

SEMINARIO FINAL DE GRADUACION



EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO

Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares

¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

THE GENERATIONAL CHANGE IN LEADERSHIP

Women and the transfer of leadership in family businesses

Are they not chosen? Or don't they choose it?

Carrera: Licenciatura en Administración

Nombre y apellido: Yamus Lizarraga, Esteban Misael

Dni: 35.257.666

Legajo: VADM21146

Tutor: Vittar, Carlos

Tucumán, 2021

Índice de contenidos

Índice de contenidos.....	2
Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
<i>Objetivos</i>	10
<i>Objetivo general</i>	10
<i>Objetivos específicos</i>	10
Método	12
<i>Diseño</i>	12
<i>Participantes</i>	12
<i>Instrumentos de recolección</i>	13
Resultados	14
Discusión.....	22
Referencias.....	32
Anexos.....	34
Modelos de Consentimientos	35
<i>PRESENCIAL</i>	35
<i>VIRTUAL</i>	37
Participante 1 (PRESENCIAL).....	39
Participante 2 (VIRTUAL).....	40
Participante 3 (PRESENCIAL).....	41
Participante 4 (PRESENCIAL).....	42
Participante 5 (PRESENCIAL).....	43
Participante 6 (PRESENCIAL).....	44
Participante 7 (VIRTUAL).....	45
Participante 8 (PRESENCIAL).....	46
Participante 9 (PRESENCIAL).....	47
Participante 10 (PRESENCIAL).....	48
Participante 11 (VIRTUAL).....	49

Participante 12 (VIRTUAL).....	50
Modelos de entrevistas	51
Preguntas para mujeres y hombre líderes en su empresa en la provincia de Tucumán.....	51
Preguntas para mujeres y hombres emprendedoras en la provincia de Tucumán.	52
Preguntas para mujeres y hombres que van a asumir el rol de líderes en la provincia de Tucumán.....	53
Entrevistas realizadas	54
Entrevista 1.....	54
Entrevista 2.....	57
Entrevista 3.....	61
Entrevista 4.....	66
Entrevista 5.....	70
Entrevista 6.....	74
Entrevista 7.....	79
Entrevista 8.....	82
Entrevista 9.....	88
Entrevista 10.....	93
Entrevista 11.....	98
Entrevista 12.....	102

Agradecimientos

Este trabajo no lo podría llevar a cabo sin el apoyo incondicional de mi familia y amigos quienes me acompañaron durante esta etapa.

De igual manera agradecer a cada una de las personas que accedieron a ser entrevistadas desinteresadamente, realizando un aporte enriquecedor a mi trabajo.

La Fundación Magister – CAU San Miguel de Tucumán - por su labor, dedicación y apoyo, como así también a todos los Profesores y personal de Universidad Siglo 21 quienes me guiaron durante estos años. A todos los compañeros y compañeras que tuve la oportunidad de conocer, compartir y crecer académicamente junto a ellos.

Para concluir agradecer a Dios por haberme dado el conocimiento, la voluntad y la paciencia para corregir mis errores y el logro exitoso de esta tesis.

Resumen

La presente investigación realizada en la Provincia de Tucumán, Argentina, en el año 2021, analiza qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de selección y preparación para asumir la dirección de la empresa familiar, o si es la mujer la que no pretende cumplir ese rol y prefiere ceder el espacio. La investigación parte de resultados de fuentes secundarias sobre estudios relacionados al género al momento de la sucesión, en relación a los tipos de liderazgo y la cultura de las generaciones sucesoras y nuevas, basándose en la problemática de falta de liderazgo femenino en las empresas de Argentina, además de fuentes primarias a través del estudio de casos con la implementación de técnicas como la entrevista semiestructurada y en profundidad a líderes de empresas familiares. De esta manera, se intentará arribar a conclusiones firmes sobre esta realidad. De acuerdo a los resultados obtenidos podremos observar, que para la mayoría de los entrevistados la mujer no es elegida, es el temor o miedo por parte de las mujeres el factor predominante al momento de llegar a esta conclusión. Siendo necesario indagar respecto a La Motivación, como una oportunidad para crecer en las empresas familiares. De esta manera podremos observar en un futuro no muy lejano si la mujer es motivada para asumir el liderazgo en las empresas familiares de Argentina, logrando equilibrar el porcentaje del mismo respecto a los hombres.

Palabras claves: Empresa familiar. Mujeres. Liderazgo. Sucesion.

Abstract

The present investigation carried out in the Province of Tucumán, Argentina, in the year 2021, analyzes which factor predominates when it comes to leadership succession in relation to gender, to understand whether women are effectively discriminated against at the time of selection and preparation to assume the management of the family business, or if it is the woman who does not intend to fulfill that role and prefers to give up the space. The research is based on results from secondary sources on studies related to gender at the time of succession, in relation to the types of leadership and the culture of the successor and new generations, based on the problem of lack of female leadership in companies in Argentina, in addition to primary sources through the study of cases with the implementation of techniques such as semi-structured and in-depth interviews with leaders of family businesses. In this way, an attempt will be made to reach firm conclusions about this reality. According to the results obtained, we can observe that for most of the interviewees the woman is not chosen, it is fear or fear on the part of women that is the predominant factor at the time of reaching this conclusion. Being necessary to inquire about Motivation, as an opportunity to grow in family businesses. In this way, we will be able to observe in the not too distant future if women are motivated to assume leadership in family businesses in Argentina, managing to balance their percentage with respect to men.

Keywords: Family business. Women. Leadership. Succession.

Introducción

El presente trabajo de investigación busca indagar en un intrincado cultural cada vez más llamativo que intenta cambiar la mirada sobre las mujeres y su posición en el mundo en general, y en los negocios, en particular, analizando la arista del liderazgo. El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412). En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías. En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino.

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

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor(1987), hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la

empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género. Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello por lo que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Uno de estos espacios es la posición de líderes en las empresas, como puede observarse claramente de las cifras que estiman que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales Argentinas son mujeres (Grant Thornton, 2017). Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca (Grant Thornton, 2017) menciona, como factores que colaboran con estas cifras, a los estereotipos sociales sobre los “puestos de responsabilidad”, y factores externos que se asocian a patrones culturales por los cuales las mujeres son percibidas diferente que los hombres a la hora de pasarles el mando.

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

de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016).

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

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

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo. En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el mundo hispano, muchos encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento. Esto es uno de los factores por los cuales las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres, a pesar de que no necesariamente implica una baja de productividad o rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de

decisiones. Son datos que aún no hay sido corroborados científicamente, pero que si son mencionados por estudiosos del tema.

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

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

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

Objetivos

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 ubicadas en la Provincia de Tucumán, con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Objetivos específicos

- o Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.

- o Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento.
- o Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.
- o Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

Método

Diseño

La presente investigación se 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 Tucumán y limitado a 12 las empresas del tipo familiares, como así también a personas que decidieron abrir su propio emprendimiento. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

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

Participantes

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra 12 en empresas y emprendimientos de tipo familiares de la provincia de Tucumán, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de dos por tipo.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirán a 6 directivos actuales de empresas que están prontas a la determinación de sus futuros líderes, o que ya lo hicieron para conocer como fue el momento del traspaso generacional. Por otro lado, se abordará a 6 mujeres y hombres que, decidieron abrir su propio emprendimiento, así como a posibles futuras líderes. De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso o asunción del liderazgo.

Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista en profundidad a través de cuestionarios indirectos de tipo personales o vía plataformas visuales 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 guión (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 guión indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.” (p.82).

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

Resultados

Para el presente trabajo se realizaron 12 entrevistas a líderes y futuros líderes de Empresas Familiares y Emprendimientos de la Provincia de Tucumán de distintos rubros. Para ello se aplicaron los cuestionarios correspondientes en cada caso a integrantes de estas empresas sin distinción de género, edad, nivel de escolaridad, ni años de experiencia en el cargo. Se brindaron a los participantes las explicaciones propias de esta investigación, y la aceptación de su intervención fue plasmada en un Consentimiento Informado. Se los invitó a participar en nuestro estudio en forma libre y voluntaria.

A continuación se exponen las preguntas más ejemplificadoras de las entrevistas realizadas, con sus respectivos gráficos de frecuencia de las respuestas obtenidas, su interpretación y se grafican las mismas en diagramas circular.

Título: El recambio generacional en el liderazgo, en la Provincia de Tucumán en año 2021, clasificados según quien es el **líder actual de la empresa**.

Tabla

X	f(x)	f(xi)	f(%)
Fundador	2	0,16	16,67%
Fundadora	3	0,25	25%
Hijo del Fundador/ra	3	0,25	25%
Hija del Fundador/ra	3	0,25	25%
Otros	1	0,09	8,33%
Total	12	1	100%

Fuente: Entrevistas para la Cátedra de Seminario Final de Graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

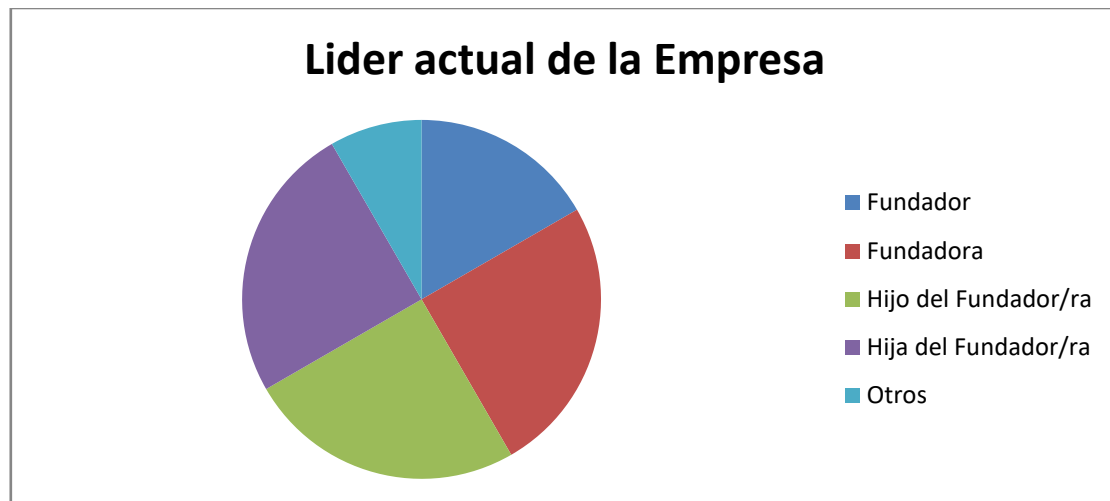


Gráfico 1. N=12. Fuente elaboración propia.

Título: El recambio generacional en el liderazgo, en la Provincia de Tucumán en año 2021, clasificado según si **el líder actual tiene formación académica superior**.

Tabla

X	f(x)	f(xi)	f(%)
Si	11	0,91	91,66%
No	1	0,09	8,34%
Total	12	1	100%

Fuente: Entrevistas para la Cátedra de Seminario Final de Graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

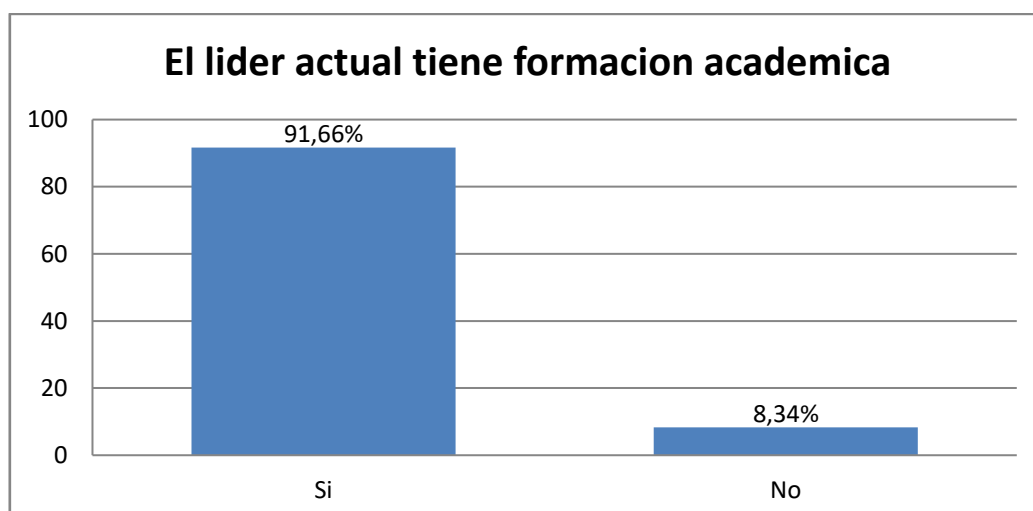


Gráfico 2. N=12. Fuente elaboración propia.

