo, reflejando las características citadas anteriormente de Ruffino (2020). Se encuentran líderes que entendiendo, comunicándose y tomando las opiniones del equipo, logran guiarlos y motivarlos, dejando de ser solamente los “jefes” o “dueños” de la organización.

Sin embargo, esto no siempre fue así. Los resultados obtenidos demuestran que en los orígenes de estas empresas familiares, con su fundador al mando, se practicaba un estilo de liderazgo tradicional, autocrático y un tanto dictador, ya que imponían su autoridad y sus decisiones sin tener en cuenta las ideas o puntos de vista de su equipo. Esto nos permite concluir que, con el traspaso generacional, no solo hubo un recambio de personal, sino también de ideales, dando origen a nuevos valores y conductas en las empresas.

Siguiendo la línea del liderazgo y sus características, en la presente investigación se obtuvieron diversos resultados respecto a la *percepción y opiniones de las características del liderazgo femenino y masculino* de los líderes entrevistados.

Por un lado, ciertos líderes hombres sostienen que no hay diferencias entre los estilos de liderazgo y remarcan que un líder se destaca por su formación profesional y personalidad, independientemente del género. Por el contrario, la totalidad de las mujeres líderes y ciertos hombres, coinciden en que los estilos de liderazgo difieren según el género, tal como lo afirma también Rosener (1990).

Retomando las ideas de la autora, conjunto a los resultados obtenidos, se concluye que la mujer líder tiene mayor empatía y habilidades sociales que la llevan a lograr grupos más cohesionados y unidos, generando un ambiente de colaboración y apoyo mutuo. Mientras que el hombre resulta ser más controlador, directivo y menos flexible; piensa en resultados y beneficios, buscando la eficiencia y productividad.

La mujer tiene otro estilo de liderazgo, que no reemplaza, pero si suma, logrando una sinergia de géneros que puede generar un equilibrio beneficioso para la empresa, ya que combina la eficiencia y orientación a resultados con la empatía y capacidad de construir relaciones sólidas.

Favorablemente, las empresas familiares analizadas lograron ver en los últimos tiempos el valor agregado presente en líderes mujeres al desempeñar cargos directivos, e inclusive comentaron requerir de las mismas cuando necesitan mayor organización y un control eficaz en el área que así lo requiera.

Por otra parte, en cuanto a las *dificultades u obstáculos para el acceso femenino a puestos de alta gerencia*, se pudo demostrar que en la actualidad existen, pero en menor cantidad y con menor impacto. La desigualdad y discriminación sistemática por género,

como el famoso “Techo de Cristal” (Camanera y Saavedra, 2018), no están presentes en las empresas familiares analizadas. Los resultados obtenidos dan a conocer que las mujeres no sufren esas barreras a nivel organizacional, es decir, las mismas no existen ni se generan dentro de la organización.

Un obstáculo que sí pudo observarse en líderes mujeres es la maternidad. Hay mujeres que deciden dedicarle menos horas a su trabajo, rechazar ciertos otros e inclusive dejar de lado su desarrollo profesional para dedicarse a la crianza y cuidado de sus hijos. Dificultad que no se observó en los hombres, ya que a lo largo de la investigación, mientras líderes mujeres no pasaban por alto la dificultad que trae equilibrar la vida laboral y familiar, líderes hombres no mencionaron en ningún momento alguna dificultad relacionada a la paternidad y tareas que la misma conlleva. Este es el claro ejemplo de lo anteriormente mencionado por Heller L. (2012) respecto a una sociedad caracterizada por cultura en donde los roles de género responden, en general, a modelos binarios: productivo, con independencia y autonomía para los hombres; y reproductivo, con actitud maternal y dependencia para las mujeres.

Un hallazgo particular que se observó en las actuales líderes mujeres de empresas familiares fueron los comienzos de su carrera profesional, algo que nos lleva a pensar que existen, o han existido, otros motivos limitantes a su posición en la empresa. Todas las entrevistadas, han pasado por otros trabajos antes de insertarse en la empresa familiar y sentir el deseo realmente de ser parte. A pesar de tener la preparación académica necesaria, todas ellas sintieron la necesidad de buscar experiencia y capacitación fuera de la empresa familiar antes de incorporarse a ella. Lo que indica que existió una presión o expectativa interna de demostrar su valor y competencia antes de asumir roles de liderazgo dentro de la empresa. Esta barrera interna no fue experimentada así por los

hombres entrevistados, quienes asumieron sus roles en la empresa familiar desde el principio.

Una de las explicaciones vendría dada quizás por las características predominantes del sexo femenino mencionadas anteriormente, como el mayor desarrollo de habilidades blandas, mayor empatía, iniciativa, comunicación, interés en el proceso y no en los resultados, etc.; características que logran generar en ellas el deseo propio de emprender y abrir su camino pensando realmente en lo que quieren y no en lo que está impuesto por el mandato familiar.

De todas formas, estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por la Comisión Federal sobre el Techo de Cristal (Cornell University 2018, como se citó en Alcaraz Marin y Vazquez Parra) respecto a las barreras sociales que limitan a la mujer. Estas barreras se conforman de prejuicios y estereotipos de género, reflejando en este caso, un posible sesgo arraigado en las expectativas y percepciones tradicionales de los roles de género. Las cuales exigen cierta preparación que deberían tener las mujeres al ocupar un cargo de alto mando, así como también sus características de liderazgo. Y son estas barreras las que, inconscientemente, han podido limitar a las mujeres a no asumir determinados puestos dentro de la empresa. Sumado a esto, también está el prejuicio mencionado por las entrevistadas de obtener el puesto por ser familia y no por sus aptitudes y capacidades.

Es relevante resaltar que en la actualidad, estas barreras ya no se encuentran presentes a nivel organizacional en las empresas familiares analizadas, algo que traería mayores problemas para las mujeres respecto a la selección, promoción, y desarrollo profesional de las mismas.

Por otro lado, cabe destacar que el tema de la sucesión en las empresas familiares es algo muy complejo que puede ser abordado desde diferentes variables. Lo cual se presentó como una limitación, ya que algunas de estas variables escapan a este trabajo, como pueden ser conflictos intrafamiliares, preparación y selección adecuada del sucesor, protocolo familiar, etc. Otra limitación que se identificó fue la variedad de industrias a las que pertenecen las empresas, haciendo que las realidades puedan variar según el sector. Y por último, acceder y contactar a los líderes entrevistados generó varias dificultades respecto a la coordinación de horarios debido a su extensa agenda laboral y obligaciones familiares.

Sin embargo, a la hora de realizar las entrevistas, los participantes se mostraron con un alto grado de responsabilidad y se obtuvieron respuestas sumamente relevantes, permitiendo conocer no solo las realidades en las empresas familiares y cómo se desempeñan los roles, sino también las percepciones respecto al lugar y valoración de la mujer en las mismas. Se trataron temas delicados que están en constante evolución, por lo que tratar dichas temáticas y recibir una excelente predisposición, se considera una fortaleza. Todos estos resultados permiten llegar a los objetivos plasmados, logrando analizarlos y responderlos de una forma adecuada y llegando a las conclusiones necesarias para corroborar la pregunta de investigación.

Se concluye, para finalizar, que el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en empresas familiares ha evolucionado con el tiempo. Como se mencionó anteriormente, el género ya no es considerado un criterio que determine la selección del sucesor. Las empresas hoy en día están enfocadas en los resultados, la rentabilidad y las capacidades de los posibles líderes, ya sean familiares o terceros. Se pudo constatar que las aptitudes, capacidades y conocimientos son los criterios más importantes a la hora de elegir a un líder. Además, se observa una mentalidad abierta hacia la inclusión de líderes

externos a la familia en caso de que así se requiera, ya sea por falta de preparación de los sucesores o que su rendimiento no sea el adecuado. Esto demuestra gran disposición a considerar talentos tanto de hombres como mujeres, externos o internos, y romper con la tradición de la sucesión familiar.

Por último, en base a los resultados obtenidos y conclusiones alcanzadas, a modo de sugerencia se proponen las siguientes medidas a implementar:

Es fundamental en las empresas familiares, promover la capacitación y desarrollo de habilidades de liderazgo entre todos los miembros, independientemente de su género, lo que permite ampliar el rango de sucesores aptos para asumir roles de liderazgo en un futuro. También es importante seguir trabajando hacia la igualdad y la eliminación de sesgos de género en la sucesión y liderazgo, lo que puede lograrse implementando programas de desarrollo, coaching y mentoring específicos para mujeres profesionales, así como promoviendo una mentalidad abierta y equitativa en toda la organización.

También resulta importante seguir realizando investigaciones y estudios en relación a las barreras internas que las mujeres enfrentan y dificultan su desarrollo laboral. Más específicamente, se sugiere indagar en el tema de la confianza, seguridad y empoderamiento interno que las mismas experimentan. Estas investigaciones podrían arrojar datos sumamente pertinentes respecto a los factores psicológicos y emocionales que influyen en las decisiones de las mujeres. Ya sea tanto en su autopercepción como líderes hasta en sus propias exigencias por cumplir el rol que les “corresponde” en su familia siendo esposas y madres. Comprender en mayor medida estos factores permitiría desarrollar estrategias efectivas para promover la confianza y crecimiento personal de las mujeres desde el inicio hasta el fin de su carrera; fomentando así también, una mayor participación y liderazgo femenino en las mismas.

## Referencias

**Alcaraz Marin, A. y Vázquez Parra, J.** (2020). Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana. *América Crítica*, 4(1), 59-65.

<https://doi.org/10.13125/amicacritica/3867>

**Amat, J.** (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817951.pdf>

**Çalış, Ç. y Büyükkakıncı, B. Y.** (2019). Leadership Approach in Occupational Safety: Taiwan Sample. *Procedia Computer Science*, 158, 1052–1057.

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.146>

**Camarena, M. E., y Saavedra M. L.** (2018). El techo de cristal en México. *La Ventana. Revista de Estudios de Género* 5 (47): 312-347. Recuperado de

<https://ojs.unica.it/index.php/cisap/article/view/3867/pdf>

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

**Díaz Gómez, E. R.** (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-21.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>

**Eagly, A. H., y Carli, L. L.** (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

**García Aráoz, R., Lucero Bringas, M., Ribbert, E.** (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias administrativas*, (21), 1. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e109>

**Grant Thornton** (2017). Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas. Recuperado de:

<http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-inbusiness-2017.pdf>

**Heller, L.** (2012). Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperada de:

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1218\\_HellerL.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1218_HellerL.pdf)

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

**Koontz, Weihrich y Cannice**, (2012) p. 412

**Kotter, J. P.** (2006). *El líder del cambio*. Mexico D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552022000200148&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552022000200148&lang=es)

**Parra, M., Botero, S., y Monsalve, J.** (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, núm. 41, pp. 116-149, 2016. Universidad del Norte. <https://doi.org/10.14482/pege.41.9704>

**Perez Molina, A. I.** (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Vol. 1 Núm. 3 Pág. 1-0. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>

**Pham, T. T., Bell, R., y Newton, D.** (2019). The father's role in supporting the son's business knowledge development process in Vietnamese family businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(2), 258-276. <https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2018-0006>

**Raffino, M. E.** (2020). Liderazgo. Recuperado de <https://concepto.de/liderazgo-2/>

**Rosener, J. B.** (1990). *Ways women leads*. Harvard Business Review, 68 (1), 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

**San Martín R. J. M., y Durán E. J. A.** (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*, 61(1), 41-57. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>

**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/S101968381300034>

**Tellaeché García, B.** (2019). *Liderazgo femenino y su impacto en los resultados empresariales. (Tesis de grado)*. Universidad pontifica Comillas, Madrid, España. Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27321>

**Valdes Florat, M. O.** (2022). ¿Qué es el liderazgo? Contradicciones teóricas y alternativa de solución. *Retos de la Dirección*, 16(2), 148-169. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552022000200148&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552022000200148&lang=es)

## **Anexo**

### *Modelos de entrevistas*

#### **Mujer familiar miembro de la empresa:**

1. ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?
2. ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa?  
De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?
3. En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?
4. ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?
5. ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?
6. ¿Aspira a llegar a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Cree que será posible?  
¿Por qué?
7. ¿Piensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?
8. Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?
9. ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?
10. ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?  
¿Cree que es igual para los hombres?
11. ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

#### **Mujer NO familiar miembro de la empresa:**

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?

3. ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa?  
De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?
4. ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?
5. ¿Aspira a llegar a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Cree que será posible?  
¿Por qué?
6. ¿Piensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?
7. Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?
8. ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia ustedes o alguna mujer en la empresa?
9. ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?  
¿Cree que es igual para los hombres?
10. ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

### **Hombre líder:**

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?
3. ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa?  
De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?
4. En caso de que usted no haya sido uno de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?
5. ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?
6. ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?
7. ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?
8. Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?

9. ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?
10. ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?
11. ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?
12. ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?
13. Si tuviera que elegir hoy a alguien para que lo reemplace, ¿sería alguien de su familia? ¿Sería una mujer o un hombre? ¿Por qué?
14. ¿En relación al traspaso generacional, cree que las decisiones y ocupación de puestos están sujetas a estereotipos de género como en décadas pasadas, o a las capacidades y aptitudes del perfil adecuado para el puesto?

*Consentimientos informados firmados por los participantes*

Córdoba, 12 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 ..... **Nadia Serrano** ..... de edad **28** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 13 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 ..... **Nicolas Brand** ..... de edad **49** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 11 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 ..... **Valentina Galloppa** ..... de edad **25** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 12 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 ..... Valeria Shap ..... de edad 30 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 12 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 ..... **Patricio Lorenzo** ..... de edad **27** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 14 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 .....Carlos Pogos..... de edad 52 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 10 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 ..... **Juan Cruz Galloppa** ..... de edad **27** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 10 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 Chamme**..... de edad **25** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 9 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 .....**Federico Jaule**..... de edad **28** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 13 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 ..... **Julia Maria Chamme** ..... de edad **25** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 11 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 ..... **Conrado Isla** ..... de edad **26** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 9 de 05 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 masculino y 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 y hombres 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 .....**Virginia Jaule**..... de edad **25** años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 10 de 05 de 2019 23



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 masculino y 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 y hombres 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 FABIANA KATZ..... de edad 44 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 'Fabiana Katz', written in a cursive style.

Firma del participante

Córdoba, 16 de ~~05~~<sup>23</sup> de 2019



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 masculino y 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 y hombres 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 JAVIER MORGASO..... de edad 51... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 19 de Mayo de 2018



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 masculino y 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 y hombres 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 ..... Daniela Luetig ..... de edad 49 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

AGRO ROCA S.A.  
ING. DANIELA LUETIG  
APODERADA

Firma del participante

*Entrevistas***Entrevista Conrado Isla – Presidente, Carlos Isla S.A**

*Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: La empresa se fundó en 1956. En su momento mi abuelo tenía un fondo de comercio con dos amigos y después el compro sus partes.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: Si se encuentran miembros de la familia en la empresa, esta mi hermana y hoy en día es la directora XXX y contadora.

*Entrevistador: ¿En caso de que usted no haya sido uno de los fundadores de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: Si, sí. Inclusive de chico, desde los 12 años, ya trabajaba en la empresa cuando estaba de vacaciones. Siempre lo vi y lo tuve en mente, incluso mi plan de vida estaba armado así. Yo pensaba estudiar en Córdoba, poder laburar en Buenos Aires y hacer un master afuera pero después volverme a laburar a la empresa. Siempre mi plan de vida fue la empresa.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: Primero voy a contextualizar un poco, yo en realidad volví antes de mi plan porque mi papa se enfermó. Entonces como hubo una transición generacional acelerada, mi plan de laburar en otro lado quedo completamente fuera de foco. Se aceleraron un montón de procesos que yo no tenía claros que iban a pasar, entonces esa

idea de laburar en otro lado nunca me toco elegirla porque, toda mi vida labore en la empresa, no tuve otro trabajo y ahora ya no es una opción por el lugar que ocupo hoy.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Hoy soy presidente de la empresa. Pero como conseguí el puesto fue básicamente porque cuando mi viejo se enfermó yo me vuelvo de donde estaba estudiando a la empresa, claramente no entre siendo presidente con 24 años. Incluso en ese momento hablándolo con él, con bastante más salud que ahora, me dijo que me olvide de tomar una decisión hasta los 30 años; pero bueno después un poco por eventos desafortunados en el medio y otro poco también por virtudes mías, ese plazo se vio acelerado y hoy con la edad que tengo ya soy presidente de la empresa, tomando decisiones y con autonomía.

*Entrevistador: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?*

Entrevistado: Poniéndolo en contexto con el liderazgo anterior, me considero bastante más activo y más participativo. Si quieres empático, pero es una característica que comparto con el liderazgo anterior, y de alguna forma no tan unipersonal. Nosotros antes teníamos un liderazgo más unipersonal y hoy es más horizontal; ahora hay mayor dialogo con todos los gerentes, la toma de decisiones se comparte bastante, aunque si bien la toma de decisión final es mía hay bastantes canales en el medio donde puedo escuchar al resto. Si quieres llamarlo de alguna manera se podría decir como un líder abierto.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Si, estoy de acuerdo con esas diferencias un 100%. Si creo también que hay puntualidades, casos puntuales en cada empresa. En nuestro caso no se da tan así, incluso es totalmente al revés, a mí me cuesta bastante remarcar los errores en la gente o no consultar cierta decisión pero a mi hermana siendo mujer no se le dificulta para nada, y de alguna forma a veces puede generar cierta rispidez con el equipo de trabajo que tiene.

Pero bueno si tengo claro que, generalmente, conceptualmente, lo que yo hago no es lo que alguna forma en lo que se caracteriza a los hombres, y lo mismo le pasa a mi hermana. Yo creo que tiene que ver también con una cuestión de

Formación, mi hermana volvió ya recibida y con masters encima, con mucha más seguridad; y yo volví con más inseguridades y era más de escuchar al resto. Pero esto también me dio un lugar en la empresa donde yo creo que me soluciona bastantes problemas, la gente me sigue digamos; cuando yo decido algo la gente me sigue. Soy mucho más tranquilo, me veo como un líder mucho más abierto, que escucha, si vengo con una decisión y no todos están de acuerdo no tengo problemas en cambiar esa decisión.

De todas formas, frente a la teoría, creo que tiene que ver con una cuestión más generacional, por ahí esta teoría va más para generaciones anteriores, yo hoy tengo un estilo de liderazgo bastante atípico con 27 años.

*Entrevistador: ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?*

Entrevistado: Mira, si querés de alguna forma, lo que más me costó fue que mi viejo venía de alguna forma, con un liderazgo más vertical. Entonces, había todo una empresa atrás que seguía todas las que viejo tomaba a raja tabla. Imagínate que el cambio nuestro fue tan drástico, pasó de estar mi papa así a que aparezca un chico con 24 años a

tomar decisiones. Entonces ganarme de alguna forma la confianza y que la gente me siga, que la gente confié de alguna forma en la toma de decisiones que se estaba dando, fue lo más difícil.

*Entrevistador: ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?*

Entrevistado: No la verdad que no, pero pasa que el rubro nuestro es bastante machista. Nosotros al estar en el rubro de la construcción no tengo tanto contraste. Si si quieres tengo algunas facilidades más a la hora de pactar algunas reuniones, almuerzos en distintos lugares. Creo que al ser un rubro donde permanecen los hombres no hay tanto problema.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?*

Entrevistado: Hoy no, en su momento sí. Pero porque cuando yo me volví y entre de lleno en la empresa tenía que aprender de forma acelerada todos los puestos de trabajo y cosas de la empresa. Pero hoy la verdad es que laburo mucho menos, pero porque fui armando toda una estructura para ser así.

*Entrevistador: ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?*

Entrevistado: Mira, en realidad nosotros deberíamos armar un protocolo familiar y creo que la respuesta cuando eso se arme va a cambiar mi respuesta de ahora. Si me preguntas hoy creo que no, pero porque nosotros somos la falsa tercera generación, digo la falsa porque mis tías no tuvieron hijos entonces dentro del directorio no hay primos. Yo creo que por ahí, al haber primos se empieza a generar como una competencia, digamos de quién va a ser el elegido para liderar la empresa que hoy nosotros como hermano y sabiendo de donde viene nuestra familia, y que la decisión de alguna forma

fue solo conceptual por una cuestión de salud y yo fui el agarre, a mí no me gustaría que la transición en la que yo tenga que dejar mi puesto hayan varios primos que quieran ocupar ese puesto y genere una ruptura en la relación de familia que hoy tenemos y es excelente.

Hoy me preguntas y te digo que el día que yo me jubile vendo la empresa y reparto todo, pero porque hoy no estoy en la situación ni tengo las herramientas para responderte esto.

*Entrevistador: Si tuviera que elegir hoy a alguien para que lo reemplace, ¿sería alguien de su familia? ¿Sería una mujer o un hombre? ¿Por qué?*

Entrevistado: Si tuviese que elegir a alguien sería a mi hermana. Pero si está fuera de mi familia, la verdad es que no me importa si es mujer o no. Si mi hermano laborara en la empresa, en la misma condición que labura mi hermana, podría ser mi hermano también. Es mas hoy me paso que teníamos que tomar una viajante para vender y me estaban proponiendo una chica para que crezca en el puesto laboral y me dicen bueno el único problema es que es mujer y no sabía si queríamos. Pero la realidad es que nosotros medimos resultados y no nos fijamos en el género. Inclusive si en algún momento, por ejemplo, un banco me mejorara la tasa porque mi hermana está en la presidencia, se la dejo a ella y listo. Nosotros medimos y nos importan los resultados.

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

Entrevistado: Pensando en la respuesta generalizada, si creo que sea así. Es normal en caso de empresas familiares escuchar a un padre hablando de la hija pudiendo decir “no porque a ella no le gusta, no le interesa tanto” o cosas así, como que nunca la tienen

en cuenta. No creo que haya habido un cambio, pero sí creo que la nueva generación, si piensa eso, lo que importa son los resultados no el género.

Inclusive hasta en nuestra empresa, que está en uno de los rubros más machistas de todos, la gerente general que es mi hermana, es una mujer, y hay muchos puestos gerenciales de mujeres, y va muy bien.

Pero por ejemplo, si hemos tenido quilombos desde afuera. Hemos tenidos clientes que no se quieren relacionar con una gerente comercial de la empresa porque dicen que “no se entienden”, y la verdad no es que no se entienden. Pero bueno pensándolo desde un lugar más retrogrado, capaz los entiendo, pero solamente por el hecho de que por ejemplo si te invita a cenar para hablar del negocio por ahí no le gusta nada que sea una mujer o no se siente cómodo, se me ocurre que puede venir por ahí, pero es así y es lo que a veces nos pasa hoy con el afuera.

### **Entrevista Nicolás Brand – Director y Gerente General, Vital Servicios S.R.L**

*Entrevistador:* ¿A qué se dedica la empresa?

*Entrevistado:* La empresa se dedica al proyecto, venta e instalación de sistemas varios, entre ellos sistemas de riego para áreas verdes, sistema de riegos agrícolas, riego por goteo, defensa de heladas y otros como piscinas y también una división de venta al público con tres sucursales: una en General Roca, otra en Regina y otro en Neuquén.

*Entrevistador:* ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?

*Entrevistado:* La empresa se fundó originalmente en General Roca en el año 1990. La fundaron mis viejos tanto mi mama y mi papa que siempre trabajaron juntos. Venían de tener otra empresa y bueno después empezaron juntos con esto.

*Entrevistador:* ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?

Entrevistado: De mi familia original, mis viejo ya se jubiló y mi vieja estuvo hasta hace un par de años atrás hasta que falleció. Y ahí fue también cuando mi viejo de alguna manera dejó la empresa, dejo de trabajar y su júbilo.

Hasta entonces yo estaba a cargo de la sucursal de Neuquén, en realidad bajo otra razón social, pero digamos todo común, una sola cosa y después, bueno, han trabajado conmigo, hermano, pero no, actualmente estoy solo y trabaja también mi señora conmigo. Somos socios en definitiva con ella y se ocupa del área administrativa y yo de la gerencia general.

*Entrevistador:* ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?

No, trabajo concreto no. Si cuando estuve que viendo en la plata, ni bien me recibí de alguna manera, se me planteó la inquietud si venirme para acá o quedarme, pero mínima te diría porque ya me fui a estudiar pensando en la continuidad con el rubro acá en la actividad familiar.

*Entrevistador:* ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?

Entrevistado: El cargo que ocupo es de gerente general, encargándome del área de personal, ingeniería, comercial, y demás.

Yo me sume a la empresa que manejaban mis viejos. Digamos, no usaría la palabra fácil sería la palabra fácil, pero si obviamente que entre directamente. O sea me estaban

esperando a que me reciba para poder sumarme y acompañarlos a ellos en todo lo que había por hacer. Además, sumaba mucho venir ya con la formación académica orientada al rubro ya que soy ingeniero hidráulico civil.

*Entrevistador: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?*

Entrevistado: Mira, te diría que una de las cosas que más está costando hoy en día. Creo que es una problemática bastante común en las pymes, cada una tendrá sus particularidades, pero yo le digo todo el tiempo a mi gente que yo estudié ingeniería y no estudié recursos humanos, no estudié derecho, no estudié contador. Y hoy me toca hacer 80% de todas esas otras actividades y un 20% de ingeniería. Pero bueno, de alguna manera igual tengo gente para hacerlo e igual me toca supervisarlos y tomar las decisiones de cómo hacemos las cosas.

Pero la parte de liderazgo hoy está es difícil, complejo, la parte humana está costando muchísimo y no solo a mí, con todo colega que hablo de del rubro que sea, cualquiera que tenga una empresa, es recurrente escuchar decir que lo difícil que está el tema de la gente hoy en de día.