El objetivo de estas preguntas era conocer quien son actualmente los líderes actuales en las empresas y emprendimientos de la Provincia de Tucumán, y conocer su

formación académica para ver si ello tiene incidencia al momento de la elección en el traspaso del mando. Podemos apreciar que los resultados fueron bastantes dispersos respecto a quien es el líder actual de la empresa, Fundador 16,67%, Fundadora 25%, Hijo del Fundador/ra 25%, Hija del Fundador/ra 25% y otros integrantes 8,33%. La formación académica parece ser importante también para los entrevistados ya que el 91,66% de ellos se encuentran estudiando o han recibido un título académico de Nivel Superior. En relación a los datos obtenidos podemos decir que existe una correlación de los mismos, ya que sin importar quién es el actual líder de la empresa se considera importante la formación académica.

Título: El recambio generacional en el liderazgo, en la Provincia de Tucumán en año 2021, clasificados según **a que edad empezaron los entrevistados a trabajar en la empresa.**

Tabla

x	f(x)	f(xi)	f(%)
10 a 20 años	4	0,33	33%
21 a 31 año	8	0,67	67%
41 o +	0	0	0
Total	12	1	100%

Fuente: Entrevistas para la Cátedra de Seminario Final de Graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

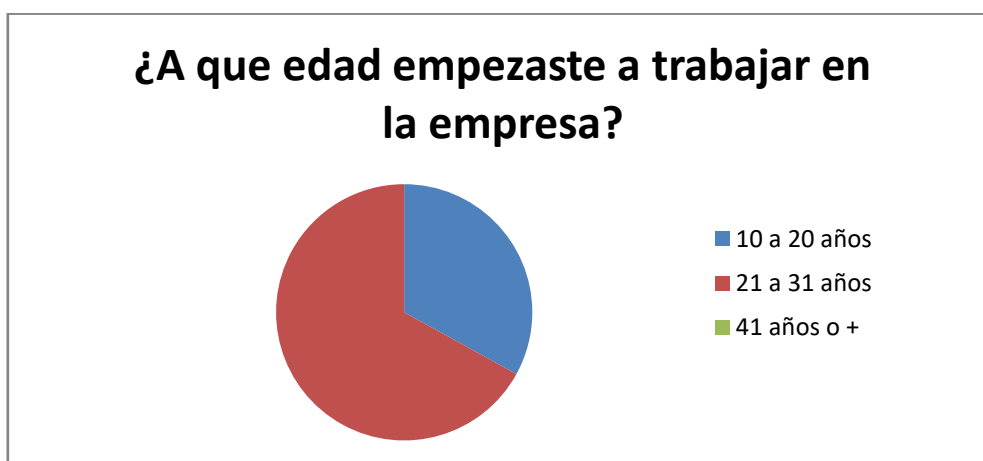


Gráfico 3. N=12. Fuente elaboración propia.

Título: El recambio generacional en el liderazgo, en la Provincia de Tucumán en año 2021, clasificados según **si se sienten reconocidos en el puesto que ocupan.**

Tabla

X	f(x)	f(xi)	f(%)
Si	12	1	100%
No	0	0	0
Total	12	1	100%

Fuente: Entrevistas para la Cátedra de Seminario Final de Graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

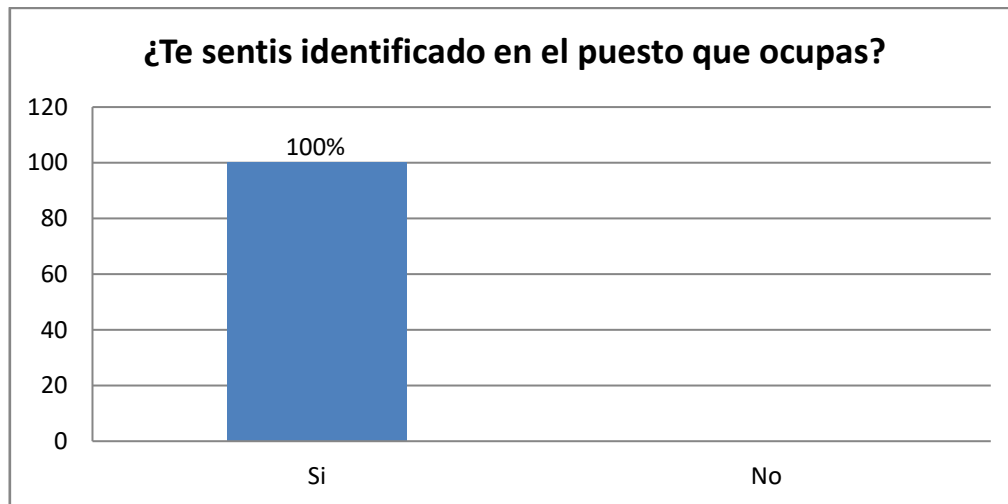


Gráfico 4. N=12. Fuente elaboración propia.

Antes de empezar a trabajar en la empresa familiar es importante trabajar algunos años fuera de ella. Aprender la disciplina del trabajo, conocer nuevas realidades y tener logros personales son alguno de los beneficios de trabajar los primeros años fuera del negocio. Esta situación no se ve reflejada en los datos obtenidos en nuestras entrevistas ya que todos los entrevistados/as han empezado desde muy jóvenes a trabajar en sus empresas, el 33% lo hizo en el rango etario de 10 a 20 años, mientras que el 67% restante empezó entre los 21 y 31 años. Esto demuestra que para la mayoría la empresa familiar fue su primer trabajo, y en algunos casos sigue siendo el único que han tenido en su vida. La relación que existe entre la edad y el reconocimiento en el puesto que ocupan en la empresa está estrechamente ligada con lo afectivo, el 100% de los entrevistados/as se sienten reconocidos en el puesto que ocupan. Lo cual considero de gran importante, ya que al entrar a una edad muy temprana a trabajar en la empra si antes haber tenido un experiencia previa el apoyo por parte de la familia es fundamental.

Título: El recambio generacional en el liderazgo, en la Provincia de Tucumán en año 2021, clasificados según **si conocían el dato de que solo el 15% de las empresas familiares en Argentina están manejadas por Mujeres.**

Tabla

X	f(x)	f(xi)	f(%)
Si	0	0	0
No	12	1	100%
Total	12	1	100%

Fuente: Entrevistas para la Cátedra de Seminario Final de Graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.



Gráfico 5. N=12. Fuente elaboración propia.

Título: El recambio generacional en el liderazgo, en la Provincia de Tucumán en año 2021, clasificados según **si para ellos las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?**

Tabla

X	f(x)	f(xi)	f(%)
No lo eligen	2	0,16	16,66%
No son elegidas	7	0,58	58,33%
Mitad y Mitad	3	0,26	25,01%
Total	12	1	100%

Fuente: Entrevistas para la Cátedra de Seminario Final de Graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.



Grafico 6. N=12. Fuente elaboración propia.

De la consulta realizada se puede observar que el 100% de las personas desconocían el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de Argentina son manejadas por mujeres, pero sin embargo hubo una gran predisposición e interés por parte de las mismas para conocer de dónde provenía ese dato. El dato más importante de la entrevista era conocer la opinión de las personas acerca de si las mujeres no son elegidas o no eligen ser líderes, y como era de esperar la gran mayoría coincidió que no son elegidas en 58,33%, mientras que no las eligen obtuvo un 16,66% y el porcentaje restante fue para la respuesta mitad y mitad, la cual no se encontraba dentro de las opciones brindadas, pero se tomó como respuesta ya que todos los entrevistados/as fundamentaron su elección. Estas preguntas tienen un contacto estrecho, ya que se considera que la cultura Argentina influye para que las mujeres no sean elegidas como líderes en las empresas.

Título: El recambio generacional en el liderazgo, en la Provincia de Tucumán en año 2021, clasificado según **si les gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de líderes.**

Tabla

X	f(x)	f(xi)	f(%)
Si	7	0,58	58%
No	5	0,42	42%
Total	12	1	100%

Fuente: Entrevistas para la Cátedra de Seminario Final de Graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.



Gráfico 7. N=12. Fuente elaboración propia.

Una vez de terminado de analizar los resultados de manera cuantitativa y cualitativamente podemos interpretar que una de las mayores ventajas que los entrevistados destacan es que trabajar en una Empresa Familiar o tener tu propio emprendimiento te permite poder manejar tus horarios, dando la posibilidad de poder estudiar o desarrollar otras actividades. De igual manera al mirar el porcentaje del promedio de edad con el que los entrevistados empezaron a trabajar en la empresa este ronda entre los 21 y 31 años con un total del 67% de los entrevistados.

Si bien a las personas les gusto asumir el rol de líder, en muchos de los casos esto no fue de una manera sencilla, ya que existía algún tipo de temor por parte de algunos de los integrantes de la familia. De igual manera todos coincidieron que a pesar de esta incertidumbre tuvieron el apoyo de su parentela. Al consultar sobre quien es el actual líder de la empresa los resultados fueron bastantes dispersos, siendo Fundadora 25%, Hijo del Fundador/ra 25%, Hija del Fundador/ra 25% lo que mayor porcentaje obtuvieron. La formación académica no debe ser entendida como un simple dato, este conjunto de conocimientos adquiridos, le permitirá a los líderes desarrollar su capacidad analítica y crítica, y al mismo tiempo estar preparado para la resolución de conflictos, los cuales son herramientas importantes para consolidarse dentro de la empresa.

Todos los entrevistados coinciden unánimemente en que se sienten reconocidos en el puesto que ocupan dando como respuesta el sí, de igual manera, también coinciden de manera unánime cuando se les consultó acerca de si conocían de que solo el 15% de las

empresas familiares en Argentina están conducidas por mujeres, resaltando que desconocían de ello.

Al momento de resaltar una de las cualidades de líder que más destacan los entrevistados la mayoría coincide que es la empatía, el saber acompañar y ponerse en el lugar de las otras personas. En tanto que al momento de resolver conflictos tanto personales como de la empresa la mayoría concuerda que el dialogo es la principal herramienta con la que cuenta.

Dentro de los factores que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares, la cultura organizacional a Nivel País y el machismo son de los que más relevancia tuvo por parte de los entrevistados. Llegado el momento de consultar si para ellos las mujeres no son elegidas o no eligen ser líderes, sin dudado el 58,33% de los entrevistados opino que para ellos las mujeres no son elegidas, en tanto que a el 25,01% les parecía mitad y mitad y solo el 16,66% piensan que las mujeres no eligen ellas mismas asumir el rol de líderes.

Si bien a todos les gusto el hecho de asumir el rol de líderes, cuando consulte si les gustaría formar parte de algún grupo/asociación de lideres la opinión estuvo bastante dividida el 58% de los entrevistados dijeron que si, en tanto que al 42% restante no les gustaría, ya sea porque no tiene tiempo o creo que detrás de esos grupos existe una ideología política.

Lo afectivo primó mucho en las respuestas cuando se les consulto si quien les gustaría que sea el próximo líder de la empresa, donde en todos los casos se coincidió que les gustaría que sea alguien de la familia, los hijos o algún otro integrante de la misma. Pero no descartan que en el caso de que ellos no quieran asumir el cargo buscar otra persona capacitada para delegarles el poder y continuar con la empresa.

Discusión

En un país donde la mirada sobre la mujer en el mundo de los negocios genera una discusión contante, la presente investigación busca indagar sobre la mirada de las mujeres y su posición en el mundo en general, y en los negocios, en particular, analizando la arista del liderazgo. El objetivo general es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares ubicadas en la Provincia de Tucumán, con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Es necesario primeramente hacer referencia a la relación entre el sistema familiar y la empresa familiar. Tomando las palabras de Peter Leach (2016) en su libro *La Empresa Familiar* decimos que:

El sistema familiar es básicamente emocional con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Dichos lazos, y en buena medida las conductas en las relaciones familiares están influenciadas por el subconsciente (la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres de ser más fuertes que sus hijos, y así sucesivamente). (Leach, 2016, p.50).

Por otro lado Juan Aragonés, comenta a cerca también de esta relación.

Cuando la empresa lo es todo para una familia que confunde los lazos afectivos con los contractuales el amor, el dolor, la necesidad de reconocimiento y la búsqueda del afecto se pueden llegar a canalizar por medio de la empresa familiar. En estas circunstancias, el negocio no es el objeto de la unión, sino un instrumento de la vida familiar y de su espacio afectivo. Por esta razón, cuando el negocio es el flujo cotidiano de la vida familiar, sus miembros pueden llegar a considerar que la empresa es el instrumento y no la finalidad del marco de relación que les une. Aragonés, Juan. (10 de Junio de 2019). *Levante, El Mercantil Valenciano. Amor, dolor, reconocimiento*

y afecto en la empresa familiar. Recuperado de <https://www.levante-emv.com/economia/2019/06/10/amor-dolor-reconocimiento-afecto-empresa-13989377.html>

Con esto se quiere llegar a que la relación sistema familiar y empresa familiar esta 100% determinada por lo afectivo. El cual es uno de los factores que prima en la investigación al momento del paso del liderazgo.

Para poder empezar a profundizar en los temas referentes a los objetivos específicos, buscamos comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.

Por medio de las entrevistas realizadas, las cuales se encuentran en el Anexo (p. 54-105) y codificadas de la siguiente manera (E1), (E2), (E3), así sucesivamente hasta la (E12), y haciendo una síntesis de las mismas, podemos conocer las distintas realidades de las empresas y emprendimientos en la provincia de Tucumán y así comprender el rol que cumple cada entrevistado dentro de la misma.

Las Entrevistadas (E2), (E6) y (E8) coinciden ser las fundadoras de su propio emprendimiento familiar, aunque esta coincidencia no se mantiene en todo momento, ya que solo una de ellas (E6) lo hizo por una necesidad económica, distinto es el caso de las entrevistadas (E2) y (E8) quienes argumentan que sus negocios surgen por un deseo de superación personal.

Como vemos, si bien en todos los casos estas mujeres decidieron por si solas, romper la barrera del miedo y asumir el riesgo que significa crear su propia empresa, este rol las encuentra totalmente diferenciadas de acuerdo a su motivación.

Esta situación es reafirmada por José María Quirós en su libro Etapas de la Pyme (2018) dice:

“El emprendedor tiene una gran ventaja: desconoce los miedos y las marcas de fracaso anteriores. Los reveses son olvidados con facilidad y los obstáculos superados con empeño y confianza”. (p. 30)

Un caso muy particular al momento de analizar a los fundadores lo vemos reflejado en la (E7) donde la empresa es una sociedad formada por 2 varones y 2 mujeres, que son unidos por el lazo familiar de ser 2 hermanas, 1 hermano y 1 esposo de una de las hermanas. En este caso el entrevistado nos cuenta que se siente orgulloso de poder llevar adelante este negocio con sus hermanas, lo cual era un deseo familiar que ya llevaba mucho tiempo intentando concretarse y que para él no es inconveniente trabajar con ellas.

De las entrevistadas, (E1), (E3) y (E8) son hijas de la dueña actual o fundadora de la empresa, la entrevistada (E9) es hija del fundador de la empresa, actual líder, particularidad que desarrollaremos más adelante.

En este sentido Castro Sammartino, expresa en relación a la planificación.

Reviste especial importancia entonces la realización de una cuidadosa planificación para decidir como el sistema familiar, con todos sus posibles integrantes, se relaciona con los sistemas de la propiedad y de la gestión de la empresa, ya que la asunción de roles por parte de los familiares, y las especiales circunstancias de cada uno de ellos tendrá diferentes consecuencias y derechos en los aspectos societarios, laborales, de derecho de familia y de sucesión de la empresa familiar. Castro Sammartino, Mario Eduardo. (10 de Noviembre de 2020). *Roles en las empresas familiares: propietario, director, empleado? La importancia de la planificación* [Blog post]. Castro Sammartino & Pierini, Blog Legal. Recuperado de <https://cspabogados.com.ar/roles-en-las-empresas-familiares/>

Los dichos de Castro Sammartino (2020) nos sirve para afirmar que es elemental realizar una planificación para decidir cómo los miembros de la familia se integraran a la empresa, ya que esta integración trae vinculados una serie de derechos serán relevante a la hora de la sucesión del liderazgo.

Otro de los objetivos específicos de nuestra investigación es conocer que empresas atravesaron el momento de la sucesión, como fue y en cuáles de ellas las mujeres asumieron el rol de líder.

Tal como lo expresa Peter Leache en su libro *La Empresa Familiar* (2016).

La supervivencia de la firma a través de las generaciones es a menudo un factor más que importante que otro de orden financiero. Al mismo tiempo, esta transición entre generaciones es un proceso que incluye los más significativos cambios que ocurren dentro de la relación familia-empresa. Cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa. (Leach, 2016, p. 42).

De las 6 empresas consultadas, en cinco de ellas ya se ha realizado por lo menos un traspaso generacional. El entrevistado (E4) nos contó que es nieto del fundador y que es su tío el actual líder de la empresa, él trabaja en la misma esperando en algún momento de su vida poder asumir ese rol.

El entrevistado (E5) al ser consultado sobre cómo fue la sucesión, respondió que la misma fue un proceso muy difícil, ya que su padre no quería ceder el lugar, y fue luego de mucha insistencia de su parte que este traspaso se pudo lograr, así lo relato el entrevistado, *“Mi viejo estaba de acuerdo pero no quería soltar el mando de la empresa, y yo lo entendía porque la verdad que es difícil para alguien que trabajo tantos años delegar el poder, la verdad que me costó muchos enojos de mi papa, discusiones entre la familia. Nosotros somos una familia muy unida pero al momento de la empresa la verdad que fui muy complicado. Pero se lo logro.”*

De nuestras entrevistadas 3 asumieron el rol de líder luego de la sucesión, pero debemos resaltar que esto se dio a cuestiones particulares, en el caso de la entrevistada (E8) formaron una SRL junto con sus hermana respuesta de una sucesión por el fallecimiento de su madre la fundadora de la empresa y de su padre. Ella nos cuenta *“Asumir el rol primero fue bastante improvisado, muy impuesto por la situación que se había generado ante la circunstancia del fallecimiento, no nos dio la opción de decidir*

de querer hacerlo o no, si o si tuvimos que asumir este rol de líder y cada una de nosotras es muy diferente en su forma de pensar, entonces cada una lo asume de una manera distinta, entonces este rol de líder no es muy fácil a veces a la hora de tener que consensuar porque como digo no es lo mismo algo que nació de forma preparada por nosotras formar una sociedad, razón por la que nos está costando bastante poder ir poniéndonos de acuerdo en la toma de decisiones de la empresa”

Esta es una situación para muchos común, pero la cual implica un error grave. El no contar con un protocolo familiar, o no saber delegar el mando a tiempo, pone a la empresa en peligro de desaparecer. Tal como lo expresan José Marías Quirós y Martín Quirós en su libro *Pasar la Posta* (2016).

“Cuando la empresa depende mucho del dueño, el problema es la sustentabilidad, porque ante cualquier dificultad grave, como muerte o enfermedad, si los hijos no están preparados toda la empresa corre el riesgo de desaparecer”. (p. 65)

Por el lado de la entrevistada (E9) la sucesión se dio de manera natural, fue su padre el fundador de la empresa quien reunió a los 3 hijos (2 varones y 1 mujer), para ofrecerles hacerse cargo de la empresa, esto lo realizó en orden de edades, los varones quienes tuvieron el privilegio de ser consultados primero decidieron no aceptar, y fue ahí que se le abrió la posibilidad a ella, quien con gusto aceptó ese rol. Un caso similar es el que cuenta la entrevistada (E3), quien es la hija de la actual dueña, negocio que heredó de su padre siendo ella la única hija y está reemplazando en el puesto momentáneamente a su madre por la pandemia, pero quiere hacerle cargo de la empresa del todo cuando termine de estudiar.

En cuanto a los emprendimientos solo en uno de los casos se ha realizado un traspaso generacional que es el caso de la entrevista (E10), en la cual el entrevistado es el actual dueño, pero este emprendimiento ya atraviesa por su tercera generación, y se va adaptando de acuerdo a las necesidades del momento para poder sobrevivir.

Haciendo repaso general por todos los casos vistos dentro de este objetivo específico, observamos que las empresas analizadas en su mayoría el momento del traspaso según lo expresado por los propios entrevistados no fueron de lo más sencillo. Esta situación demuestra que en la provincia de Tucumán existe un fuerte arraigo por parte de los fundadores hacia su empresa. Los fundadores tienen miedo a perder el poder de la empresa y no poder participar más en la vida diaria de las mismas, poniendo en juego el factor emocional, en el que mucho de los casos lleva a que los fundadores terminan teniendo problemas psicológicos (depresión, ansiedad, ataques de pánico, etc.) cuando no se encuentran preparados para el traspaso del mando.

Con respecto a conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras, e indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo. Podemos comentar que no se encontró ningún caso que ejemplifique esta situación dentro de las entrevistas realizadas. Sin embargo podemos apreciar una gran predisposición por parte de las mujeres a ocupar el puesto de líder o futuras líderes.

Tratando de dar respuesta a este objetivo, se observa que las mujeres buscan romper la barrera del miedo, factor emocional predominante en esta investigación mediante su formación académica. Tal como lo mencionan en la mayoría de las entrevistas, citando algunas de ellas por ejemplo (E1) *“soy Licenciada en Nutrición”*, (E6) *“Soy Técnica Universitaria en Enfermería”*, (E8) *“soy profesora en Ciencias de la Educación”*

Con esto podemos decir que la educación también es un factor importante a la hora de asumir el liderazgo, lo cual lo vemos reflejado en el Grafico 2 del apartado Resultados de esta investigación (p. 15) donde se observa que más del 90% de los entrevistados cuenta con formación académica de Nivel Superior.

Volviendo un poco a lo que mencionábamos al comienzo de esta discusión, acerca del rol que asume la mujer dentro de la empresa familiar. Carolina López Nicolás, dice lo siguiente acerca del papel de la mujer en la empresa familiar.

Las mujeres también desempeñan un papel fundamental en las empresas familiares, tanto si participan activamente en su funcionamiento (trabajando o dirigiendo la compañía) como si no. Aunque no se involucren de manera explícita, las mujeres impregnan las relaciones familiares mediando en conflictos, actuando de “pegamento familiar”, apoyando la motivación del emprendedor y las decisiones relacionadas con el negocio. De forma más activa, las mujeres pueden participar en la empresa familiar con o sin reconocimiento a su contribución en términos de puestos o salarios. López Nicolás, Carolina. (Febrero 2014). *El papel de la mujer en la empresa familiar*. Cátedra de Empresa Familiar. Recuperado de <https://cef.um.es/index.php/actividades/colaboraciones-medios/2571-asuntos-discusiones-2571>

En la actualidad la mujer rompe los obstáculos o limitaciones tradicionales (como ser el cuidado de la familia, el mantenimiento del hogar, etc.) y estar ligadas solo a algunas profesiones consideradas aptas para ellas tales como ser la docencia, la enfermería, entre otras.

Esta situación es ligada estrechamente al objetivo específico final de la investigación, con el cual intentamos conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos

En concordación con este objetivo en la muestra tomada para la investigación observamos que las entrevistadas (E1) y (E3) están desempeñando un papel importante dentro de sus empresas, si bien, no son las actuales líderes, ya que estas son sus madres. En ambos casos las dos se encuentran predispuestas para asumir ese rol cuando les llegue el momento. La entrevistada (E1) comenta también que fue su madre la que le inculco la pasión por la empresa, y es ella la que le enseña todo sobre la misma. Su sueño es que su empresa siga creciendo y que en el futuro sea ella quien haga lo mismo que su madre con su hija.

En el caso de la entrevistada (E3) su situación dentro de la empresa familiar en un momento estuvo en duda, ya que fue ella misma la que generó esta situación al no querer continuar con el legado familiar. Esta situación había sido tomada en un momento en el que se sintió cansada ya que desde chica estuvo involucrada con la empresa familiar y sentía que se perdía parte de su adolescencia, pero esto cambió luego de salir de la escuela secundaria y hoy en día comenta que se siente feliz dentro de la empresa, por la pandemia se está haciendo cargo de la misma ocupando de manera provisoria el lugar de su madre, pero sueña en el futuro ser ella la líder de la empresa.

Como toda investigación exploratoria, contamos con fortalezas y debilidades. Dentro de las debilidades que afronta la misma debemos destacar que al ser una muestra sumamente pequeña de 12 entrevistas no es representativa, ya que no permite abarcar con todas las realidades que existen en las empresas familiares en la Provincia de Tucumán. Pero aun así sirvió para la investigación.