En la época en que laburaba mi viejo alcanzaba con dar el ejemplo, con cumplirle al empleado en lo que uno le prometía, respetar un montón de pautas y quizá la gente hacía su trabajo y punto. Y hoy tenes que estar permanentemente con esto, de buscar la motivación, de encontrarle una vuelta diferente que la verdad que es sumamente difícil. Hoy nuestra empresa tiene 70 personas y no tenemos no tenemos un departamento de recursos humanos bien formado. Por un lado, creo que no da 100% la estructura para tenerlo, y si la tuviera, estoy convencido, de que esa persona se va a aburrir y se va a terminar yendo ya que es gente que busca una actividad más variada creo yo.

Hoy va cambiando todo y uno debería estar más enfocado justamente en prepararse para ser líder y no tanto para perfeccionarse en su profesión. Un poco vamos haciendo ese liderazgo entre varios, se va de alguna manera trasladando a que en vez de una sola persona a cargo de ese liderazgo que si podría ser yo, trato de tener un equipo con el que entre todos lo vamos llevando adelante. Un poco mi señora y un poco dos, tres personas que tengo dentro de la empresa que ya naturalmente también van ocupando lugares de liderazgo y les voy trasladando responsabilidades y capacidad de tomar decisiones para que de alguna manera también participen activamente en eso.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Mira, si me preguntas si estoy de acuerdo tengo que decir que no, pero porque considero que no habría diferencias. Nosotros en particular, acá no hacemos diferencia entre un género y el otro, al contrario, cada vez estamos sumando más y más mujeres a la empresa. Conforme y casi te diría que si hoy estamos buscando un puesto donde encontramos dos personas muy similares y unos hombres de otra mujer, es muy probable que elijamos a la mujer porque sí vemos, vemos que generan cosas positivas por ahí se presta a esto.

Nosotros prácticamente estamos un rubro que mayormente siempre han sido hombres, porque hacemos muchas obras, instalaciones, servicios, ingeniería. Pero cuando metes mujeres en el equipo, como que podría algunas cosas se ordena naturalmente entre todos hombres, todos se prestaban para la joda y si metes alguna mujer un poco se ordena

ese canal. Pero bueno hay de todo, hemos tenido casos que han sido peor, que hasta ha empeorado.

Pero en línea general, tampoco puedo decir ni tengo tanta experiencia vivida acá para decir que poniendo una mujer a liderar el equipo de mejores resultados porque no me ha tocado. Pero si mi postura es de igualdad entre los géneros, haría diferenciación entre uno y otro.

*Entrevistador: ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?*

Entrevistado: A ver, no en el sentido de que era una empresa familiar y por herencia ocupé el lugar que me tocó, pero a su vez también, y lo veo en otras empresas que no mantienen una continuidad, donde por herencia hay veces que heredan los hijos y hacen desastres, van en decadencia. En nuestro caso, ha sido al revés. Desde que me tocó a mí llegar a la empresa, hemos seguido creciendo.

Hemos seguido para adelante este. Quizás hoy, hoy un poquito estancado o transitando esta dificultad con él con el sector humano, pero bueno de a poquito encontrándole la vuelta para reordenándonos y seguir creciendo. No es que me resultó fácil ni regalado, sino que también yo tengo dos hermanos y ninguno tuvo ni el perfil y las intenciones de continuar con la empresa. Fue algo que se fue dando naturalmente.

*Entrevistador: ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?*

Entrevistado: No, la verdad que no me han tocado situaciones donde pueda manifestar eso.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?*

Entrevistado: Todos los días. Eso es eterno. Uno en empresa donde obviamente uno siendo dueño, llamémosle emprendedor y encima con mi señora trabajamos juntos, entonces todo se de alguna manera se relaciona con todo.

Yo creo que de alguna manera, el que es el dueño de la empresa y emprendedor siempre está pensando en la empresa, siempre estás haciendo otra actividad y estás pensando en cuestiones del laburo. Hay que sincronizar una cosa con la otra porque no queda otra, de alguna manera yo no tengo horarios con la empresa ni para entrar ni para salir entonces a veces los clientes me demandan. Si tengo que visitar a un cliente y volver a las 12 de la noche, no tengo problema lo hago. Pero de esa manera busco la forma de equilibrar con actividades que me permitan llevar mejor mí día a día que permitan mejorar mi vida familiar. Poder dedicarle momentos a mis hijos, por ejemplo si algún día tengo algún evento de ellos poder estar.

*Entrevistador: ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?*

Entrevistado: La verdad es que no se, hoy si tengo que pensar realmente en mis hijos, te digo que no. Que ellos elijan lo que quieran hacer y que haga cada uno su camino. Sinceramente como viene hoy cambiando todo no sé si es lo mejor para las generaciones que viene tener una empresa encima, muchos empleados a cargo. Creo que las generaciones que vienen buscan algo muy distinto, pero la verdad es que no sé, no es algo que me he puesto a pensar.

*Entrevistador: Si tuviera que elegir hoy a alguien para que lo reemplace, ¿sería alguien de su familia? ¿Sería una mujer o un hombre? ¿Por qué?*

Entrevistado: Desde el punto de vista del cariño que uno puede tener por la empresa en sí, te diría que sí que estaría bueno que haya una continuidad pero bueno de ninguna manera sería una imposición ni haría nada para forzar a mi familia para que siga.

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

Entrevistado: No, no. Para mí está totalmente relacionado a las aptitudes de la gente, sea hombre o mujer indistinta. Por suerte tengo dentro de la gente que uno considera más calificada y de confianza, mano derecha dentro del equipo, tengo hombres y mujeres. Cada uno dentro del sector que está más preparado y confió plenamente en lo que hacen ellos independientemente del género.

Lo considero una pregunta de otra época pero imagino que debe haber de todo dando vueltas. A mí me parece algo muy obvio pero seguramente debe haber otros casos.

### **Entrevista Fabiana Katz – Gerente Financiera, LP S.R.L**

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Hoy estoy en el puesto gerente financiera. Hace ocho años que había quedado vacante el puesto; en realidad se iba a la persona que venía trabajando. Y fue través del diario en su momento. Yo hacía menos de un año que había vuelto de buenos aires. Llegue y estaba laburando en un estudio pero no era mi perfil, así que mande CV en su momento y me llamo la persona que estaba haciendo la búsqueda que era externa en la empresa. Fui haciendo entrevistas y quede por esa vía, no es que conocía al dueño o a alguien adentro de la empresa.

*Entrevistador: ¿Aspira a llegar a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Cree que será posible? ¿Por qué?*

Entrevistado: La verdad es que no, porque no hay muchos puestos más arriba además de Andrés que es el gerente general, ya que en lo que respecta en más liderazgo más no hay.

*Entrevistador: ¿Piensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?*

Entrevistado: No, la verdad que no. Siempre trabaje y he tenido mucha experiencias trabajando con hombres y en puestos similares y la verdad es que trato de no pensarlo por ese lado. Uno tiene que hacer su trabajo e independientemente de género, por supuesto que hay todo una historia ahí, pero no, en mi caso, al menos nunca lo vi reflejado. Siempre tuve excelente trato y demás. La verdad que no es algo que me que me haya limitado.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Si, si coincido. Creo que tenemos liderazgos diferentes, obviamente tenemos diferencias entre hombres y mujeres, pero no significa que sea uno mejor que el otro. Si considero que Tenemos otra visión, un poco más global. La mujer tiene mucha capacidad y en la forma. Yo lo hablo desde en mi lugar y las personas que con las que he tratado y con las que trabajado. Por ahí nosotras tenemos formas diferentes o más un poco más liviana de trabajar, básicamente sería eso.

*Entrevistador: ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia ustedes o alguna mujer en la empresa?*

Entrevistado: No. Mira, en la empresa hay parte de administración y después lo que es planta de producción. Obviamente en producción hay mucha más gente que en administración, en administración seremos 20 y la verdad es que está bastante equitativo lo que es mujeres y hombres. Y la verdad que no hemos tenido problemas desde el punto de vista de género, o sea, si tenes diferencia, pero no desde el punto de vista de género.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral? ¿Cree que es igual para los hombres?*

Entrevistado: Mira, yo ya vine acá siendo madre. Ya entre a la empresa siendo madre y fue una de las condiciones también que puse al ingreso. Esto de tener la posibilidad de si tengo una reunión de la escuela, ir, un acto escolar, ir. Esas cuestiones no las negocio demasiado. O sea, sí, creo que es importante, y creo que hoy, de todas maneras, está bastante equiparado el tema de si el hombre tiene que salir por determinada cuestión personal, o sea, familiar y demás, hoy hay otra visión de eso y no solo recae en la mujer.

De todas formas esta es una situación muy personal, yo tuve la posibilidad de plantearlo y para mí es muy importante, más allá del trabajo tenes una vida.

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

Entrevistado: Mira, yo creo que se evalúa ambas cosas ahí. Hay determinados puestos que se necesita un tipo de líder, como por ejemplo, para planta, no sé si vea una ingeniera haciéndose cargo de la planta productiva, pero no por una cuestión de capacidad, sino de manejo. Por ejemplo en planta productiva tenes que hacer fuerza y

esas cosas, o sea, hay cuestiones de características que notablemente somos distinto. De eso no hay duda.

Pero más allá de eso, no creo que hoy se dejando afuera, digamos. Si lo miramos en ese lugar, no creo que a una mujer se la esté dejando afuera porque no tiene capacidad para gerenciar, para nada, inclusive, yo estoy en un puesto bastante clave en la empresa y mi antecesor también fue mujer. Esto habla de que hay una apertura hacia puestos gerenciales para mujeres.

Obviamente todavía seguimos bastante lejos de lo que tendría que ser el ideal, pero la realidad es que si ha cambiado un montón.

Entonces, bueno, esto habla de que hay, una apertura, digamos que hay puestos gerenciales para mujeres obviamente. O sea, todavía seguimos bastante lejos de lo que tendría que ser el ideal. Pero la realidad es que sí, ha cambiado un montón.

### **Entrevista Carlos Pogós – Socio Gerente, LP S.R.L**

*Entrevistador: ¿A qué se dedica la empresa?*

Entrevistado: La empresa se dedica a la producción de empaque de polietileno adaptado para todo tipo de empresas. Confeccionamos polietileno, compramos la materia prima que es el pellet, lo procesamos y trabajamos y confeccionamos empaques de polietileno y otros materiales.

*Entrevistador: ¿Quién fundo la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: La empresa la fundo mi papa Carlos Pogós y Daniel Long, ellos son los socios fundadores. Este 28 de octubre se cumplen 50 años de la fundación de la empresa, es decir, la misma se consolidó en 1973.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: Te cuento la historia rápido para ponernos en contexto. En 2018 fallece uno de los socios fundadores, el socio de mi papa, Daniel. Y entre 2018/2019 se hace la compra de las acciones por parte de mi familia hacia la familia Long. Entonces a partir de 2019 nos quedamos con el 100% de la empresa la familia Pogós. Luego en 2019 fallece mi papa, y en este momento en el único miembro de la familia activo soy yo.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido uno de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: Sisi, yo creo que sí. Yo estudie en un colegio industrial y siempre me gusto la parte industrial. Después cuando elegí estudiar, también elegí Ingeniería Industrial, y es todo lo que se hace en la empresa. Siempre me gustó el rubro.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: Si, en un momento, en el que no había buena relación societaria entre mi padre y el socio me fui de la empresa. Ni bien me recibí yo me metí en la empresa, a estudiarla y trabajar en la misma, pero en un momento me voy porque no estaba bien la situación.

Entrevistado: Me voy a otra empresa, una sociedad hecha con mi hermano. Pero después me llaman para que vuelva a colaborar, y con un acuerdo con los socios, ahí ya decidí quedarme.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Actualmente soy socio gerente. Cuando yo entre en un principio, era prácticamente una especie de asistente de mi padre, estudiaba la empresa y a su vez lo ayudaba a él en su gestión, mientras tanto iba aprendiendo. Y en el momento en que fallece el socio de mi padre y nosotros nos hacemos cargo de la empresa ahí hubo una pequeña transición, en donde era una especie de administrador general, y después ya me terminan nombrando a mi socio gerente.

*Entrevistador: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?*

Entrevistado: Mira no lo tengo definido así medio por manual, y creo que nunca me lo he preguntado tampoco, es la primera vez. A mí me gusta trabajar en equipo. Me gusta que cada uno sepa lo que tiene que hacer y sea prácticamente autosuficiente. Y se logra bastante tener gente que trabaje a la par y tener gente que lidere junto a mí desde cada uno desde sus sectores la empresa.

No soy de ponerme tipo pirámide, que estoy allá arriba tomando decisiones y ellos abajo. A veces uno tiene que hacerlo por cuestiones de que alguien tiene que tomar ciertas responsabilidades. A mí me gusta que cada uno nivele su sector y después congeniemos entre todos los sectores, eso es lo mejor.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Si, si, a ver, hay un sesgo muy grande entre la lección que se vino dando natural, la lección de puestos de trabajo. Nosotros en todo lo que es

administrativo, te diría que el 60% de personal que hemos tomamos para la parte administrativa, tanto puestos más jerárquicos, han sido mujeres. No por una cuestión de que elegimos por el género, acá se analizan todos los puestos con los mismos ojos, y de acuerdo a lo que de la entrevista se elige y va quedando seleccionado. Desde mi opinión, no pesa el hecho de que sea hombre o mujer.