Otra debilidad afrontada, fue que la muestra tuvo que ser dividida en un subgrupo en el cual incluimos a los emprendimientos realizados también en la provincia, esta decisión se debió a que fue difícil conseguir la aceptación por parte de las empresas para acceder a las entrevistas.

Podemos determinar que 4 empresas son lideradas actualmente por mujeres, 2 de ellas por las hijas del fundador/ra, los dos casos restantes ya se encuentran trabajando la tercera generación quienes también son mujeres, las hijas de las actuales dueñas. Dentro de las empresas solo 2 hombres son los actuales líderes, quienes buscan que en la próxima generación el legado siga siendo masculino dentro de sus empresas.

Por otro lado en cuanto a los emprendimientos respecto a la muestra tomada podemos decir que 3 de ellos fueron fundados únicamente por mujeres, 2 por varones y 1 de ellos de manera mixta. En todos los casos de los varones ambos se encuentran predispuestos a en un futuro no muy lejano darle un lugar a una mujer dentro de sus negocios.

Como fortaleza de esta investigación destacamos, sabiendo que el estudio de las empresas familiares en la provincia de Tucumán, es escaso, por no decir nulo,

considero que este trabajo es de gran relevancia para la misma y aporta una mirada distinta sobre el rol de la mujer en las empresas familiares. Además permite tener un panorama de como es el momento de la sucesión en la provincia y cuáles son los factores claves que inciden en la misma. Por último y algo no menor, es el conocimiento adquirido durante el desarrollo de la misma, para poder brindar ayuda como profesional con conocimiento en el tema, ya que también la práctica profesional la realice en una empresa familiar conducida por mujeres, de la cual también entreviste a una de sus propietarias.

De acuerdo a la investigación realizada y a todo lo expresado en el presente trabajo concluyo que en la provincia de Tucumán, las mujeres si bien quieren obtener el puesto de líderes de la empresa de sus padres, existe todavía una mira muy machista, lo cual denota, una característica cultural predominante en la Argentina, que considera que el hombre está más preparado que la mujer y esta debe conformarse con la posición que le toca asumir.

Por lo tanto podemos decir que las mujeres no son elegidas para asumir el rol de líderes. El temor o miedo, es factor afectivo predominante al momento de asumir este rol, tal lo destacan los entrevistados. Por el lado de las mujeres estos miedos vienen a raíz de la desigualdad de género, la violencia laboral y estrés laboral. En cambio el hombre siente miedo a perder el poder, y ser superado en capacidad y conocimiento por la mujer.

Como recomendaciones posteriores a la visualización de este problema que se presenta en la sociedad, sería conveniente que se realicen más investigaciones como esta. Además también recomiendo dar participación a las mujeres dentro de las empresas, escuchándolas, brindarles un asesoramiento profesional y contención para que su paso por la empresa sea éxitos. Por otro lado también recomiendo capacitar al personal masculino de todas las empresas acerca de la violencia de género. Y por lo tanto de esta manera se avencinen tiempos de igualdad de oportunidades genuinas.

Por ultimo siguiendo una misma línea, pero tratando de aportar una nueva mirada propongo como próximos temas de investigación indagar sobre La Motivación, como una oportunidad para crecer en las empresas familiares. De esta manera podremos observar en un futuro no muy lejano si la mujer es motivada para asumir el liderazgo

en las empresas familiares de Argentina, logrando equilibrar el porcentaje del mismo respecto a los hombres.

Referencias

- Grant Thornton** (2017). *Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas*. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-in-business-2017.pdf>
- Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E.** (1987). *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?* - Nueva York: Addison-Wesley.
- Justo, R** (2008). “La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras”. *Tesis Doctoral Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo*. Universidad de Madrid. Madrid, España.
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S.** (1995) *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- Yuni, J. y Urbano, C.** (2014). *Técnicas para investigar 2*. Córdoba: Brujas.
- Ceja, L** (1 septiembre 2008). “*El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible*”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.
- Rosener, J. B.** (1990). *Ways women leads*. Harvard Business Review, 68 (1), 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. y Iturralde, T.** (2016) Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 22 (4), 177-185. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>
- Leach, Peter.** (2016). *La Empresa Familiar* (F. Villegas) (1ª ed. 3ª reimp.) Granica.
- Aragones, Juan.** (10 de Junio de 2019). *Levante, El Mercantil Valenciano. Amor, dolor, reconocimiento y afecto en la empresa familiar*. Recuperado de <https://www.levante-emv.com/economia/2019/06/10/amor-dolor-reconocimiento-afecto-empresa-13989377.html>
- Quiros, Jose Maria.** (2018). *Etapas de la Pyme*. (1ª ed.) Granica.

Castro Sammartino, Mario Eduardo. (10 de Noviembre de 2020). *Roles en las empresas familiares: propietario, director, empleado? La importancia de la planificacion* [Blog post]. Castro Sammartino & Pierini, Blog Legal. Recuperado de <https://cspabogados.com.ar/roles-en-las-empresas-familiares/>

Quiros, Jose Maria y Quiros, Martin. (2016). Pasar La Posta. (1ª ed.) Granica.

Lopez Nicolas, Carolina. (Febrero 2014). *El papel de la mujer en la empresa familiar.* Catedra de Empresa Familiar. Recuperado de <https://cef.um.es/index.php/actividades/colaboraciones-medios/2571-asuntos-discusiones-2571>

Anexos

Modelos de Consentimientos

PRESENCIAL

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

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad _____.

La meta de este estudio es _____.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

(en letras de imprenta)

VIRTUAL

Nombre del Participante:.....

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

La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por _____
 _____.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono _____.

Entiendo que al reenviar este mail ala entrevistador doy mi consentimiento para usar el material y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al teléfono o mail del mismo.

Consentimiento de los participantes

Participante 1 (PRESENCIAL)

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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

La presente investigación es conducida por un estudiante, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es conocer acerca del Recambio Generacional en el Liderazgo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Esteban Mussel Yamus 42311262. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono 3865456664.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono anteriormente mencionado.

Cristina Rocca



06/05/21

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Participante 2 (VIRTUAL)

Nombre del Participante: Agustina Saez Chazarreta

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

La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Esteban Misael Yamus Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer acerca de EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono 3865456664.

Entiendo que al reenviar este mail al entrevistador doy mi consentimiento para usar el material y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al teléfono o mail del mismo.

Participante 3 (PRESENCIAL)

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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

La presente investigación es conducida por un estudiante, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es conocer a cerca del Recambio Generacional en el Liderazgo

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Esteban Misael Yamus Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono 3865456664

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono anteriormente mencionado.

Micaela Fierro
Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

[Firma]
Firma del Participante

22/05/21
Fecha

Participante 4 (PRESENCIAL)

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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

La presente investigación es conducida por un estudiante, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es conocer acerca del recambio generacional en el liderazgo

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Esteban Miguel Yamus Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono 3865 436664

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono anteriormente mencionado.

Federico Facios

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

F. Facios

Firma del Participante

24/05/21

Fecha

Participante 5 (PRESENCIAL)

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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

La presente investigación es conducida por UN ESTUDIANTE de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es conocer acerca del Recambio Generacional en el Liderazgo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Esteban Miguel Yamus Lizasoain. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO.

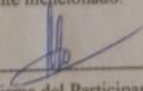
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a ESTEBAN YAMUS al teléfono 3865456664.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono anteriormente mencionado.

de la Fuente Ricardo Antonio

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)


Firma del Participante

26/05/21

Fecha

Participante 6 (PRESENCIAL)

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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

La presente investigación es conducida por un estudiante de la Universidad Siebo 21. La meta de este estudio es conocer acerca del recambio generacional en el liderazgo

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Esteban Mezael Yamus Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono 3865456664

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono anteriormente mencionado.

Ornel Jessica Alejandra
Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

[Firma]
Firma del Participante

24/05/21
Fecha

Participante 7 (VIRTUAL)

Nombre del Participante: Luis Medina

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

La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Esteban Misael Yamus Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer acerca de EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono 3865456664.

Entiendo que al reenviar este mail al entrevistador doy mi consentimiento para usar el material y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al teléfono o mail del mismo.

Participante 8 (PRESENCIAL)

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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

La presente investigación es conducida por un estudiante de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es conocer a cerca del recambio generacional en el liderazgo

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Esteban Misael Yamus Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono 3865456664

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono anteriormente mencionado

Lizarraga Norma Beatriz [Firma] 26/05/21
 Nombre del Participante Firma del Participante Fecha
 (en letras de imprenta)

Participante 9 (PRESENCIAL)

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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

La presente investigación es conducida por un estudiante, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es conocer a cerca del recambio generacional en el liderazgo

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Esteban Esteban Yamus Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO

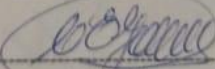
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono 3865456664

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Esteban Yamus al teléfono anteriormente mencionado.

Claudia E. Yamus

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)



Firma del Participante

23/05/21

Fecha

Participante 10 (PRESENCIAL)

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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

La presente investigación es conducida por un estudiante de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es conocer a cerca del recambio generacional en el liderazgo

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

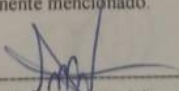
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Esteban Misael Yamos Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Esteban Misael al teléfono 3865436664

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Esteban Yamos al teléfono anteriormente mencionado.

Frias, Martín
Nombre del Participante
(en letras de imprenta)


Firma del Participante

23/05/21
Fecha

Participante 11 (VIRTUAL)

Nombre del Participante: Milagros Chequer

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

La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Esteban Misael Yamus Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer acerca de EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono 3865456664.

Entiendo que al reenviar este mail al entrevistador doy mi consentimiento para usar el material y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al teléfono o mail del mismo.

Participante 12 (VIRTUAL)

Nombre del Participante: Cristian Rodríguez

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

La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Esteban Misael Yamus Lizarraga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer acerca de EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono 3865456664.

Entiendo que al reenviar este mail al entrevistador doy mi consentimiento para usar el material y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al teléfono o mail del mismo.

Modelos de entrevistas

Preguntas para mujeres y hombre líderes en su empresa en la provincia de Tucumán.

1. Breve reseña de la empresa
2. Breve reseña de la entrevistada (Edad, estado civil, etc.)
3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de una empresa familiar?
4. ¿A qué edad empezaste a trabajar en la empresa?
5. ¿Cómo fue asumir el rol de líder?
6. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando asumiste este rol?
7. ¿Te sentís reconocido en el puesto que ocupas?
8. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?
9. ¿Cómo te acepto en tu cargo el resto del personal de la empresa que no es parte de la familia?
10. ¿Con que actitudes se identifica usted y a sus familiares ante los conflictos?
11. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?
12. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?
13. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?
14. ¿Te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de mujeres líderes?
15. ¿Cómo será elegido el futuro líder de la empresa?
16. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?
17. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Preguntas para mujeres y hombres emprendedoras en la provincia de Tucumán.

1. Breve reseña de la empresa
2. Breve reseña de la entrevistada (Edad, estado civil, etc.)
3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de tener tu propio emprendimiento?
4. ¿A qué edad empezaste a trabajar con tu emprendimiento?
5. ¿Te gustara asumir el rol de líder?
6. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando tomaste la decisión de emprender?
7. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?
8. ¿Contas con personal a cargo?
9. ¿Con que actitudes te identificas ante los conflictos?
10. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?
11. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?
12. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?
13. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de mujeres líderes?
14. ¿Cuáles son tus expectativas para tu empresa de aquí a 10 años?
15. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?
16. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Preguntas para mujeres y hombres que van a asumir el rol de líderes en la empresa en la provincia de Tucumán.

1. Breve reseña de la empresa
2. Breve reseña de la entrevistada (Edad, estado civil, etc.)
3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de una empresa familiar?
4. ¿A qué edad empezaste a trabajar en la empresa?
5. ¿Quién es el líder de la empresa?
6. ¿Te gustaría asumir el rol de líder?
7. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando entraste a trabajar en la empresa?
8. ¿Te sentís reconocido en el puesto que ocupas?
9. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?
10. ¿Cómo te acepto en tu cargo el resto del personal de la empresa que no es parte de la familia?
11. ¿Con que actitudes se identifica usted y a sus familiares ante los conflictos?
12. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?
13. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?
14. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?
15. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de mujeres líderes?
16. ¿Cómo será elegido el futuro líder de la empresa?
17. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?
18. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Entrevistas realizadas

Entrevista 1

Entrevistada: Cristina Rocchia – Madonna Regalaría

1. Breve reseña de la entrevistada.

Licenciada en Nutrición, egresada de la Universidad Santo Tomas de Aquino, 26 años de edad, de estado civil soltera y actualmente vive con su familia.

2. Breve reseña de la empresa.

Madonna es una empresa fundada hace 10 años, por la madre de Cristina. La cual se dedicaba a la fabricación propia de la ropa que comercializaba, y al mismo tiempo tenía una pequeña regalaría, con el correr del tiempo fue dejando de lado la ropa y expandiendo el negocio hacia la regalaría.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de una empresa familiar?

El trato es mucho más llevadero, es mucho más amena la situación que trabajar con gente que por ahí uno no conoce. Existe una mejor comunicación, es mucho más tranquilo el trabajo en realidad, también tiene sus contras pero considero que son más los beneficios.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar en la empresa?

Empecé a trabajar en la empresa hace casi ya dos años, en ese momento tenía 24 años de edad.

5. ¿Cómo fue asumir el rol de líder?

Fue todo un experimento en realidad, porque estudie otra cosa que nada que ver con esta actividad y no tenía idea de este rubro. Tuve que ir aprendiendo y fue mi mama la que todos los días me enseñaba.

6. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando asumiste este rol?

Toda mi familia me apoyo al momento de entrar a trabajar en la empresa, sobre todo porque en ese momento le estaba dando una mano a mi mama.

7. ¿Te sentís reconocido en el puesto que ocupas?

Si me siento reconocida, siento que el negocio creció mucho, se lo reconoce en la ciudad. Le realizamos muchos cambios para poder llegar a lo que es hoy en día.

8. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

Soy muy arriesgada, por ahí no soy de mirar mucho el resultado. En algunas oportunidades te va mal, en otras no muy bien pero aprendes.

9. ¿Cómo te acepto en tu cargo el resto del personal de la empresa que no es parte de la familia?

Regina esta desde un año después de que se fundó el negocio, la verdad que me acepto re bien, nos volvimos muy compinches.

10. ¿Con que actitudes se identifica usted y a sus familiares ante los conflictos?

Tenemos mucho respeto entre nosotros y compromiso también. Como el año pasado que fue de terror de a poco fuimos saliendo adelante juntos, empezando a hacer cosas que no teníamos previstas.

11. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

Desconocía de ese dato. Me entere por medio tuyo.

12. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Creo que no existe algún factor que influya para que una mujer no pueda ser líder de una empresa, si la mujer se lo cree puede llegar a estar a cargo. Para mi punto de vista la mujer es mucho más estilizada, delicada, para el rubro el cual desempeñamos, lo cual no quiere decir que un hombre no lo pueda realizar, todo se aprende.

13. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

Para mi depende mucho del lugar en el que estén, creo que todas las mujeres pueden ser líderes independientemente de la empresa en la que estén, pero es cuestión de estar y

andar. Por ahí podía existir el miedo a la exposición, pero eso está cambiando un montón.

14. ¿Te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de mujeres líderes?

No me gustaría formar parte, prefiero hacerlo desde el ejemplo desde mi lugar de trabajo.

15. ¿Cómo será elegido el futuro líder de la empresa?

Me gustaría que sea alguien de mi familia, mis futuras hijas.

16. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Le diría que es importante conocer, que las mujeres pueden aprender igual que los hombres. Gracias a Dios este concepto machista de que solo el hombre puede está cambiando en el último tiempo.

17. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Arriesgarse como me arriesgo yo, tener confianza.

Entrevista 2

Entrevistada: Agostina Saez Chazarreta – Agos Saez Estetica Integral

1. Breve reseña de la entrevistada.

Mi nombre es Agostina Saez, tengo 29 años, estoy estudiando una carrera universitaria en la Universidad Siglo 21 que es Corredor Inmobiliario y Martillero Publico.

2. Breve reseña de la empresa.

Estoy trabajando hace aproximadamente 10 años en el rubro de la estética, y a lo largo de los años hice muchos cursos sobre este rubro, en el cual empecé trabajando como secretaria pero me intereso bastante esa parte y para ir creciendo un poco me puse a hacer cursos y hasta que el año pasado en plena pandemia logre concretar un proyecto que lo tenía pensado hace bastante y pudre lograr tener mi propio centro de estética que es hoy Agos Saez Estética Integral. La realidad es que también este emprendimiento surge un poco después de un conflicto que tuve con una paciente la cual me trato muy mal, y en el cual mi jefa no opino, motivo por el cual me hace plantear dejar el trabajo y sentía como que me iba del trabajo con las manos vacías. Sentía que a esa situación le tenía que sacar un provecho de algo y ahí es como que el año pasado en plena pandemia decidí abrir mi propio emprendimiento.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de tener tu propio emprendimiento?

Más que nada es que no hay nada como ser tu propia jefa, una manejar sus propios tiempos, yo hay veces que trabajaba de lunes a lunes, cosa que no era bueno tanta carga laboral y muchas veces no era muy redituable económicamente.

- ¿Eso te hacia resignar muchas otras cuestiones?

Si en lo familiar y personal, me pasaba que un sábado a la noche por ejemplo se juntaban mis amigas o algo y yo no podía ir porque el domingo trabajaba a las 8 de la mañana. U otras cuestiones como salir de mi casa para trabajar a las 8 de la mañana y volver casi 23hs.

- Un emprendimiento genera mucha pasión, eso de dejarlo todo para poder dar lo mejor.

Es así, cuando empezó todo esto es como que ya me idealice, pensé en expandir esto involucrando más gente, por ejemplo como a mis hermanas con las cuales cada una podríamos hacer un rubro distinto pero trabajar en conjunto. Hoy en día no tengo gente a cargo pero la idea es expandirse, aparte tengo un local aquí en Concepción que es donde yo vivo y después también otro en San Miguel de Tucumán con lo cual abarco dos puntos estratégicos en la parte de la Provincia.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar con tu emprendimiento?

Exactamente hace 1 año, pero ya venía trabajando de manera esporádica hace 5 años

5. ¿Te gusta asumir el rol de líder?

Si me gusto la parte del liderazgo, pero sin dejar de lado la parte humana. Integre el centro de estudiantes en la secundaria, también en la facultad o incluso en grupos de trabajo era siempre la que yo estaba al frente. También me han dado potestades que no me correspondían, pero como líder las supe aprovechar para mi para todos los que trabajaban conmigo.

6. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando tomaste la decisión de emprender?

En mi casa jamás me pidieron que empiece a trabajar fue una decisión mía porque yo quería tener mis propias cosas, pero si siempre con el apoyo de mi familia.

- ¿Los pacientes son todas mujeres o tienes pacientes hombres también?

De todo, varones y mujeres, el hombre también hoy en día empezó a cuidarse bastante. Muchos llegan con miedo, pero de a poquito se van animando y quedan como pacientes fijos.

- ¿Y cómo es el trato tuyo con los pacientes? ¿El trato de ellos hacia vos?

Yo trato a todos por igual no tengo preferencias, sean varones o mujeres el trato es igual. También es cordial, mucho más que el trato de las mujeres.

- En el rubro de la cosmeatria facial ¿Todas tus colegas son mujeres?

Si en lo que es la partes cosmética si, en la parte de la cirugía estética si existe mucho la presencia de los hombres.

7. ¿Contas con personal a cargo?

No por ahora trabajo sola, pero me gustaría en algún momento trabajar con mis hermanas.

8. ¿Con que actitudes te identificas ante los conflictos?

Yo creo que con el respeto vos podés llegar a un montón de lugares. Siempre evaluando con quien es el conflicto, dirigiéndote a la persona que corresponda y en los termino que corresponda.

9. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

No, la verdad que desconocía ese dato.

10. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Más que nada el tema de la sociedad machista. Todavía está muy arraigado ese tema de que la mujer se tiene que quedar en la casa y el hombre es el que únicamente puede salir a trabajar.

- ¿En tu familia cuantas mujeres son?

Somos 4 mujeres, mi mama y somos 3 hermanas. Y después esta mi papa y mi hermano somos 6 en total.

11. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

No son elegidas. Muchas veces que prefieren a los varones que a las mujeres, siendo que hoy en día las mujeres estamos muy a la vanguardia y no tenemos ninguna capacidad que envidiarle a los hombres y podemos trabajar en todos los rubros.

12. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de mujeres líderes?

Actualmente no estoy en ningún grupo, sinceramente tengo todo mi tiempo ocupado pero si me gustaría formar parte de algún grupo. Me gusta también ayudar a mis amigas con sus emprendimientos.

13. ¿Cuáles son tus expectativas para tu empresa de aquí a 10 años?

Me gustaría que sea una fuente de trabajo tanto para mí como para otras personas y como te dije en un principio también me gustaría trabajar con mis hermanas, incluso como que mi mama este trabajando ahí.

- ¿Tus hermanas que piensan de esa idea?

Les encantó la idea de poder trabajar juntas.

14. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Les diría que no deberían menospreciar, y más que nada como te digo el tema de la empatía.

15. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Mi consejo sería ir adelante, hasta que no lo intentas nunca vas a saber que va a pasar. Todos los sueños que tengan ir proyectándolos de a poquito y no frustrarse, vas a tener subas y bajas como todas empresas pero no hay que dejar de intentarlo.

Entrevista 3

Entrevistada: Micaela Fierro – Panificación Nueva Era

1. Breve reseña de la entrevistada.

Mi nombre es Micaela Fierro tengo 29 años, soy soltera y actualmente estoy estudiando la Licenciatura en lengua y literatura de manera virtual.

2. Breve reseña de la empresa.

La panadería la fundo mi abuelo hace casi 55 años. Mi abuelo en realidad empezó vendiendo pan más que nada por necesidad digamos de ahí se fue haciendo conocido y de apoco fue creciendo hasta pudo empezar a comprar las máquinas y en el frente de la casa puso la panadería. Ya con el local mi abuelo tuvo que contratar gente del lugar para que le ayude porque si bien él tenía la ayuda de mi mama y mi abuela no podían hacer todo. Después fue mi mama la que se hizo cargo de la panadería y de a poco me empezó a llevar a mí. Al principio como que no me gustaba, pero una vez que salí de la secundaria y ya disponía de mucho más tiempo y estar en el día a día de la panadería fue como que me cambio la idea y ya llevo más de 10 años aquí en la empresa.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de una empresa familiar?

Creo que la ventaja que más destaco es la posibilidad de poder tener la libertad para manejar tus horarios cosa que en otros trabajos no puedes hacer. En mi caso por ejemplo como te decía me da la posibilidad de estar terminando una carrera universitaria, aparte también de la seguridad que te genera trabajar con tu familia.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar en la empresa?

Desde muy chiquita siempre andaba aquí, jugaba también muchas veces con mi abuelo aquí adentro de la panadería. Yo lo cuento como más de 10 años pero en realidad oficial son un poquito menos. Deben ser 7 o 8.

5. ¿Quién es el líder de la empresa?

Mi mama, aunque ahora por esto de la pandemia soy yo la que está más aquí en la panadería ella viene de vez en cuando, trato mucho de que no se exponga al virus.

- ¿Les cambio en algo esto de la pandemia?

Si bien nunca dejamos de trabajar porque formamos parte de las actividades esenciales, por momentos se volvió muy complicado sobre todo el año pasado. La verdad que fue muy duro porque además de ser una situación fea también era un gasto para nosotros el tener que pagar hisopados para todos y en algunas ocasiones contratar personal extra para poder seguir trabajando fue la única manera de seguir adelante con toda esta situación.

6. ¿Te gustaría asumir el rol de líder?

La verdad es que no imaginaba estar al frente de la empresa, al principio me costó mucho el dar indicaciones a otras personas y no solo eso sino también el trato con los proveedores, siempre fui como muy reservada pero creo que con el tiempo a eso ya lo fui cambiando y hoy es muy distinto.

- ¿Sentías miedo?

Y un poco si uno siempre siente miedo o esa adrenalina o ansiedad que genera estar al frente de algo por primera vez digamos a pesar de que me allá criado aquí yo creo que fue un poco eso pero la verdad que mi mama siempre me acompaño y aconsejo todavía lo sigue haciendo a pensar de que no viene está atenta a todo.

7. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando entraste a trabajar en la empresa?

Mi mama feliz porque ella ama esto, las empresas familiares tiene un lazo afectivo muy importante. Mi familia siempre me apoya en todo lo que hago así que fue como algo normal.

8. ¿Te sentís reconocido en el puesto que ocupas?