Por otro lado, dentro de lo que son los puestos de planta y producción, si en ese lado es al revés el porcentaje, 60/70% hombres los que se eligen, y el resto mujeres.

De hecho, el tema de la forma de ser más autoritaria o más negociadora se da en ambos casos. Yo naturalmente tiendo a tomar gente más negociadora, porque es la forma en que me gusta tratar a la gente, no me gusta el autoritarismo. Yo soy más de ese palo, de la negociación, de hablar, de convencer y liderar de esa manera. Hemos tenido casos de gerente que tomamos en la que hemos tenido quejas del autoritarismo que tenía.

*Entrevistador: ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?*

Entrevistado: Mira, no, mi carrera laboral siempre estuvo ligada a empresas familiares. Nunca trabaje para terceros por lo que no te puedo dar una opinión tan valedera.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?*

Entrevistado: Sí, sí, permanentemente. En ese tipo de puestos es un ida y vuelta permanente, porque cuando uno está en este tipo de puestos, el teléfono es permanente, la cantidad de conflictos o temas de conflicto a atender son muchos y muy variados, entonces, bueno, eso hace que estés permanentemente atento y respondiendo.

Y por otro lado, también uno quiere dedicarle el tiempo que corresponde a la familia y a veces es difícil buscar el equilibrio porque el trabajo premia. Entonces, cuando le dedicas mucho tiempo a la familia, se te acumula mucho trabajo. Y cuando te dedicas mucho al trabajo, la familia se queda colgada. Es una ida y vuelta permanente.

*Entrevistador: ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué? Si tuviera que elegir hoy a alguien para que lo reemplace, ¿sería alguien de su familia? ¿Sería una mujer o un hombre? ¿Por qué?*

Entrevistado: Mira, solo si los sucesores lo eligen. Solo si hay realmente una voluntad y un pedido de querer seguir, si no, no lo veo de otra perspectiva. Hoy creo que cualquier empresa puede tener profesionalizada la gestión. No tiene por qué ser un pensamiento que se imponga desde arriba hacia abajo hacia los hijos sucesores, se tiene que dar natural.

Y el hecho de que sea mujer u hombre, no me influye para nada, solo que sea funcional para el puesto.

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

Entrevistado: La segunda opción 100%, por todo lo que te comente antes.

### **Entrevista Federico Jaule – Gerente Ducati, Maipu Automotores**

*Entrevistador: ¿A qué se dedica la empresa?*

Entrevistado: Maipu es una empresa que se dedica a la comercialización de autos y motocicletas cero km y usado, como también a la venta de repuestos y ofrece servicio postventa en los mismos.

*Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: La empresa la fundaron dos personas, uno fue mi abuelo Aldo Fraresso y el otro fue Hector Ravena, en el año 1972 arrancaron con Datsun. Después Datsun se va del país, se separan, y mi abuelo en el año 1988 toma Volkswagen. Esa fue la primera que tomo y de ahí arranco todo.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: En Maipu Automotores se encuentran miembros de la segunda y tercera generación trabajando en la empresa. Aldo Fraresso ya falleció, o sea que la primera generación no está más. Dentro la segunda generación, estaría mi tío Armando Fraresso como presidente de la empresa; después esta mi tía Adriana, que no ocupa un puesto de directorio si no que esta como gerente de patentamiento y auditoria.

Y después estamos la tercera de generación trabajando en el que yo estoy, por ejemplo, gerente de Ducati; Virginia mi hermana en área planeación y control de gestión, y primos en el sector de compras.

En la empresa existe un protocolo familiar que se hizo en el año 2012, este protocolo se hizo con la empresa Perkins y hay ciertos requisitos para poder entrar y ciertos requisitos para formar parte del directorio.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido uno de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: Bueno en mi familia diríamos que siempre me crie entre los autos. Siempre fui muy apasionado con los autos. Las motos las descubrí más de grande,

cuando con unos amigos compramos las primeras motos, pero sí, siempre me gustó mucho el rumbo.

Y sí, siempre el chico quise trabajar de esto. Si no trabajara en Maipu y tuviese que dedicarme a algo, me pondría una concesionaria.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: No, no. Yo me recibí de contador y siempre desde chico tuve la idea de que estar con esto. Y por ahora estoy muy contento y me gustaría seguir en la empresa creciendo.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Yo estoy a cargo de la marca Ducati. Ducati es una marca italiana que comercializa otros de alta gama.

A estar como estoy hoy, empecé haciendo un año en el área contable de la empresa; después hice un año como vendedor en Chevrolet y después otro año como vendedor en Audi. Recién ahora hace un año, me pusieron como gerente de Ducati.

*Entrevistador: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?*

Entrevistado: Al haberme recibido de contador y tener, digamos, una base también de administración de empresas, y en la misma te van haciendo mucho hincapié en los estilos de liderazgo y como son cada uno.

Uno siempre trate de ser participativo con los chicos. Tratar de resolver las cosas por democracia, o sea, hacerlos sentir importante, hacerlos que participen. Evitando gritar, evitando el autoritarismo. Y tratando de motivarlos todo el tiempo.

Pero siempre también marcando los límites. Porque, bueno, hoy el día viste, la gente pide, pide, pide, quiere beneficios y no siempre es tan así. Hay que saber marcar los límites y en base esos límites, tratar de ser lo más flexible posible.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Mira, no estoy tan de acuerdo. Yo, como te dije, pasé por tres por puesto antes de llegar donde estoy. Mi primera jefa, por decirlo de alguna forma, era mi mujer mayor. Mi próximo jefe es tuvo en 35 y después el de Audi tenía 50. Y yo creo que, más que nada, se nota mucho el cambio generacional. Mientras más grande es, más autoritario más porfiado; y mientras más joven es, es más participativo.

No sé si pasa por ser hombre o mujer. También lo que pasa es que en el rubro que estoy yo es un rubro machista. Yo desde que estoy ahí nunca le vendí a una mujer una moto, en el taller por ahí hay que hacer fuerza y el hombre capaz tiene más virtudes para estar en ese puesto.

*Entrevistador: ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?*

Entrevistado: No fue para nada fácil. Porque fue pasar de ser un independiente, por ejemplo, en donde mis ventas eran mis problemas, a responder por líos de terceros. Y

el otro desafío que tuve es que si bien a mí me gustaban los autos y las motos, no conocía la marca y tuve que ponerme a estudiar los productos, a estudiar la historia de la marca.

Después tampoco fue fácil que te respeten cuando entras a un trabajo después de otro jefe, ganarse la confianza en esa transición. De hecho, actualmente en la empresa están haciendo capacitaciones de liderazgo y manejo de personal.

*Entrevistador: ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?*

Entrevistado: Sí, no porque la empresa sea machista, pero sí por el rubro en que se maneja la empresa.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?*

Entrevistado: Y bueno, un poco sí. Cuando por ahí se juntan muchos quilombos o por ahí la falta de conocimiento todavía de ser nuevo en el puesto, eso se traslada a la casa. Son muchas horas que uno está allá adentro y es muy difícil separar.

*Entrevistador: ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué? Si tuviera que elegir hoy a alguien para que lo reemplace, ¿sería alguien de su familia? ¿Sería una mujer o un hombre? ¿Por qué?*

Entrevistado: Con respecto a esto, primero hay dos cosas para destacar. El directorio de hoy en día de Maipu es familiar. Y la participación accionaria también es familiar. Si vos me preguntas a mí, lo que tiene que ser Maipu, te digo una fuente de ingresos, o sea sirve si da plata, si no, no sirve.

A mí el día de mañana me gustaría que la participación accionaria siga siendo Fraresso, pero también quiero que la integridad de la empresa siga siendo bueno. O sea,

si el día de mañana o ni nadie de nosotros de la tercera generación está capacitado; o si hay problemas entre nosotros y se necesita hacer un directorio con gente externa por el bienestar de la empresa, si me parecería correcto, para que eso el día de mañana siga generando riquezas para nosotros digamos.

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

Entrevistado: Y bueno, va un poco de la mano de las dos. O sea, yo veía con mi abuelo, las decisiones que tomaba, las actitudes o las conductas que imponía en la empresa. Y yo veo, por ejemplo, con mi tío, que sería el único hijo varón que tuvo mi abuelo, tuvo a mi tío, mi mamá y otra hija más. Y la verdad es que ahora con mi tío se nota un cambio generacional. Por ejemplo, mi abuelo antes te veía tomando un mate y te pegaba un grito que no te das una idea, y hoy eso no pasa.

Entonces creo que para el día de mañana al haber crecido la empresa ahí si me gustaría que sea por capacidades y facultades y no por seguir con algún familiar hombre.

**Entrevista Virginia Jaule – Analista de control de gestión, Maipu Automotores**

*Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: Bueno, la empresa está fundada por Aldo Fraresso y Héctor Ravena, es una empresa multifamiliar. Y se fundó en el año 1964; en ese año empieza como una compraventa y de usados en barrio Maipu, de ahí viene el nombre. En el año 1978 se transforma en el primer concesionario oficial de la marca Datsun y Nissan, lo que representa como un gran logro en los que por primera vez incursionan en lo que es la venta de autos cero km. Y ya en el 2004, arranca el “mundo maipu”, con todas las marcas como Volkswagen, Ford, Audi, Chevrolet, y sigue después con toda la movida

de usados. Y después de fueron incorporando motos, como Ducati, Venelli, Motomel, Suzuki, etc.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: en la empresa llegaron a convivir tres generaciones. La primera que es la de los fundadores. La segunda, que sería la de mis papás y la tercera de nosotros. Hoy en día ya solamente queda la segunda y la tercera, de la cuarta todavía no hay nadie trabajando, pero si hay hijos, solo que son bastante chicos.

Respecto al puesto, estoy con mis tíos y mis primos, mis hermanos, mis dos papás no trabajan ahí, son odontólogos y son los únicos, fuera de todo el plan familiar que no laburan en Maipu. Todos están puestos en donde ninguno tenga que dirigir ni trabajar con otro miembro de la familia. O sea, nadie tiene como jefe a un tío, ni un padre ni nada. Y ninguno de nosotros estamos al mando de otro de la familia. Claro. Esto está hecho por el protocolo apropiado para no para no generar ningún tipo de aspereza entre la familia ni con la familia socia.

Cada uno está ubicado en su área, por ejemplo, mi hermano esta como gerente de Ducati, mis primos son gerentes de procesos, supervisores de compra, otro gerente de otra marca de motos, etc., todos ubicados en una marca distinta.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: Sí, la verdad que sí, o sea, es algo que siempre me propuse de chica, si bien nunca tuve muy en claro que estudiar y al día de hoy, yo ya estoy recibida de contadora, pero ni siquiera sé si me gusta del todo. Pero si hay algo que tengo, en claro es que si quiero trabajar en la empresa y formar parte. Y el día de mañana quiero seguir siendo dueña de esto, llevarlo adelante y hacer que crezca y tenga más futuro.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: cuando yo terminé la facu tenía en claro que no quería meterme de lleno en la empresa porque sabía que siempre tenía un lugar ahí guardado. Entonces quise probar otra cosa antes y apenas salí de facultad me metí en un estudio contable que estuve laburando un año y medio. Y bueno, ahí me di cuenta que más o menos no me gustaba la contabilidad, y decidí meterme a Maipu, para ver en cuál de todos los puestos me podía encontrar y crecer.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Yo soy analista de control de gestión. Esta área es como el corazón de la empresa, se ocupa de todos los números, de relevar todo y mostrarle a la dirección de que fue la realidad mes a mes.

Yo no arranque siendo analista de control de gestión, arranque en contabilidad. Después me pase al área de respuesta y taller, que es todo lo de postventa, que hoy en día sigo manejando también postventa, y después me pase al área que estoy que me encanta.

*Entrevistador: ¿Aspira a llegar a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Cree que será posible? ¿Por qué?*

Entrevistado: Si, mis aspiraciones son bastante altas. Aspiro a ser directora de la empresa, pero no sé cómo se va a dar, porque sinceramente, son muchos los de la tercera generación. Pero bueno, espero que se logre y que sea posible y que estén ahí al mando de los mejores.

*Entrevistador: ¿Piensas que tu condición de mujer Te impide llegar a una posición de liderazgo?*

Entrevistado: No, para nada. De hecho, hoy en Maipu hay muchos puestos gerenciales en lo que están al mando mujeres y está perfecto.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Sí, estoy de acuerdo. Yo creo que el liderazgo femenino como que tiene más orientación a las personas, a la expresividad, como que predomina mucho más lo emocional. A diferencia del liderazgo masculino, que para mí es como que tiene una orientación a los objetivos, a las tareas, a llegar, como mucho más jerárquico, más transaccional.

Me parece que liderazgo femenino es clave en todas estas estructuras porque como que lo asocio mucho más a un compromiso social o a un trabajo en conjunto, como que veo que siempre están predispuestas a buscar un cambio, una alternativa positiva, entonces me parece algo esencial.

*Entrevistador: ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?*

Entrevistado: No, nunca.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral? ¿Cree que es igual para los hombres?*

Entrevistado: Yo creo que eso es como muy personal. No sé si entiende de género. Creo que hay personas que son más estresada que otras o que son mucho más autoexigentes, o no sé si responsable en la palabra, pero como que se preocupan o sobre preocupan por todo. Entonces, por ahí, si se te complican llevar tu vida personal al 100.

Sí, he tenido dificultades, pero en momentos de indecisión mía, o sea, por ejemplo, en el momento, quise irme a vivir afuera, entonces ahí no estaba 100 en el trabajo porque pensaba en otra cosa.

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

Entrevistado: Mira, la dirección hoy está como puesta por tres hombres. Siendo que la segunda generación son los padres nuestros, y hay mujeres también, pero esas mujeres no forman parte de la dirección. Entonces, yo creo que eso quedó como medio arraigado a lo que era el pasado. Pero hoy en día veo que hay muchos puestos gerenciales donde están primos míos, y primas mujeres de la familia socia, que ya están en gerencia y que van avanzando con todo.

La dirección de hoy de la empresa quedo en el pasado, pero creo que cada vez va avanzando más y se necesita un mix de hombre y mujer.

Sí, pero hoy en día veo que hay muchos puestos gerenciales donde están. Primos míos que son más grandes y los dos primos para pero de la otra familia de la familia es ro, eh, mujeres quizá ya están en gerencia y que y que van avanzando de que con todo entonces me parece que lo de la dirección de hoy quedó del pasado.

### **Entrevista Daniela Lustig – Presidente, Agroroca SA**

*Entrevistador: ¿Quién fundo la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: AgroRoca la fundo mi papa con dos compañeros de la facultad, todos ingenieros agrónomos. Y empezaron primero asesorando como ingenieros, como técnicos; después de asesoramiento empezaron a ofrecer y vender insumos; después empezaron a comprar chacras y después de tener las chacras se dieron cuenta que era importante la comercialización de la fruta que producían las mismas. Y a partir de ahí

empiezan con lo que es el galpón de empaque y la importación de la fruta, sumado a lo que es la venta de insumos.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: En la empresa no solo hay una familia si no que somos 5 familias, algunos de los hijos y segundas generaciones están dentro de la gestión de la empresa, y otros son solo accionistas.

Dentro de mi familia, nosotros somos 4 hermanos, y en la empresa trabajamos dos. Esta mi hermano, en la parte de producción y exportación de frutas, y yo que estoy en la parte de comercialización y venta de insumos.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma? 4. ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: Yo me recibí en Buenos Aires, en la UBA. Una vez que me recibí, trabajé 14 años en dos empresas multinacionales, porque mi intención era formarme así que comencé así. Después de recibirme de ingeniera agrónoma hice un posgrado en finanzas y agronegocios y después hice un posgrado en marketing.

Una vez que termine me cansó un poco la ciudad, me pareció todo súper positivo y enriquecedor, y en 2008 me sugirieron volver a la empresa familiar a colaborar y trabajar acá, así que la transición trabajando con ellos al principio fue dura, pero uno aprende en los dos lados.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Yo actualmente soy presidente de la empresa, presidente del directorio. Estando a cargo más que nada de la gestión financiera y técnica. Este cargo lo obtuve trabajando duro, llevando adelante el día a día.

*Entrevistador: ¿Piensas que tu condición de mujer Te impide llegar a una posición de liderazgo?*

Entrevistado: No para nada. O sea tenes que plantarte y saber defenderte, ganarte tu lugar igual que cualquiera, pero nunca sentí que me limite.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: No sé si diferenciarlo por género o diferenciarlo más que nada por personalidad. Yo creo que es esencial fuera de toda capacitación que tenga, la empatía y personalidad que tenga cada uno para relacionarse con los empleados, clientes, proveedores. No sé si se le da la importancia que tiene, pero creo que tener buenas relaciones con todos los empleados hace a un buen liderazgo, sin importar el género.

*Entrevistador: ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?*

Entrevistado: No, la verdad que no, al contrario. Hasta los bancos por ahí te subsidian con más puntos si vos tomas un crédito por las tasas, por tener mayoría de

mujeres en el directorio por ejemplo. Siento que están dándole importancia y valor a tener mujeres en la empresa.

También por ejemplo, la hija de uno de los socios que está a cargo de la importación es mujer, trabaja hace 25 años en la empresa y rinde súper bien. No creo que haya discriminación por lo mejor en esta empresa.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral? ¿Cree que es igual para los hombres?*

Entrevistado: Si, la verdad es que las he tenido. Yo tengo 3 hijas, hoy por hoy son más grandes. Pero obviamente hubo momentos difíciles para mí como mama. Por ejemplo cuando son chiquitas y tenes que viajar, o cosas así, creo que para mujer son el punto de quiebre en el trabajo. El tiempo que tenes que dedicarle a tus hijos y no poder por el trabajo te genera cierta angustia.

A veces tenes responsabilidades en lo laboral que no podes cancelar por ejemplo por tener a tu hija enferma. Ahora por suerte ya no, pero cuando son tan chiquitas, creo que a muchas mujeres les pasa el preguntarse si pueden seguir o no.

Cuanto tenes hijos chiquitos, es el momento más difícil para compatibilizar lo laboral y lo personal. Es doloroso, pero si uno le da importancia y quieres estar a un mismo nivel que un hombre, tenes que sacrificar esto, sabes que tenes que viajar y cumplir horarios y no te podes dedicar bien a todo.

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

Entrevistado: Desde mi experiencia, yo creo que es más que nada que una aptitud más que una cuestión de género.

**Entrevista Juan Galloppa – Gerente de Proyectos Zona Sur, Migare S.R.L**

*Entrevistador: ¿A qué se dedica la empresa?*

Entrevistado: La empresa se dedica al desarrollo, venta y administración inmobiliaria. Abarca actividades tales como desarrollo de loteos, desarrollo de barrios privados, de edificios, housings y construcción de casas o dúplex. Además de construirlos o desarrollarlos a los proyectos, nos encargamos de la comercialización de los mismos.

A su vez, también realizamos administración de propiedades, principalmente administración de alquileres de bienes propios de la empresa.

*Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: La empresa fue fundada por mi padre, José Ignacio Galloppa y dos socios más, Marcelo Milanesio y Mauricio Reviglione. La misma fue creada a fines de 1999, pero comenzó a ejercer funcionamiento en el 2000

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: Si, hay miembros familiares trabajando en la empresa. Por un lado está mi padre que sigue como director de la empresa y se encarga de buscar nuevos desafíos y proyectos a realizar, también está mi tío, Mauricio, que también está como director y se encarga más de la parte comercial de los proyectos.

Por otro lado también están mis hermanos, Mateo y Valentina, los dos menores que yo. Mateo fue el siguiente en ingresar a la empresa después de mi incorporación, y el

desarrolla tareas administrativas de determinados proyectos y la administración de propiedades y alquileres junto con valentina. Ella fue la última incorporación de la empresa, y además de encargarse de la administración de propiedades y alquileres, se encarga de la imagen de la empresa, las redes y la publicidad digital de la misma.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido uno de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: Sí, siempre me intereso participar de la misma. Desde chico iba a la obra y me interesaba mucho el rubro de la construcción. Tanto así que termine estudiando y recibíéndome de arquitecto, para entender más del rubro y poder aportar conocimientos de mi parte hacia la empresa.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: Nunca me fue impuesto trabajar en la empresa, de hecho mi padre siempre nos dio la opción de elegir que trabajemos de lo que queramos. Sin embargo como a mí siempre me intereso el rubro, y más aún, aprender de mi papa, termine ingresando a trabajar ahí.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Dentro de la empresa estoy como gerente o encargado del desarrollo y venta de viviendas de tipo dúplex en la zona sur de Córdoba, y la comercialización de 3 loteos también en la zona sur de Córdoba. En un futuro próximo, también formare parte del equipo que se encargara de la realización de un nuevo loteo.

Al puesto lo fui ganando con experiencia, en un principio comencé trabajando en tareas administrativas básicas como controles de stock, de acopios. Luego mi papa comenzó a presentarme a proveedores, y de esa forma fui generando vínculos con ellos y empezando a encargarme de compras necesarias para las obras, al igual que los pagos a los mismos. Termine haciendo todo tipo de tareas desde contrataciones, presupuestos, compras, pago de sueldos etc. y de esta manera quedando a cargo como gerente de ciertos proyectos puntuales.

*Entrevistador: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?*

Entrevistado: Creo que tengo un liderazgo de tipo participativo. Siempre trato de dar un buen ejemplo y hacer que la gente se sienta parte de la empresa y del proyecto que estamos realizando. A su vez estoy siempre dispuesto a aprender nuevas cosas, y ayudar a quien le haga falta. La empresa es mas de tipo horizontal, por lo cual tengo relación con todas las otras áreas, y estamos en contacto permanente, sin embargo mis responsabilidades se limitan específicamente a mi área de trabajo,

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: En mi caso particular nunca tuve contacto con una líder femenina en la empresa. Esto creo que se fue dando así por el rubro en el cual trabajo, es decir la construcción. Sin embargo, creo que una mujer es tan capaz como un hombre para ser una gran líder; creo que va más allá de los atributos físicos, sino que es más importante el conocimiento, la actitud y las ganas para liderar.

En mi puesto de trabajo yo tengo mucho contacto con distintos gremios como albañiles, plomeros, electricistas, yeseros, ceramistas, etc. y estoy muy en la obra. En esos rubros el 100% del personal es hombre, por lo cual creo también que a una mujer líder se le complicaría dirigir o hacerse respetar en ese ambiente.

*Entrevistador: ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?*

Entrevistado: Uno de los principales desafíos que tuve que afrontar fue ganarme el respeto de la gente, que al ser yo, hijo del jefe, y cuando arranque a trabajar joven, no ayudaba en mucho. En el rubro de la construcción, y principalmente en la obra en sí, el personal de trabajo no es muy calificado, y resulta hasta veces ordinario, y tener que imponer respeto en esos casos fue difícil. Sin embargo con el pasar de los años y la experiencia, y la ayuda también de mis superiores en un principio, esto se fue corrigiendo hasta terminar generando respeto y autoridad.

*Entrevistador: ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?*

Entrevistado: La verdad que nunca sentí haber sido favorecido por ser hombre. Si siento que el rubro está compuesto mayoritariamente por hombres y tal vez a una mujer le es más difícil sentirse cómoda trabajando ahí

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?*

Entrevistado: La verdad que nunca tuve problemas, si me fue más complicado en mis primeros años de trabajo ya que estaba estudiando en la facultad al mismo tiempo que trabajaba. Y la carrera de arquitectura es una carrera que demanda muchas horas de producción en casa, por lo cual los días se me hacían muy largos ente trabajo y facultad.

Sin embargo, siempre mi papa me dejó muy en claro que la prioridad era el estudio y recibirse, que en caso de tomarme un día libre por estudio no había problema. Una vez terminada la facultad, sí encontré un balance y creo que lo llevo bien dividiendo la parte laboral de la personal. Aunque, sí es cierto que muchos domingos o cenas familiares se tocan temas de la empresa que a veces terminan generando discusiones en ámbitos fuera del trabajo e inoportunos.

*Entrevistador: ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?*

Entrevistado: Sí, por el momento sí, creo que la empresa está en etapa de creciente, y que todos mis hermanos al igual que yo tenemos muchas ganas de seguir aprendiendo y progresando en la misma. Creo que aún nos queda un largo tiempo por delante con este tipo de empresa.

*Entrevistador: Si tuviera que elegir hoy a alguien para que lo reemplace, ¿sería alguien de su familia? ¿Sería una mujer o un hombre? ¿Por qué?*

Entrevistado: Si tuviese que elegir alguien que me reemplace hoy directamente, sin dudas sería mi hermano Mateo, él está trabajando a la par mía en muchos proyectos, y compartimos muchas cosas en común. Está muy al tanto de las tareas que yo realizo, vamos juntos a hacer controles periódicos de obra, y sé que le gusta el rubro y las actividades que desarrollamos. En este caso es un hombre, y creo que sí, que para este tipo de tareas, y tener que tratar con el personal de la construcción, es más fácil si sos hombre.

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

Entrevistado: No, creo que en la actualidad las aptitudes y la capacidad de cada persona son mucho más importantes que el género al cual pertenece. Creo que eso es cosa del pasado, hoy en día se mide todo en resultados, conocimiento y capacidades, las cuales son estudiadas y medidas y a partir de eso se selecciona a la persona indicada para el puesto.