Yo creo que si la verdad que el trato con mi mama como con los empleados es muy cordial, por ahí existen roces tipos de tener alguna opinión distinta acerca de algún tema pero la verdad es que nunca tuvimos algún inconveniente grande como quien dice gracias a dios siempre inculcamos el trabajo en equipo por sobre todas las cosas que creo que es fundamental para poder trabajar en cualquier empresa.

9. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

Creo que el respeto por sobre todas las cosas siendo respetuoso sabiendo escuchar a los demás acompañándolos cuando es necesario todo es mucho más fácil.

10. ¿Cómo te acepto en tu cargo el resto del personal de la empresa que no es parte de la familia?

Como te decía hace rato la verdad que muy bien aparte ya me conocían todos los empleados que tenemos son gente de aquí y como es un pueblo chico todo el mundo se conoce así que la verdad muy bien.

- ¿Tuviste problema con algún proveedor, un empleado o algún cliente?

No la verdad que nunca, si como te decía discusiones normales con mi mama únicamente pero nunca grande sino alguna discusión de algo chico por ejemplo de ella querer pintar el local rosa y yo de otro color pero no más que eso.

- ¿Y esos conflictos o desacuerdos como vos me decís como los arreglan?

Siempre no podemos de acuerdo una de las dos termina como diciendo por lo general soy yo la que le da la razón por así decirlo y pasa pero son cosas del momento.

11. Y en el caso de que surja ponele algún día un conflicto mayor ¿Con que actitudes se identificarían ustedes como familia para resolverlo?

Creo que priorizar el dialogo seria la manera de resolver ese conflicto como dice el refrán hablando se entiende la gente, si no hay dialogo es imposible resolver un conflicto sea cual al sea el problema.

12. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

No la verdad que no sabía ese dato aunque si bien es muy notorio que la mayoría de las empresas son manejadas por hombre pero cuando me entere me sorprendió.

13. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Principalmente creo que el factor más importante para que esto pase es el trato que muchas veces reciben las mujeres no es mi caso pero tengo muchas amigas que son maltratadas o discriminadas de manera verbal en sus lugares de trabajo.

- El mal trato por ahí también viene por parte de las mujeres también

Si la verdad que también existe la competencia entre nosotras lamentablemente y muchas veces ese mal trato es mucho más doloroso porque en vez de hacernos fuertes entre nosotras entramos en ese tipo de competencias que ya de una vez por todas debería dejar de existir.

14. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

Para mi es mitad y mitad si bien en algunas familias existe todavía esa postura machista de que el hombre es el que tiene que hacer todo y la mujeres estar en la casa esperando que el hombre vuelva de trabajar eso gracias a dios en algunas familias ya cambio gracias a la formación académica que creo que es importante.

- ¿Te parece que es fundamental estudiar?

Formarse académicamente es esencial para cualquier persona o actividad hoy para el trabajo que sea te piden estudios secundarios como mínimo entonces hay que estudiar hay que prepararse.

15. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de hombres líderes?

No la verdad es que no me gusta.

- ¿Porque no te gustaría?

Siempre detrás de esos grupos existe algún interés político y eso es lo que no me llama la atención.

16. ¿Cómo será elegido el futuro líder de la empresa?

A mí me gustaría que sea alguien de la familia ojala sea mi futuro hijo o hija pero quisiera que sea alguien de la familia.

- ¿Y si llegado el caso de que tus hijos dijeran que no que pasaría con la empresa?

En ese caso me gustaría que siga buscaríamos a alguien responsable acorde para que este en el día a día pero buscaríamos que sean mis hijos los que guíen a esa persona la realidad es que no me gustaría perder la esencia de la empresa familiar.

17. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Que dejen esa postura machista antigua, que eso ya quedo en el tiempo hoy en la día las mujeres también estamos preparadas para asumir roles importantes. Si pudo una mujeres ser presidente del país puede estar una mujer en cualquier lugar que se lo proponga.

18. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Yo les dirían que pierdan el miedo y que vayan detrás de sus sueños que todas podemos desarrollar cualquier actividad es cuestión de animarse. Yo tenía miedo lo afronte y hoy gracias a dios estoy al frente de una empresa. Así que las invito a todas a hacer lo mismo.

Entrevista 4

Entrevistado: Federico Farías – Marcos Álvarez Inyección Electrónica

1. Breve reseña de la entrevistado.

Mi nombre es Federico Farías, tengo 26 años.

2. Breve reseña de la empresa.

La empresa la fundo mi abuelo Marcos Álvarez hace más de 50 años. En la época que el empezó con la empresa no existía la mecánica electrónica, cosa que con el tiempo fue evolucionando y con el paso del tiempo se sumó a la empresa su hijo, mi tío Marcos Álvarez, y luego después de casi 10 años que estuvieron mi abuelo y mi tío me sumo sumarme a mí.

- ¿Cuándo empezó la empresa tu abuelo trabajaba solo?

En la época cuando el inicio el taller trabajaba solo, en un momento se sumó una de las hermanas de mi abuelo que es la que le llevaba toda la parte contable de la empresa.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de una empresa familiar?

La ventaja que yo destaco siempre es la confianza, aquí muchas veces no sucedes que mi tío no puede venir a trabajar o tiene que salir del taller a buscar algún repuesto y sabe que deja el taller en manos de alguien de confianza.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar en la empresa?

En la empresa empecé a trabajar a los 18 años, pero hace 8 años que lo hago de manera estable.

5. ¿Quién es el líder de la empresa?

El líder es mi tío Marcos Álvarez, hermano de mi mamá. Quien lleva el mismo nombre de mi abuelo. Marcos trabaja hace 26 años en el taller.

6. ¿Te gustaría asumir el rol de líder?

Si me gustaría en algún momento asumir el rol de líder, igual muchas veces quedo a cargo de la empresa. Estoy en un aprendizaje constante para poder asumir ese rol.

7. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando entraste a trabajar en la empresa?

La verdad que mi familia estuvo muy contenta, la verdad que yo estudiar no quería me gustaba mucho esto y yo quería estar acá.

8. ¿Te sentís reconocido en el puesto que ocupas?

Si la verdad que sí, me siento muy reconocido, muy útil.

9. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

Me considero una persona muy positiva, en este oficio tienes que tener esa positividad, pero también tienes que saberla manejar.

- ¿Tienen personal a cargo?

No, en este momento está solos nosotros dos, pero en otro momento si tuvimos empleados.

- ¿Y cómo era la relación con los empleados?

Era una muy buena relación, los muchachos eran uno más de la familia.

- Si bien la parte de la mecánica es algo muy de los hombres ¿Tienen clientas mujeres?

Tenemos clientas y la verdad que bien, se les explica tal cual se le explica a un hombre el trabajo que se le va a realizar al auto. Conflictos no tuvimos nunca pero si a veces cuesta más que entiendan que un hombre.

- ¿Conoces de mujeres que trabajen en otros talleres?

La verdad que no en los talleres con los que tenemos relación por lo menos no conozco que se encuentren trabajando mujeres.

10. ¿Con que actitudes se identifica usted y a sus familiares ante los conflictos?

Si tenemos roces internos, intercambios de ideas, pero siempre lo tomamos con cautela, recordando que somos una empresa familiar tratando de no ir al choque y buscando una solución.

11. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

No la verdad que no conocía ese dato.

12. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Mira en mi opinión podía decir que algunos casos tal vez la mujer no lo propone. Igualmente en este rubro es muy difícil, aunque en una concesionaria con la que tenemos relación se puede ver que hay varias mujeres trabajando en la parte administrativa últimamente.

- ¿Tendrían ustedes una mujer en la empresa?

La verdad que no lo veo mal, sería muy útil poder contar con una mujer. Me gustaría que algún momento se integre una mujer, porque muchas veces se necesita la templanza de la mujer.

13. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

Para mí un poco de las dos, hoy en día me inclinaría que las mujeres no son elegidas.

14. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de hombres líderes?

Existen grupos, pero no formo parte y tampoco me gustaría integrar alguno.

15. ¿Cómo será elegido el futuro líder de la empresa?

Me gustaría que continúe el legado familiar, mi tío marcos él tiene un hijo también llamado Marcos Álvarez y me gustaría que el siga el legado familiar.

- ¿Y en el caso de el que no quiera?

En ese sentido si tiene que contratar alguien que no sea de la familia me gustaría que sea una persona responsable.

16. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Que están equivocados, hoy en día tenemos todas las mismas posibilidades.

17. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Que se animen porque tiene todo para comerse el mundo.

Entrevista 5

Entrevistado: Ricardo de la Fuente – De la Fuente Rectificaciones

1. Breve reseña de la entrevistado.

Mi nombre es Ricardo Antonio de la Fuente, tengo 26 años soy soltero. Soy profesor de educación secundaria en matemática.

2. Breve reseña de la empresa.

La empresa nació hace muchos años, la empezó mi papa Ricardo Antonio de la Fuente también. El antes trabajaba en una radio, la primera que hubo en la ciudad, llegó un momento que tenía familia y vivir de la radio era un poco complicado por lo cual vendió todo, compro maquinas alisadoras, rectificadora como las conocen todos y empezó esta empresa familiar hace 32 años para ser exacto. Arranco solo, el hacía todo solo, la rectificadora está en el mismo siempre se encontró en la esquina donde también es nuestro hogar.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de una empresa familiar?

Muchísimas, una de ellas es que puedes disponer de tu propio tiempo, la cual me permitió estudiar y eso en otras empresas no lo puedes lograr.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar en la empresa?

Yo a trabajar oficialmente desde los 13 años, aunque ya desde chico siempre estaba en el taller.

- ¿Te gustaba trabajar a edad o lo sentías como una presión?

La verdad que si era una presión, yo a los 13 años que más quería que salir a jugar. Yo estudiaba en la escuela técnica de aquí de la ciudad iba mañana y tarde y cuando volvía tenía que trabajar. La verdad era que yo a la tarde quería ir a jugar al futbol con mis amigos y no podía. La verdad que no alcanzaba el dinero y tenía que trabajar, sentía mucha presión. Obviamente que no culpo a mi viejo por eso.

5. ¿Cómo fue asumir el rol de líder?

Fue un poco complicado, como te contaba hace rato mi papa cuando empezó, lo hizo solo. Hasta que me integre yo, primero como su ayudante, hasta que llegó un momento en que había cosas que no eran muy positivas.

- ¿Cómo pudiste llevar adelante esas complicaciones?

Con mucha experiencia que adquirí a lo largo de la vida, yo en un momento me aleje de la empresa familiar me fui a vivir a Neuquén, ahí trabajaba con el título que yo tenía de profesor de matemática. Esta situación genero un cambio en la empresa, el volvió a quedar solo y había que solucionar eso. Cuando yo volví hable con mi papa y mi mama, la idea era que la empresa pueda funcionar sin prejuicios de que mi mama también pueda trabajar, ya que ella nunca pudo trabajar, era la típica familia de antes el hombre salía a trabajar y la mujer en la casa. Yo tenía el apoyo de mi mama para este cambio porque ella también quería trabajar y estar en la empresa. Mi viejo estaba de acuerdo pero no quería soltar el mando de la empresa, y yo lo entendía porque la verdad que es difícil para alguien que trabajo tantos años delegar el poder, la verdad que me costó muchos enojos de mi papa, discusiones entre la familia. Nosotros somos una familia muy unida pero al momento de la empresa la verdad que fui muy complicado. Pero se lo logro.

6. ¿Te sentís reconocido en el puesto que ocupas?

Si la verdad que sí, yo me siento súper reconocido por mí mama más que nada. Mi mama ahora maneja todo lo que es la parte administrativa, mi papa la parte del taller y yo soy como la cabeza de la empresa, el que manda todo. Ahora yo llego a la empresa veo que todo sea hace con muchas sonrisa y eso me hace sentir orgulloso porque sé que las cosas se están haciendo bien.

- Algo que yo no sabía era que tu mama formaba parte de la empresa. Creo que debe ser la primera mujer que está a cargo de un taller aquí en Concepción. Contame un poco como fue la integración de tu mama.

Como te decía fue muy difícil por los prejuicios que hay sobre las mujeres, yo aprendí mucho en el tiempo que estuve fuera de casa, la verdad me nutrí mucho de información

y dije acá mi mama porque no puede. Y cuando yo me volví lo conversamos y ella me dijo yo quiero aprender y la verdad que si ella no hubiera puesto de su parte nada hubiera sido como lo pensaba. Le enseñe medidas, que repuesto se necesita, que es lo que hay que cambiar que no. Mi papa hoy ni se entera que es lo que se recibe, mi papa sabe que es lo que tiene que hacer y le entrega ya hecho a mi mama. Mi mama sabe que repuesto va que repuesto no va, lo entrega, todo. Fue muy complejo pero muy satisfactorio.