**Entrevista Valentina Galloppa– Encargada administrativa, Migare S.R.L**

*Entrevistador: ¿Quién fundo la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: La empresa fue fundada por mi papa, José Ignacio y dos socios más, Marcelo Milanesio y Mauricio Revignolo, esta fue fundada en 1999 y empezó a ejercer en el año 2000.

*Entrevistador: ¿Se encuentra miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: Si, actualmente mis dos hermanos trabajan en la empresa y ellos están a cargo de la construcción y el desarrollo de unidades de vivienda, mientras que yo fui la última en incorporarme y estoy a cargo de lo que es la administración de propiedades, alquileres y un poco también de lo que es la imagen de la empresa, publicidad y redes

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿le intereso participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: No, nunca estuve muy interesada, en el 2020, por la pandemia me sentí con ganas de empezar a hacer algo, asique averigüé, me puse a ver más o menos que hacían mis hermano y ahí fue cuando quise incorporarme a la misma.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyo en usted para elegirlo?*

Entrevistado: No, la verdad es que no.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: En realidad fui creando mi propio puesto, empecé con un poco de lo es esto de publicidad, redes, que eso siempre me gusto, todo lo que era la parte de diseño gráfico y después fui agarrando tareas administrativas que también con la marcha me termino gustando y fui cada vez haciendo de este trabajo que capaz que es bastante simple administrativo que sea algo más que me guste

*Entrevistador: ¿Aspira a llegar a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Cree que será posible? ¿Por qué?*

Entrevistado: Si, si aspiro y también creo que es posible más por trabajar en una empresa familiar tiene también su plus, pero lo más importante es que si realmente, lo necesario es ser un apasionado de lo que se hace y poner todas las ganas en la empresa, asique creo que sí , que podría.

*Entrevistador: ¿Piensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?*

Entrevistado: No, creo que no, por lo mismo , que dije recién, siento que lo que importa hoy en día, ya no es ese concepto del hombre como líder, la mujer está incorporando un montón de cosas nuevas, visiones nuevas y formas de trabajar mucho más creativas, asique no creo que eso sea un impedimento.

*Entrevistador: Hoy en día existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿Usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Si, obvio, estoy de acuerdo, por esto que decía que siento que las mujeres tenemos un plus, no sé si es un plus, pero que sabemos ser un poco más empáticas y emocionales, en cambio siento que los hombres en generalmente, suelen ser un poco más controladores, buscando siempre resultados, un poco competitivos, eso capaz las mujeres solemos ver un poco más lo que es el proceso y empatizar un poco más con las situaciones

*Entrevistador: ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?*

Entrevistado: No, la verdad que no

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral? ¿Cree que es igual para los hombres?*

Entrevistado: Yo no tuve ningún problema con eso, sé que si es un problema, un ejemplo muy claro las madres o quedar embarazadas, son cosas que requieren tiempo, los hijos y que los hombres no lo tienen a eso, por más que muchos que sí, generalmente, siempre es la madre, siempre es la madre que tiene ese cargo, ese peso.

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

Entrevistado: Yo creo que el traspaso generacional está sujeto a la persona en sí, si bien, o sea ni por ser mujeres-hombres, pero si tampoco por ser parte de la familia, yo creo que el traspaso va más por las aptitudes y las capacidades que tenga esa persona, sin importar el género, y en este caso la empresa familiar.

**Entrevista Patricio Lorenzo– Director, Establecimiento San Patricio S.A**

*Entrevistador: ¿A qué se dedica la empresa?*

Entrevistado: La empresa se llama Establecimiento San patricio SA. Se dedica a la producción, comodities y especialidades, que son dos géneros en los cuales se dividen los granos; y se dedica también a la exportación de las especialidades. Si lo quisieras resumir en una oración, sería la producción y exportación de legumbres.

*Entrevistador: ¿Quién fundo la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: La empresa formalmente con el nombre que la conocemos hoy en día y legalmente en 2007 la fundó mi padre, Manuel Enrique Lorenzo, y en ese año no participaba ningún otro miembro de la familia, solamente él.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: Actualmente se encuentran 3 miembros de la familia Manuel Enrique Lorenzo (padre), su hijo Manuel Lorenzo, y yo que soy su segundo hijo, Patricio Lorenzo. Los 3 que te acabo de mencionar son directores de la empresa. ¿Qué quiere decir esto? Conforman la mesa de dirección, son los que toman las decisiones finales y tienen reuniones semanales ellos 3. Pero, además, los 2 hijos, mi hermano y yo, ocupamos puestos gerenciales. Mi hermano es el gerente de producción, y yo el gerente de administración y comercio exterior.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido uno de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: Es una pregunta complicada esa porque siempre conocí la empresa, imagínate yo en 2007 estaba en 6to grado, era un niño. Siempre conocí los campos, visitaba la oficina de chico y la verdad que me costó madurar y darme cuenta que trabajar ahí me podía servir en mi formación profesional. Pero no fue algo que yo estuve ansioso por trabajar en ese lugar, sino que se fue dando.

Lo que fue un trabajo temporal, se convirtió en un trabajo formal, y luego pude relacionarlo a mi carrera, y la verdad es que la empresa que existió en 2007 es completamente distinta a la que fue cuando yo ingresé y a la que existe hoy. Es una empresa que todavía está en crecimiento.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: Yo ingrese en febrero de 2014 y desde entonces no trabaje en otra empresa, pero si me he cuestionado a mí mismo de trabajar en otro lado, pero no, nunca trabaje en otro lado porque siempre tuve en claro que quería trabajar para a mí mismo, pero al mismo tiempo aprender de alguien. Y ese alguien que sea mi papa es una coincidencia, porque yo lo considero profesionalmente muy capaz, entonces por qué no trabajar con él, entonces se dio todo. El único año que me detuve fue un año que me fui a estudiar a Francia y que el home office no estaba muy de moda, y quería enfocarme en los estudios y no en el trabajo, así que se terminó dando así.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: La verdad que ingrese en la administración, y fui realizando tareas y creando puestos, es decir tomando responsabilidades, viendo que se podía crear un puesto, presentándole a la dirección que en ese momento yo no la ocupaba, que deberíamos crear un puesto. Ellos me lo revisaban, me lo autorizaban, yo entrevistaba, contrataba y capacitaba, y de esta forma me desligaba de todas estas tareas, pero no de la responsabilidad; y así fui creando puestos. En 5 años cree 4 puestos, y ya hay uno se da cuenta que está dirigiendo la administración, si tienes 4 puestos a cargo, que vos creaste e hiciste con el tiempo, ya creaste la administración, y sos gerente de la administración de una forma u la otra.

Eso es por el lado de la administración. Y por el lado del comercio exterior comencé a hacer comercio exterior y a capacitarme solo, y a contratar para aumentar el número de operaciones, e inevitablemente si uno ha hecho todo el proceso de formación de encontrar a gente y capacitarla, se vuelve jefe, así que fue muy similar a la forma en la cual me volví gerente de administración, me volví gerente de comercio exterior. Esas son mis dos responsabilidades, mis dos puestos. Con el tiempo uno se vuelve director porque la dirección quiere saber del comercio exterior, la dirección quiere saber de la administración, llama al gerente y se termina convirtiendo en director inevitablemente, más aun si es familiar, tiene acciones y es socio.

Además, yo participo en tareas de la parte productiva, pero es más responsabilidad de mi padre y de mi hermano.

*Entrevistador: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?*

Entrevistado: Liderar una persona está muy atado a la personalidad de la misma, y uno lo va desarrollando con los años. Yo creo que no tengo el mismo liderazgo hoy que el que voy a tener en 10 años, del que tenía hace 5. Pero hoy lo considero de tipo

democrático, me gusta resolver los problemas en equipo. A que me refiero con esto, supongamos que hay un problema, a quien me trae el problema, quien recibe el problema o quien lo genera que me diga soluciones, que escucho que piensa, que le parecen; y así de esta forma que las veamos juntos.

Las decisiones finales siempre las tomo yo porque siempre me voy a hacer cargo de las consecuencias. Pero si uno quiere tener una empresa, tiene que trabajar con personas y con equipos, no puede trabajar solo, tomar las decisiones solo porque al fin del cabo en quipo uno va a recibir mucha más información valiosa para tomar decisiones. Me considero democrático, para nada autoritario.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Está claro que estas preguntas surgen en trabajos y en estudios porque el rol de la mujer ha tomado mayor importancia en el ámbito laboral en los últimos años. Personalmente me cuesta mucho generalizar por sexo. Hablar de liderazgo masculino o femenino es una simplificación; y al simplificar, en el camino, se omiten muchos puntos importantes.

A que voy con esto, uno puede tener experiencia laboral de 10, 20 años y hablar de su experiencia con que mujeres tuvo contacto líder y varones líderes, pero de ahí a sacar conclusiones es un poco arriesgado.

En mi opinión no importa el sexo de la persona que ocupa el puesto, sino la persona en sí; a mí me es indiferente el sexo de la persona, y es algo que puede ser visto a la hora de la contratación laboral, se presentan varones y mujeres.

Sin embargo está claro que hay ciertos rubros y ciertos puestos de esos rubros en los cuales es más común ver a hombres que a mujeres. Pero en esta empresa en el campo, en la producción no hay mujeres, pero no porque no las quiera contratar, sino porque las mujeres no se sienten cómodas en el campo, en el lote, como se sienten cómodas en la parte comercial. De seguro hay diferencias, yo todavía no las encuentro.

*Entrevistador: ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?*

Entrevistado: El liderazgo formal, es decir que gente realmente te siga y crea en vos, ese se nutre de demostrar con el ejemplo, es decir ser coherente entre lo que uno dice y uno hace. Así uno gana la confianza de las personas y ellos creen en vos porque has dicho y hecho de forma coherente en el tiempo. El tiempo es otro factor importante, la antigüedad de uno en la empresa.

Otro punto importante son los desafíos contratando gente, capacitándola, siguiéndola y cada tanto teniendo un conflicto con alguien, buscar tratar con delicadeza esas situaciones para que la gente siga creyendo en vos y no crean que los conflictos se dieron culpa tuya. La verdad que para mí, es una cuestión de ego, hay que estar todo el tiempo aprendiendo, equivocándose, y la gente respeta mucho eso también.

*Entrevistador: ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?*

Entrevistado: Vamos a dividir la empresa en dos partes. La parte productiva en el campo; Sí, totalmente, pero hubiera sido más difícil si Yo hubiera sido mujer, llevar a cabo tareas, proyectos, trabajos en el campo, en los lotes, digamos, hubiese sido más complicado si hubiese sido mujer, Pero porque la gente de campo no está acostumbrada

a ver mujeres liderar, esa es la realidad. Por no Decir no están acostumbrados a ver mujeres.

Entonces, Sí, me hubiera sido más difícil porque ellos tal vez se hubieran sentido más incómodo. Pero como fui hombre, me fue más fácil. No encontré problemas con eso, Y muchas veces lo pienso. En la oficina, con la Administración y el comercio exterior No, no, creo que me haya sido más fácil.

De hecho, Tengo pensado para el futuro, que mi gerente de comercio exterior sea una persona y es mujer, y no creo que por ser mujer le haya costado más que siendo hombre.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?*

Entrevistado: Siempre, todavía los tengo y los voy a tener, para mí la vida en general tiene un objetivo que buscar el equilibrio. Cada uno tiene el suyo, y busca acercarse lo que más que pueda. Yo cuando trabajaba y estudiaba, eh, meforcé a volverme muy organizado porque si no me iba a ir mal; y buscar el equilibrio hoy que solo trabajo, también me cuesta balancear como bien preguntas, la vida personal y laboral porque al ser tuya, la empresa, las responsabilidades y los llamados, las tareas no tienen horario, No tienen días. Las relaciones con tu familia y el trabajo también son complicados.

Si uno tiene una vida personal activa, que yo creo que la tengo, con amigos, compromisos y actividades fuera del trabajo. Sí, la verdad que es muy difícil, muy, muy difícil, Yo creo que siendo ordenado y teniendo las prioridades claras se puede lograr un equilibrio.

*Entrevistador: ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué? 13. Si tuviera que elegir hoy a alguien para que lo reemplace, ¿sería alguien de su familia? ¿Sería una mujer o un hombre? ¿Por qué?*

Entrevistado: No, no me gustaría que sea más familiar de lo que ya es. Lo pensaría muchas veces antes de introducir a la empresa a otro familiar, porque cuando uno trabaja con familia, arriesga la relación laboral que está creando, la está arriesgando y la personal y la familiar. Digamos, para mí, hay muchas más desventajas que beneficios en la mayoría de los casos en los cuales se introduce un familiar en la empresa.

En nuestro en nuestro sistema, Lo veo como algo positivo, ya que es un padre que sabe y quiere enseñar. Y dos hijos que quieren aprender entonces es una buena relación y él es bueno lo que hace y enseñando; y nosotros somos buenos aprendiendo. Y si esas situaciones dinámicas se repiten bienvenido sea, me gustaría que se introduzca otro familiar.

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

Entrevistado: No creo que es de mucho en nuestra empresa en el futuro, si yo lo dirijo no creo porque no es mi forma de pensar. Está claro mi padre es de otra época, no lo juzgo, pero mi hermano y yo que somos de otra generación nunca pensaríamos así. No creemos en el estereotipo de genero para puestos, así que la verdad que no. No influirá ya que no tiene mucho sentido.

Lo cierto es que lamentablemente existen personas que piensen así, y van a seguir habiendo personas que piensen así, y hasta no hace mucho anos la gran mayoría pensaba así.

**Entrevista Valeria Schap– Gerente Comercio Exterior, Establecimiento San**

**Patricio S.A**

*Entrevistador: ¿A qué se dedica la empresa?*

Entrevistado: La empresa se llama Establecimiento San patricio SA. Se dedica a la producción, comodities y especialidades, que son dos géneros en los cuales se dividen los granos; y se dedica también a la exportación de las especialidades. Si lo quisieras resumir en una oración, sería la producción y exportación de legumbres.

*Entrevistador: ¿Quién fundo la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: Respecto al estatuto constitutivo, es Agosto de 2007 que lo realiza Manuel Lorenzo y Susana Aliaga.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: Relación familiar conmigo no tiene ninguna, laboral sí. El presidente de la empresa es Manuel Lorenzo y el director suplente es Patricio Lorenzo. Y el resto de las familias son accionistas. Y yo con los que generalmente tengo más trato que es con lo que estoy constantemente, es con el presidente que es Manu, el director suplente que es Pato y con la accionista Manuel Lorenzo, que el padre de ambos que es accionista en la empresa y son ellos con los que comparto espacio laboral.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Bien, hoy, actualmente soy la responsable del área de comercio exterior. Exportamos lo que es legumbres, poroto colorado, poroto negro y poroto mung

y garbanzos. Mi responsabilidad son las especialidades desde que se cosecha, hasta que exportamos e ingresan las divisas.

Entrevistado: Respecto a cómo obtuve el puesto, yo ingrese a la empresa primero en el área costos, y yo estudie comercio exterior y un día Pato me ofreció si queríamos apostar a este proyecto que era hacer crecer el departamento de comercio exterior de la empresa y que nos hiciéramos cargo juntos en esta tarea que hoy nos apasiona. Y bueno, fue así como ahora estoy a cargo del departamento.

*Entrevistador: ¿Aspira a llegar a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Cree que será posible? ¿Por qué?*

Entrevistado: En realidad, yo creo que todos aspiramos a seguir creciendo y mejorando todos los días. Si bien hoy ya tengo una gran responsabilidad, mi objetivo es que el departamento crezca.

Ciento que la responsabilidad más grande ya me la dieron. Yo disfruto de mi trabajo y para mí un desafío es ir midiéndome cuanto más podemos mejorar, ahora si busco crecer en objetivos personales. A mí me gusta desafiarme, ir creciendo, y la verdad es que cuando con Pato vemos todo lo que hemos hecho creemos que venimos bien y ojala sigamos así.

Y bueno, sí creo que el departamento tiene mucho potencial para seguir creciendo y ojalá que nosotros sigamos trabajando para eso y que también se sume gente, que lo estamos haciendo.

*Entrevistador: ¿Piensas que tu condición de mujer te impide llegar a una posición de liderazgo?*

Entrevistado: No, no creo que sea así, porque justamente yo estoy en una empresa agropecuaria que generalmente el grueso de los empleos de estas empresas son masculinos, pero no por una cuestión de género, sino porque los ingenieros en el campo andan en las máquinas, y jamás sentí algún tipo de diferencia, siempre caballerosidad súper bien, pero no que mi condición de mujer me impida alcanzar un liderazgo porque de hecho, actualmente es el lugar que pato me da dentro de la empresa.

No me muestran ninguna diferencia en cuanto al género. Creo que toda empresa busca en realidad buenos líderes, independientemente de que sea hombre o mujer, y ese es el caso de acá. O sea, nunca sentí una diferencia en cuanto al mando o posiciones.

Es más, haciendo una retrospectiva al inicio, el lugar que tengo hoy fue una propuesta de ello, o sea, que me dieron el espacio para que pudiera hacerlo responsable del departamento.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Quizás, son distintas las cosas que puede brindar un líder femenino que un masculino, no digo que uno o el otro esté bien está mal, sino que creo que los dos suman. Por ejemplo, no sé, quizás el hombre va a ser mucho más práctico en el sentido de ir por un resultado. Y la mujer va al resultado, pero también va viendo la forma de ese camino y quizá va apuntando e intentando encontrarle una mayor explicación. La mujer que quizás le da un protocolo para ver cómo es, porque lo resolvió.

Pero, creo que tanto sexo femenino como masculino no hay reglas especiales para cada género de cómo ejercer un buen liderazgo, si no que todos trabajamos por un objetivo.

*Entrevistador: ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia ustedes o alguna mujer en la empresa?*

Entrevistado: No acá la parte administrativa de la empresa son mujeres. O sea, actualmente acá hay cuatro mujeres trabajando. De hecho cuando se planteó las vacantes y demás, priorizaban tomar mujeres justamente porque consideran que son organizadas, que el clima laboral es súper calmo.

Actualmente tenemos una chica y un chico, pero no es que era taxativo o que tenía que ser un género en especial, sino que si consideramos que una mujer organizada suma muchísimo también.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral? ¿Cree que es igual para los hombres?*

Entrevistado: En mi caso particular, yo disfruto mucho de mi trabajo. Yo vengo, cumplo mis cosas y salgo de acá, y si bien el comercio exterior no para porque quizás estás en tu casa y tenés que saber dónde anda un buque, si entra algún contenedor y demás, creo que logré alcanzar el equilibrio en donde puedo estar con el celular, puedo tener vida social.

No caí en el dejar de hacer algo por cuestiones laborales, sino que el trabajo es parte de mi rutina y lo tengo incorporado y no, no me molesta. Vuelvo a decir una cosa, yo soy sola, soltera, vivo sola, manejo mis horarios, mi tiempo, quizás alguien que tiene una familia constituida, tiene que lograr ahí un equilibrio que no debe ser nada fácil.

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

Entrevistado: Mira, justamente en esta empresa, yo creo que están más adaptadas a la aptitud de cada perfil. Indirectamente se dividieron, los principales encargados de la empresa sus funciones más. Manu está más en la parte productiva y Pato está mucho más en la parte directiva, de administración y es con quien todos los empleados ya saben con quién ir y acudir dependiendo lo que pase. Ambos están ante cualquier dificultad y creo que indirectamente se dividieron muy bien los roles y no creo que pase por una cuestión generacional o de sexo, si no que pasa más por la capacidad de cada uno de estar en el área, y así es como se creó una cultura y así funcionamos.

### **Entrevista Guillermo Chamme– Gerente de sucursal, Empresa Tiendas**

#### **Chamme**

*Entrevistador: ¿A qué se dedica la empresa?*

Entrevistado: La empresa se llama Tiendas Chamme y se dedica a la venta de telas principalmente, no solamente telas, sino también artículos para el hogar como sabanas toallas y demás.

*Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: La empresa se fundó en el 1963 y la fundaron mi abuelo con sus dos hermanos.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: En este momento los puestos gerenciales los ocupan familiares. Se puede decir que mi padre, y mis tíos y tías principalmente. Son 7 aproximadamente.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido uno de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: En mi experiencia personalmente, siempre me intereso. Todos los veranos iban al negocio y a la empresa a trabajar desde que era chico. Pero si siempre me gusto, Así q ahora lo estoy aprovechando realmente, y lo elijo.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: Tuve una oportunidad de hacer una entrevista en Google, pero el trabajo iba a ser virtual, así que no me llamaba mucho la atención, y si llegaba a quedar me tenía que ir a BS AS así que le tuve que decir que no.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Actualmente estoy desarrollando el puesto de gerente de sucursal, porque la empresa tiene 6 sucursales, y desarrollo más que todo tareas de supervisión y control, y solución de problemas más que todo en el diario.

*Entrevistador: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?*

Entrevistado: Con respecto al tipo de liderazgo, yo creo que es uno más flexible, en donde busco que la persona que tengo a mi cargo me cuente la problemática que tiene día a día y trato de ir solucionando; y también presentar en base a las ideas de los

trabajadores y a sus problemáticas, tratar de presentar proyectos para solucionar y facilitarles el trabajo a ellos.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Yo creo que existen diferencias, o por lo menos con mis creencias, que realmente el liderazgo femenino es más flexible, no quiere decir que no sea el correcto, ni que no se cumplan los objetivos o demás. Yo creo que en mi opinión es hasta mejor tener un poco de flexibilidad para atender a todas estas cuestiones de tipo sociales.

*Entrevistador: ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?*

Entrevistado: El primer desafío es que hay trabajadores con mucha experiencia, y que llegue el hijo del dueño de la empresa a supervisar, es raro, pero realmente hablando con ellos se puede llevar a cabo tranquilamente, y ahora más que bien, tratando de tirar todos para el mismo lado, aportando ideas, y trato de escucharlos mucho a ellos que tienen mucha experiencia para las nuevas tecnologías y proyectos que se pueden dar dentro de la empresa.

*Entrevistador: ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?*

Entrevistado: No personalmente porque de hecho mis hermanas, tengo hermanas y primas que estamos en el mismo rango etario, que todos tenemos las mismas oportunidades, y demás y no creo que haya ninguna diferencia del sexo si es femenino o masculino; sino más que todo en cuanto a lo que hemos estudiado cada uno.

*Entrevistador: ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?*

Entrevistado: Me gustaría que siga siendo familiar siempre y cuando sigamos ciertos patrones para adecuarnos a los puestos de trabajo, y no tener que ingresar al negocio por ser hijo de, sino por tener las capacidades. Creo que en un futuro vamos a necesitar contratar gente externa a la familia para puesto gerenciales altos.

*Entrevistador: Si tuviera que elegir hoy a alguien para que lo reemplace, ¿sería alguien de su familia? ¿Sería una mujer o un hombre? ¿Por qué?*

Entrevistado: Yo creo que más que todo si cuenta con las capacidades y cuenta con herramientas para cumplí con lo que necesitemos en el momento, no va a importar si es mujer o hombre.

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

Entrevistado: Justo en este momento estamos trabajando sobre el traspaso generacional con un asesor externo, y yo creo que nos vamos a orientar en base a las capacidades y aptitudes y no tanto al hecho de ser hombre o mujer, porque también no hay muchos hombres en la familia; aunque no tiene que ser un factor determinante, las mujeres de la familia van a tener cargos gerenciales, pero son todas totalmente aptas, ya que todas tienen un master y demás.

### **Entrevista Julia Chamme– Analista de datos, Tiendas Chamme**

*Entrevistador: ¿A qué se dedica la empresa?*

Entrevistado: La empresa es de compra y venta de artículos textiles y blancos, pero en su mayoría telas. Son tres razones sociales diferentes. Esta es la típica empresa

familiar, enquilombada, tiene todas las características de empresa familiar jaja. Una de las tiendas tiene más de 60 años en Córdoba, este año cumple 60 años, y las otras dos tienen 30 años.

*Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: Esto viene desde mucho más atrás. El abuelo de mi abuelo, viene a Argentina y pone una tienda en Buenos Aires, y a partir de ahí empiezan a mudarse a Río Segundo, después a Córdoba, todo esto aproximadamente en el año 1860. Y desde ahí que mi familia sigue con la tradición. Y en 1983 mi abuelo funda Tiendas Chamme.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: Si, de hecho, hoy toda la gerencia de la empresa está compuesta por miembros de la familia. Son 8 socios los de la razón social más grande y todos tienen un puesto gerencial, y estoy segura que esto en una empresa familiar no pasaría, básicamente tienen el puesto porque son “hijos de”, digamos que porque son dueños y no por herencia. Por ende, tienen puestos gerenciales pero ninguno está muy bien definido. Todos ellos representarían la camada de la primera generación.

Después venimos nosotras que somos la segunda generación en esta nueva empresa digamos. Los que trabajamos somos yo, que estoy ahora en la parte de análisis de datos porque me involucre en octubre del año pasado, y estoy mucha en la parte de organización de datos como para organizar la empresa para poder hacer una organigrama, descripción de puestos. Después, mi hermana que hoy tiene un rol como de supervisora de venta porque está en una de las sucursales siendo supervisora, y después mi hermano

que esta como gerente de sucursal. También está mi prima Luz que sería la creadora de contenido.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: Sí, quizás como desde chica veo a mi familia trabajando en este rubro y en la empresa. Yo trabaje en otras empresas pero siempre aspire primero a hacer algo propio. Y a raíz de eso, trabajando en lo propio, cuando uno es parte de una empresa familiar en la empresa como tu futuro, como algo propio, entonces sí, siempre me imagine trabajando acá.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: Bueno, eso pregunta clave porque es justo lo que me pasó a mí. Yo trabajé en Arcor y después trabajé en Quilmes y no tenía planeado dejar de trabajar en Quilmes, yo me veía trabajando 4/5 años más ahí porque me encantaba y después me dedicaba a la empresa familiar.