- ¿Y que sienten los clientes a verla a tu mama?

Los clientes estaban acostumbrados a que los atiendan mi papa o yo, y cuando empezó a trabajar mi mama lo primero que le decían es lo pueden hablar al dueño y costaba esa adaptación. Hasta que mi mama se ganó el lugar y la confianza de los clientes. De igual manera con alguien nuevo hasta el día de hoy le llama la atención.

7. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

La empatía, ponerme en el lugar del otro. Trabajando yo vi muchas cosas que me hubieran gustado que me pasen o sean así. Eso me sirve para mi otro trabajo como profesor también.

8. ¿Cómo te acepto en tu cargo el resto del personal de la empresa que no es parte de la familia?

Si ahora tenemos un empleado, la verdad que lo tomo muy bien. De igual manera nosotros lo consideramos un familiar, tramos de integrarlo a la familia.

9. ¿Con que actitudes se identifica usted y a sus familiares ante los conflictos?

El dialogo creo que es fundamental, sobre todo con mi papa.

10. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

La verdad que no conocía ese dato.

11. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

El miedo, muchas veces tienen miedos a la violencia física, verbal y creo que eso es fundamental, no solo para que la mujer quiera asumir el rol de líder sino también para cualquier trabajo. Yo creo que el problema no es la mujer que no tiene la capacidad sino los hombres que no sabemos tratar a las mujeres.

12. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

50 y 50, pasaba antes que las mujeres no eran elegidas y ahora que pueden ser elegidas son ellas las que no eligen ser líderes.

13. ¿Te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de hombres líderes?

No formo parte pero siempre trate en la manera de lo posible integrar grupos o ayudar también de manera desinteresada desde afuera. Igualmente me gustaría formar parte pero creo que por cuestiones de tiempo no es el momento.

14. ¿Cómo será elegido el futuro líder de la empresa?

Uno siempre quiere que los hijos queden a cargo, pero en mi caso siempre y cuando estén preparados, porque muchas veces uno por poner a los hijos llegan a fundir la empresa por errores de paso de mando.

- ¿Y en el caso de que tus hijos digan que no?

Por supuesto que me gustaría que la empresa continúe, buscaría a alguien capacitado que se haga cargo tanto de la parte administrativa como la parte del taller.

15. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Le diría que cambien su postura que tengan empatía.

16. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Por empezar que se animen, sabemos que todo cuesta es difícil. Quizás tengas muchas caídas pero para ser líderes hay que saber afrontar toda esa situación.

Entrevista 6

Entrevistada: Jessica Coronel – VaLu Indumentaria y Accesorios

1. Breve reseña de la entrevistada.

Mi nombre es Coronel Jessica, soy de la ciudad de Concepción, tengo 30 años. Tengo una familia, tengo una niña de 3 años, estoy casada y también tengo una hijastra de 10 años. Soy Técnica Universitaria en Enfermería.

2. Breve reseña de la empresa.

Hace 9 años que me dedico a este rubro, empecé vendiendo con mi bolsito azul en moto yendo a la casa de las clientas, acompañada de mi marido que también se dedica a este rubro.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de tener tu propio emprendimiento?

Que sos tu propio jefe, a mí me encanta la enfermería es una profesión muy admirable, pero esto no lo cambiaría por nada yo acá manejo mis propios tiempos, puedo ser mama, puede ser ama de casa, esto te da la ventaja de decir hoy no puedo abrir a las 9, abro a las 9.30 porque no le tengo que rendir cuentas a nadie.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar con tu emprendimiento?

Hace 3 años que pude concretar el sueño del tener un local propio. Gracias a dios que me va muy bien. En este emprendimiento trabajo con mi mama somos las dos nada más la que manejamos todo. Mi mama es mi mano derecha en todo.

5. ¿Te gusta asumir el rol de líder?

Si básicamente siempre tuve esa pizca de líder, no de líder revolucionaria sino de siempre encabezar y tener buenas ideas para emprender objetivos. Siempre acompañando a los demás, siempre alentando.

- El líder tiene ese de acompañar, de alentar a otros para salir adelante.

Exactamente yo el año pasado en pandemia por ejemplo fue mi mejor año laboral. Implemente convertirme en mayorista y no por una cuestión de dinero, lo implemente para darle una mano a otras personas que estaban en una situación complicada, dije por

ahí yo tengo un poco más de capital y puede darle esta posibilidad a las personas y que salgan adelante como lo pude hacer yo y siempre alentando. Tengo mi grupo de whatsapp con mis clientas y siempre alentándolas para que no bajen los brazos.

6. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando tomaste la decisión de emprender?

La verdad que me alentaron muchísimo pero el miedo estaba. Yo empecé con 3 pantalones y unos cantos buzos, si estaba ese miedo de decir cómo vas a pagar el alquiler y todo eso y es al día de hoy que ellos no pueden creer como crecí. Crecimos porque la verdad que mi mama también es una muy buena vendedora. Somos muy conocidos en la ciudad y creo que eso también ayuda.

- Nos puedes contar aparte de tu esposa e hijas como está compuesta el resto de tu familia.

Esta mi mama que está aquí en Concepción conmigo, mi papa que está en buenos aires acompañando a mi hermano que es futbolista de primera división. Existe una unión familiar impresionante gracias a Dios.

7. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

Yo pienso que el persistir constantemente, esa constancia, optimismo, ese sentido de que todo va a salir. Soy una mujer muy estructurada, a muchas personas no le gusta eso pero a mí me ayuda muchísimo, la organización es lo mejor que tengo.

8. ¿Contas con personal a cargo?

No, trabajamos las dos solas con mi mama.

- Me dijiste que tienes un grupo de whatsapp con tus clientas ¿Cuál es la relación con ellas? ¿Cuál es la relación con los proveedores?

La verdad que la relación es muy buena, ahora con esto de la pandemia que jamás me lo espere me tuve que aprender a manejar con pedidos todo lo que es vía online, al principio fue difícil porque vos vas depositas plata en una cuenta y vos no sabes a quien le depositas la plata fue hasta que agarras confianza, te conoces con las personas. Hoy en día con mis proveedores muy bien, es un mándame tal cosa y me lo mandan al toque.

- ¿Alguna vez tuviste algún conflicto?

No bajo ningún punto con ningún proveedor, con el tema de los clientes no las chicas que son mayoristas que tengo clientas de Famailla, Monteros, Villa Quinteros, Aguilares, La Cocha, Alberdi, muchos lugares me compran siempre tengo la mejor relación, además tengo el alago de mis clientas porque yo trabajo lo que son los talles especiales entonces es algo que no se ve y eso llama mucho la atención.

- ¿Y el trabajar con tu mama alguna vez te genero algún rose, alguna discusión?

Y si tenemos algunos desencuentros más que nada por culpa de clientes irresponsables de la parte de por menor que por ahí no cumplen con las condiciones que algún de las dos le impone. Son cosas básicas que por ahí la verdad que no le doy mucha importancia.

9. ¿Con que actitudes te identificas ante los conflictos?

Muchas veces prefiero entender, dejar pasar para ahorrarme los malos ratos. Yo considero que todo tiene solución.

10. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

No, bajo ningún punto. Porque que muchas mujeres no salen a flote porque no quieren y yo soy una mujer independiente, con todas las leyes que nos amparan hace millones de años. Básicamente yo siento que el país no está preparado para las personas con mi carácter con este brillo de emprendedor, de empoderada, pero bien en el buen sentido de la palabra y siempre es como que asombra. Obviamente que todas tenemos miedos pero el miedo no te lo vas a sacar nunca si no lo intentas.

11. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Para mi es el miedo, creo que también está muy ligado, de lo que es mi rango de 30 años por ahí veo muchas chicas que fueron mamás de mi edad y que se ven como que soy mamá o trabajo, o nadie lo va a cuidar a mi hijo como lo cuido yo o no lo dejaría a

mi hijo solo y es como que tiene ese problema de sentido de pertenencia de las criaturas, como quejan ya desde pequeños que los hijos tengan independencia entonces es muy poco probable que la mujer lo pueda hacer ya siendo grande, siento eso que estamos muy acostumbrados a que la mujer se quede en casa y también hay muchas mujeres que soy muy cómodas.

- ¿Crees que viene una generación que dentro de algunos años pueda cambiar esta situación que vos decís?

Si yo veo dos tipos de generaciones, veo una generación de la de mi nena más chica con una independencia que se viene a flote total y veo una generación de 13-15 años que son los problemas en persona, son los jóvenes que todo el tiempo te están generando problemas y problemas. En cambio en los nenes veo que los más pequeños que ya vienen con ese toque de independencia de quieres aprender, ver, hacer, de acompañarte de que te entienden en un segundo, yo hay veces que le digo por ejemplo a mi mama yo cuando tenía 3 años no hacia las cosas que mi hija hace. Creo que nosotros los de nuestra época los de 30 años estamos estimulando a nuestros hijos para que sean grandes el día de mañana, sean muy buenos en estos más que nada por lo que este país te depara.

12. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen? El rol de líder

Para mí claramente no eligen. A mí una vez no me contrataron en una empresa porque yo les dije que yo no iba a poner mi trabajo, mi cabeza para que ellos se llenen los bolsillos y renuncie. Pero esto pasa porque la mujer no se hace valorar, no hacen que valoren su esfuerzo, su mente. Siento que la mujer es la que no se da el lugar.

13. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de mujeres líderes?

No, no formo parte de nada porque no tengo tiempo para nada. Todos los roles que ejerzo en mi vida me llevan demasiado tiempo, pero siempre esto cuando me necesitan.

14. ¿Cuáles son tus expectativas para tu empresa de aquí a 10 años?

Mi sueño es poder tener dos locales que sean propios, uno para cada uno de mis hijas. Que ya el día de mañana las nenas tenga lo suyo para poder vivir, buenos si ellas ya no lo saben manejar tendrán que ver la forma de poder salir adelante siempre con libertad.

15. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Yo pienso que no tengo nada en particular que decirles porque considero que si ellos consideran que nosotras no podemos ser líderes es porque nosotras misma siempre nos hemos tirado abajo, siempre nos hemos reprimidos, así que no creo que sea tanto la culpa de ellos. Esto te lo digo porque conozco mujeres que se consideran capaces de, o porque necesitan la presencia de un hombre en su vida cosa que no lo comprendo y pienso que nosotras les dimos un lugar bastante importante a los hombres, le dimos ese título de demasiados importantes.

16. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Que no, que ya basta que ya estamos en el Siglo XXI tenemos que aprender a ser independientes no necesitamos de para poder lograr algo. Alguien te puede ayudar pero llega un momento que sabes que puedes sola y ya el miedo se te tiene que ir. Y otra cosa que necesitan las mujeres es plantearse un solo objetivo, pero no puedes ir haciendo todos los días algo nuevo porque no llegas a nada. Es una cuestión de estrategias, es una cuestión de pensamientos de sacar lo mejor de cada opción y ver qué es lo que te conviene, pero siempre enfocándose en una sola cosa.

Entrevista 7

Entrevistado: Luis Medina – MIXFIT

1. Breve reseña de la entrevistado.

Mi nombre es Luis Medina tengo 26 años, soy estudiante de Ingeniería en la Universidad Nacional de Tucumán, actualmente soy soltero y vivo con mi familia.

2. Breve reseña de la empresa.

Este emprendimiento nació el año pasado durante la cuarentena, está integrado por mi dos hermanas, mi cuñado y yo. No dedicamos a la venta de mix de frutos secos y frutas disecadas.

- ¿Cómo es el integrar un emprendimiento junto con tus hermanas?

Es bastante cómodo por el hecho de que bastante confianza entre nosotros, trabajar con alguien de tu familia siempre es más cómodo.

- ¿Este emprendimiento surge por necesidad económica?

No, la verdad que no, hace bastante tiempo que teníamos ganas de realizar algo junto con mis hermanas y bueno coincidimos en este emprendimiento. La verdad es que está muy bueno, es una experiencia bastante linda, mi primera experiencia laboral así que bastante bien.

- Y al ser tu primera experiencia laboral ¿Cómo lo consideras, era como pensabas?

En parte era como pensaba y en parte cuesta mucho. Como al ser la primera experiencia laboral hay muchas cosas que me sorprenden y la verdad que trato de tomarme las cosas con calma y tratar de dar lo mejor para que las cosas salgan de la mejor manera posible.

3. ¿Te gusta asumir el rol de líder?