Pero mi hermano me hablo y me dijo que justo están en una etapa de transición en la empresa familiar, que querían comprar un sistema y profesionalizar la empresa en esto que te decía de crear puesto de trabajo, organizar los datos, empezar a tratarnos como una empresa más formal y no siempre como una empresa familiar. Entre comillas me dijo “te necesitamos”, necesitamos alguien de confianza que analice los datos y que yo estoy capacitada para eso. Y yo ahí los banque, porque dije, a ver hoy, me encanta el trabajo que estoy haciendo, pero a la vez hoy es el momento en el que yo debería entrar a la empresa familiar porque es cuando me necesitan.

También lo que tiene la empresa familiar es el prejuicio de que puedes entrar cuando quieres porque “sos hijo de”, entonces, bueno, un poco me planteé eso y me di cuenta que era mi futuro. Ahora me necesitaban y me di cuenta que iba a ser importante en la empresa

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Hoy en día estoy como Analista de Datos. La realidad es que no tenemos un organigrama compuesto definido, pero estamos camino a eso, estamos trabajando con un coach que nos ayuda con eso y descubriendo que puesto ocupa la persona más allá de quien somos.

*Entrevistador: ¿Aspira a llegar a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Cree que será posible? ¿Por qué?*

Entrevistado: Si, 100%, no sé en cuestión de cuánto tiempo pero es a lo que aspiro. Yo me metí en la empresa familiar porque veo proyección de mí como futuro dueña. Entonces voy a tomar en cualquier momento o cuando esté preparada, o cuando así se determine, un puesto de mayor responsabilidad.

*Entrevistador: ¿Piensas que tu condición de mujer Te impide llegar a una posición de liderazgo?*

Entrevistado: Mira hoy, no. O por lo menos en lo que respecta a mí a mi núcleo familiar, no. Si lo veo en otros núcleos de mi familia. O sea, como te decía, son ocho socios y cada uno tiene su familia. Y hay casos en donde las hijas mujeres que no estudiaron sí se sienten más condicionadas a tener un lugar importante en la empresa familiar, por el hecho de ser mujeres, porque aunque los hombres tampoco hayan estudiado, no llegarían al mismo lugar.

Pero eso es lo que veo desde afuera, porque a mí como estudie, me forme y trabaje en otras empresas, me valoran por lo que soy más allá de si soy mujer o no.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Sí, sí, me encantaría decirte que no, o sea que cada uno lidera por cómo es en su forma de trabajar, pero lo veo la práctica. Mis tíos que son hombres, tienen otra forma de tratar. Tengo dos casos extremos, uno es más autoritario y tiene más fama de malo y de estricto; y otro tío que es todo lo contrario, que es más gracioso y hace chistes desubicados. Y yo digo eso es por tu condición de hombre y retrógrado.

Pero después, tengo una tía, que es gerente también, y por ser mujer es buena liderando y tiene otra forma de tratar. Ella nunca grita, como que tiene una mirada más maternal sobre los empleados, los escucha, los entiende, si los retas no levanta la voz.

*Entrevistador: ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?*

Entrevistado: No, para nada. Quizás tiene que ver porque somos familia, pero no se da.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral? ¿Cree que es igual para los hombres?*

Entrevistado: Hoy no, porque hoy yo tengo una vida muy cómoda, no tengo hijos, vivo con mi familia, no me tengo que cocinar, no tengo que hacer nada que difiera de la vida de mi hermano o mi primo varón por ejemplo. Pero quizás en un futuro si, lo veo

con una de mis tías por ejemplo, que se va siempre antes para buscar a los hijos al colegio, y a mis tíos hombres eso no les pasa.

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

Entrevistado: Bien, hoy te puedo afirmar que van a ser elegidos con respecto a capacidades y actitudes del perfil del puesto, porque estamos trabajando justamente en eso. O sea, hace un año que contratamos a un coach para saber diferenciar lo que son personas de puestos, lo que son “hijos de”, de puestos. Por ende, estamos siempre haciendo hincapié en que estudio la persona, cuáles son sus habilidades y todo lo que conlleva definir un perfil y una persona. Hoy va más allá de si es hombre o mujer para ocupar un puesto.

### **Entrevista Javier Morgado – Presidente, Morgado Hogar S.A**

*Entrevistador: ¿A qué se dedica la empresa?*

Entrevistado: Mi nombre es Javier Morgado Presidente de la Empresa Morgado Hogar S.A, nos dedicamos a la comercialización de artículos para el hogar, importamos y fabricamos muebles y colchones.

*Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: Ésta empresa fue fundada en 1989 por mis padres, luego de un tiempo, 3 o 4 años, nos incorporamos con mi hermana, que es la responsable del área administrativa y yo la comercial.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: Hoy, mis padres que fueron los fundadores ya no están en la empresa, y hoy nos encontramos trabajando con mi hermana, con la incorporación de mi sobrina recientemente.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido uno de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma? ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: Mira, este es un proyecto familiar donde siempre ha sido exitoso y eso me llevo a incorporarme. Hemos tenido distintos tipos de ofertas, pero como la empresa siempre anduvo bien, empezamos a desarrollar nuestros proyectos dentro de la empresa y siempre con mucha libertad. Así que nada, siempre siempre hasta ahora se optó por la empresa familiar que es nuestro hogar.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Actualmente soy presidente de la empresa. Y respecto al puesto, el que era presidente de la empresa era mi papa, y una vez que él se retira, paso a ser yo. Después de varios años de haber aprendido todas las funciones y el manejo de la empresa.

*Entrevistador: ¿Cómo describirías tu liderazgo en la empresa?*

Entrevistado: Mi liderazgo es bastante democrático, positivo, trato de desarrollar mucha motivación y el trabajo en equipo. Las decisiones no las tomo yo solo, sino que tratamos de tomarlas entre los socios y mucha participación de los empleados.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino, ¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Mira, hoy en la actualidad, no considero que hayan diferencias con respecto a quien lidera mejor, creo que es un tema de capacidad y no de género, nuestra empresa está compuesta por el 75% de mujeres donde los puestos se los ganaron por su capacidad y no por su género, tengo líderes mujeres y hombres y en ambos casos se desarrollan bien.

*Entrevistador: ¿Qué desafíos tuvo que afrontar al llegar a un puesto de liderazgo?*

Entrevistado: Uno de los principales es que, en la parte que yo estoy que es la comercial, es aprender todo el manejo comercial y la combinación con el manejo de la gente y los empleados. Uno tiene que aprender eso, cuando empieza se va capacitando día a día con el manejo de la gente y llega un punto en donde te das cuenta que ya por la cordialidad y el buen ambiente que se genera creo que estoy en condiciones de ser un líder para estar a cargo de la empresa.

*Entrevistador: ¿Alguna vez sintió que fue favorecido en el aspecto laboral por ser hombre?*

Entrevistado: Si me sentí favorecido por ser hombre, creo que fue al contrario, cuando empezamos a trabajar se recargaban mucho más responsabilidad sobre el hombre,

desde hacer fuerza hasta resolver problemas contables, financieros y además ser proveedor de tu casa, hoy en día estas responsabilidades son compartidas, creo que ésta igualdad que vivimos hoy en mi entorno es lo más sano para todos.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral?*

Entrevistado: No, para nada, disfruto mucho hacer mi trabajo junto a mi familia, si bien hay integrantes no participan activamente pero siempre están de una u otra manera o apoyando o compartiendo desafíos, no es una dificultad. La empresa es como una familia, así que lo tomamos como un hogar grande para nosotros.

*Entrevistador: ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?*

Entrevistado: Con respecto a los sucesores, obviamente que me gustaría que continuara en la familia, pero primero tengo que ver transmitir la pasión que yo tengo por la empresa y segundo que sus capacidad y aptitudes decidirán sus puestos de liderazgo.

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

Entrevistado: No, yo creo que hoy es totalmente libre. Hoy el género no participa de esa decisión, creo que la capacidad y aptitud es lo que predomina, no es una cuestión de género. Yo creo que toda esa parte de género que se marcaba tiempos atrás se ha dejado.

**Entrevista Nadia Serrano – Encargada administrativa y de marketing,**

**Morgado Hogar S.A**

*Entrevistador: ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año se fundó?*

Entrevistado: La verdad es que no recuerdo el año, pero la empresa tiene 30 años aproximadamente. La empresa la fundaron mis abuelos, ellos trabajaron en una mueblería que era del hermano de mi abuelo, y después decidieron abrirse y formar un nuevo local, una nueva marca.

*Entrevistador: ¿Se encuentran miembros de la familia trabajando actualmente en la empresa? De ser así, ¿Qué relación familiar tienen con usted y que puestos ocupan?*

Entrevistado: Bueno, en sus comienzos estaban mis abuelos, que eran los estaban en la cabeza y después se fueron fueron incorporando mamá y mi tío que son los que manejan hoy en día la empresa. Y actualmente también me sume yo.

*Entrevistador: En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿le interesó participar desde siempre en la misma?*

Entrevistado: Sí, la verdad que siempre fue un rubro que me gustó y desde chica. La verdad es que crecí acá también, así que imagínate que uno lo tiene incorporado a su vida. Y bueno, sí, en parte de la familia también, de la herencia.

*Entrevistador: ¿En algún momento tuvo que elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo? En caso de Haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿qué influyó en usted para elegirlo?*

Entrevistado: Sí, he tenido otros trabajos, pero bueno, en realidad, lo que tiene el hecho de que la empresa sea familia, y eso, es que tenes otras comodidades que en otros laburos no tenes. Tiene sus pros y sus contras laburar en familia, pero bueno por eso lo elegí.

*Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cómo obtuvo el puesto?*

Entrevistado: Yo arranqué cuando comenzó la pandemia a hacer toda la parte de marketing digital cuando no sabía que iba a pasar. Yo estaba terminando la carrera, estaba haciendo la tesis y fue como reorganizarme para mí, me ayudo en eso.

Y bueno, la realidad es que desde que arranque ahí nunca me fui. Económicamente me gustaba porque me daba dependencia. Y, nada, hoy en día sigo haciendo la parte de marketing digital y también me encargo de supervisar la parte administrativa.

*Entrevistador: ¿Aspira a llegar a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Cree que será posible? ¿Por qué?*

Entrevistado: Sí, en realidad hoy en día creo que niveló para otro lado. Yo soy licenciada en diseño de indumentaria, encanta todo que es digital y todo, pero bueno, obviamente la guía siempre fue seguir mi camino.

*Entrevistador: ¿Piensas que tu condición de mujer Te impide llegar a una posición de liderazgo?*

Entrevistado: Mira, en nuestra empresa, no creo. La verdad es que puedo pensar por ejemplo en el caso de mi mamá y mi tío, ellos dos laburan muy bien de la mano, cada uno se encarga de su tarea y trabajan bien en equipo. Yo creo que no habría problemas si yo quisiera quedarme y seguir en la empresa, de trabajar a la par liderando con ellos. Hoy no es un conflicto, en la época en que abrió la empresa, yo creo que sí.

*Entrevistador: Hoy en día, existen estudios que afirman que el liderazgo femenino genera una cultura de trabajo diferente a la del tipo de liderazgo masculino,*

*¿usted está de acuerdo con esto? ¿Qué diferencias cree que existen entre el liderazgo femenino y masculino?*

Entrevistado: Sí, me parece que en realidad depende mucho de las personalidades que cada uno. Pero también creo que por ahí la mujer está mucho más en la parte emocional de empleados, de la parte humana. Pero creo que se podían dar las dos tranquilamente, pero bueno, depende mucho de las personas.

*Entrevistador: ¿Alguna vez percibió algún tipo de discriminación hacia alguna mujer en la empresa?*

Entrevistado: No no, creo que hoy en el rubro y en la empresa no se esto. Es más, en algún momento llegamos a ser mayoría mujeres y acá hay que hacer los que serían “tareas de hombre”, de hacer fuerza o de laburar con el cuerpo y ninguna tiene problemas.

*Entrevistador: ¿Tuvo dificultades en algún momento para balancear su vida personal y laboral? ¿Cree que es igual para los hombres?*

Entrevistado: Bueno, justamente el hecho de que tenga una empresa familiar que permite, darte gustos o tiempos y poder llegar a acuerdos que por ahí, si no lo fuese, o si fuese por ejemplo, empleada de otra empresa, no se daría. Así que nada está bastante balanceado, digamos lo laboral con lo personal.

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

Entrevistado: Yo creo que eso va, como te diciendo una de las preguntas anteriores, me parece que va bastante la mano con el rubro que nosotros manejamos. No

creo que influya tanto el tema del género. Sí, que sea una persona proactiva, que tenga un buen empeño. Creo que más allá del género, va más en la personalidad de cada uno.

**Enlace entrevistas:** [https://drive.google.com/drive/folders/1j84QnDkSMEzoo-yrZ5nr8FCtdQYVIJWo?usp=share\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1j84QnDkSMEzoo-yrZ5nr8FCtdQYVIJWo?usp=share_link)