En parte si, aunque que muchas veces me cierro en una idea y quiero que así sea, pero obviamente que si me equivoco lo reconozco y escucho a los demás. Eso sería como mi única desventaja como líder.

4. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando tomaste la decisión de emprender?

Mi mamá y mi papá apoyaron desde el primer día. Estaban toda la familia unida en torno a esto y creo que era por el entusiasmo que teníamos nosotros los hermanos de empezar algo juntos.

- ¿Tus hermanas a qué se dedican?

Una de mis hermanas es odontóloga y mi otra hermana es cosmetóloga. Y a pesar de todo su trabajo se dan su tiempo para estar en el emprendimiento.

5. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

La tolerancia a los errores, la motivación, la predisposición para asumir responsabilidades, el compañerismo.

6. ¿Contas con personal a cargo?

Tratamos de manejarlo nosotros nada más, únicamente solo cuando es un envío que nosotros no podemos realizar si buscamos un cadete. Pero no descartamos más adelante la posibilidad de contratar algún personal.

- ¿Cómo es el trato con los proveedores que ustedes tienen?

La verdad que muy bueno, tenemos una comunicación muy fluida ya como si fuéramos amigos de hace años.

- ¿Y el trato con los clientes?

También la verdad que excelente hasta ahora no me tocó nadie que me falte el respeto ni nada de eso, así que la verdad que bastante bien.

- Me dijiste que la relación con tus hermanas es bastante buena, pero ¿tuviste algún conflicto o intercambio de ideas alguna vez?

Tuvimos roces, pero tranquilos. Normales.

7. ¿Con que actitudes te identificas ante los conflictos?

Pienso que con tranquilidad, las cosas que se hacen en estados de nervios no salen bien.
Para mí la paciencia es importante

8. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

La verdad que no conocía ese dato.

9. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Yo que es más un tema generacional. Por ahí mi mama me cuenta como eran las cosas antes que el hombre de casa era el único que podía salir a trabajar y como que estamos muy arraigados a eso.

10. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

Para mí no son elegidas, hay circunstancias donde las mujeres tienen mayores capacidades o cualidades para asumir un rol de líder que los hombres y no son elegidas.

11. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de hombres líderes?

No, no formo y tampoco me gustaría participar.

12. ¿Cuáles son tus expectativas para tu empresa de aquí a 10 años?

La más importante es crecer, poder llegar a tener un local propio porque en este momento trabajamos desde la casa, es algo que tengo en mente.

13. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Que esto no es así, que tenemos que tomar a todos por igual.

14. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Que se animen, que se hagan ver que eso es lo mejor. Pero que al momento de ser líderes no pierdan, su esencia y sepan que todos somos iguales.

Entrevista 8

Entrevistada: Norma Beatriz Lizarraga – Instituto San Gabriel SRL

1. Breve reseña de la entrevistada.

Mi nombre es Norma Beatriz Lizarraga, tengo 58 años, estoy casada tengo 3 hijos y soy profesora en Ciencias de la Educación.

2. Breve reseña de la empresa.

La empresa se llama Instituto San Gabriel, se encuentra ubicada en la ciudad de Aguilares, es una empresa dedicada a la Educación de los niveles Inicial, Primario y Secundario, esta empresa fue fundada en el año 1989 por mi madre, en ese entonces comenzó con el nivel inicial y después fue desarrollando el primario, y con varias promociones del nivel primario, la demanda de los alumnos y los padres surgió el nivel secundario y hoy tiene los tres niveles en funcionamiento. Esta empresa hoy ya es una SRL después de haber pasado por el fallecimiento de mi madre y mi padre quienes eran sus propietarios y así es como llegamos nosotros las hermanas a formar parte de la empresa.

- ¿Quiénes son las que integran hoy la SRL?

Somos 3 hermanas. Y somos quienes estamos manejando desde distintos sectores la institución.

- Aparte de tu trabajo en la empresa familiar tienes otro trabajo contanos de que se trata.

Trabajo en la Administración Pública Nacional en el ANSES, por razones de seguridad opte por continuar con este trabajo y no ejercer la docencia.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de una empresa familiar?

Creo que las ventajas de la empresa de la empresa familiar a la vez son también desventajas, la ventaja es conocernos, poder estar más tiempos juntos, pero eso también muchas veces se vuelve una desventaja porque al estar en el medio la relación familiar complica el ver objetivamente una decisión dentro de la empresa. Y cuando se quiere tomar una decisión no hay que involucrar en la parte afectiva familiar la decisión que se

tome, entonces creo que la ventaja de ser familia para trabajar bien, también muchas veces cuando los miembros no se entienden es una desventaja.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar en la empresa?

Cuando mi madre fundo la institución yo tenía 26 años y trabajaba colaborando a mi madre en la institución pero siguiendo como mi otro trabajo. Estuve a cargo de la Dirección muy poco tiempo y después me reemplazo mi hermana que es docente de Educación Primaria. Después ya trabajaba ya desde afuera. Y ya después a los 48 años cuando mi madre falleció volví de nuevo a reencontrarme con la empresa.

5. ¿Cómo fue asumir el rol de líder?

Asumir el rol primero fue bastante imprevisto, muy impuesto por la situación que se había generado ante la circunstancia del fallecimiento, no nos dio la opción de decidir de querer hacerlo o no, si o si tuvimos que asumir este rol de líder y cada una de nosotras cada una es muy diferente en su forma de pensar entonces cada una lo asume de una manera distinta, entonces este rol de líder no es muy fácil a veces a la hora de tener que consensuar porque como digo no es lo mismo algo que nació de forma preparada por nosotras formar una sociedad, razón por la que nos está costando bastante poder ir poniéndonos de acuerdo en la toma de decisiones de la empresa.

- ¿Y cómo compararías el rol de líder en la empresa con el rol de líder en tu otro trabajo?

Yo en mi trabajo estoy como coordinadora de un grupo de trabajo y a cargo de la dependencia en muchas oportunidades, teniendo entre 5, 10 y 20 personas a mi cargo para desarrollar la tarea. La diferencias está ahí al no tener el vínculo familiar para ejercer estas relaciones laborales facilita muchas veces el tomar decisiones porque la tengo que tomar en base a lo que mis superiores me manden y los recursos que yo tengo y no opiniones de otros miembros de la familia en las decisiones que voy a tomar, la opinión de otros miembros de la familia aporta y enriquece pero cuando no se comparten algunas formas de llevar adelante la empresa también dificulta la actividad. Entonces en mi trabajo a veces me resulta más fácil llevar esa tarea de líder.

6. ¿Qué pensaba en este caso tu madre cuando decidiste no trabajar en su momento en la empresa familiar?

No tuvo ningún problema digamos porque ella era muy activa, casualmente de asumir ella toda la conducción de la empresa. Pero siempre nos dejó en claro que cuando ella no pudiera estar a cargo de la empresa si o si fuéramos nosotros quien pudiéramos asumir y dejó sentado ese compromiso.

7. ¿Te sentís reconocido en el puesto que ocupas?

Me siento reconocida, sobre todo me siento reconocida por la gente que trabaja en la empresa que recurre a mi cuando se plantean situaciones de mayor dificultad. A es donde me siento más reconocida por la capacidad de dialogo de negociación que pueda tener. Al no estar presente yo todos los días por mi otro trabajo en la empresa sin embargo cuando hay alguna dificultad ellos prefieren mi intervención para solucionar los problemas.

8. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

La comunicación, el saber escuchar, el saber generar la confianza de las personas. Lograr una inteligencia emocional para tomar decisiones objetivas que beneficien a ambas partes o tomar una decisión favoreciendo a una parte u otra si es lo mejor para la empresa.

9. ¿Con que actitudes se identifica usted y a sus familiares ante los conflictos?

Es muy particular trabajar con los docentes como empleados en si digamos, como docentes son excelentes docentes, tenemos una planta funcional bastante joven, los docentes trabajan, responden, y todos lo demás. Pero como toda empresa como empleados se generan muchas problemáticas muy especialmente en el momento que vivimos donde hay muchos problemas económicos que repercuten en la empresa y que también dificultan la relación con el empleado ante las demandas que el empleado le hace a la empresa ya que nosotros tenemos una institución que no está subsidiada en todos sus niveles, el nivel secundario no está subsidiado entonces eso hace que todo lo que sea mantener a los empleados se hace mucho más difícil. Eso genera no conflictos pero si alguna quejas de los empleados que muchas veces son razonables pero que

tenemos que consensuar, ellos tienen que entendernos a nosotros, nosotros entenderlos a ellos y es ahí donde estamos reforzando el dialogo.

10. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de Argentina son manejadas por mujeres?

No, no lo conocía.

- Te cuento un poco es un dato de una empresa que se dedica al asesoramiento de empresas a nivel mundial. Por ahí uno piensa que en Argentina el porcentaje es poco, pero Japón que es una de las potencias mundiales es el país que menos porcentaje tiene de mujeres a cargo de las empresas y yo pienso desde mi lugar que pasa por una cuestión cultural.

Me parece que es una cuestión cultural y el modo de mantener esto de que el hombre es el sostén de la familia, el fuerte y bueno con todas estas cuestiones culturales en el nuestro está muy arraigado todavía aunque se avanzó mucho en la capacidad de la mujer de ser líderes y para llevar adelante empresas y sobre todo lo que yo veo mucho hoy en día es el llevar adelante emprendimientos. En ese lado la veo más desarrollada a la mujer que al hombre.

11. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Una es esto de la cuestión cultura que el que inicia la empresa familiar debe ver en el hombre como al de mayor fortaleza para mantener la empresa. En este caso nuestro no había ningún varón, entonces la sucesión o si tenía que ser delegada en una mujer, pero creo que si hay un varón lo veo como el más fuerte para suceder lo cual no siempre es así. Sin embargo yo veo que no es así.

12. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

En algunos casos creo que no son elegidas por que existe la figura del varón, donde no existe la figura del varón recae sobre la mujer y por otra parte cuando la mujer prefiere no asumir ningún compromiso decide desde su propia voluntad pero creo que eso es

menos ahora, pero como te digo la mujer se va desarrollando más, se va capacitando más y va tomando más rol protagónico en esto.

13. ¿Te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de mujeres líderes?

No formo parte, me gustaría. Terminando con mi otro trabajo y con un poco más de tiempo sí creo que voy a buscar la manera de integrar algún grupo. Creo que es importante que todas las mujeres que quieran emprender participen, las ayuden a formarse, darle herramientas de trabajo para mejorar su empresa, entonces creo que si es importante.

- Muchas veces saliste a brindar capacitaciones dentro de tu otro trabajo, una experiencia capacitando ya tienes.

Di cursos de capacitación y en el trabajo todos los días capacitamos porque todos los días están saliendo nuevas normativas, nuevas herramientas de trabajo en las cuales hay que capacitarse para a su vez poder capacitar a la gente que tenemos a cargo.

14. ¿Cómo será elegido el futuro líder de la empresa?

Creo que generacionalmente se tiene que actualizar la empresa no podemos esperar como nos pasó en el caso nuestro de recibir la empresa antes una contingencia y no estar preparado, creo que el paso generacional tiene que ser anterior a eso y con todo el grupo capacitado, sea también del grupo familiar o de afuera para que el paso de una generación a otra sea mucho más positivo.

- ¿Y vez que dentro de la familia existe gente con esa capacidad para asumir el rol de líder?

Dentro de la familia hay muchas personas que tienen las capacidades, lo que tienen que hacer es comenzar a formar parte de la empresa, a trabajar, ir aprendiendo, para poder dentro de poco tiempo asumir ese rol de líder. Para que el traspaso generacional sea organizado, programado y efectivo.

15. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Creo que hoy no hay muchos hombres que deben pensar así, pero seguramente quedan y creo que pensar que las mujeres no pueden asumir el rol de líder tiene miedo a la

competencia que la mujer pueda tener con él en lugar trabajar al lado como en realidad tiene que ser. Siempre es el temor que el que llegar pueda ser mejor y me puede desplazar.

16. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Que tienen que creer en su posibilidad, buscar cursos, grupos, formación. Entonces hoy todas personas tienen capacidades y está en cada uno buscar la herramienta que necesite para desarrollarse.

Entrevista 9

Entrevistada: Claudia Yamus – Mercería San Nicolás

1. Breve reseña de la entrevistada.

Soy Claudia Yamus, tengo 50 años, soltera con un hijo. Soy docente de tecnología y ocupó unas horas de tecnología en una escuela y el resto de mi tiempo lo dedico a la empresa.

2. Breve reseña de la empresa.

Este negocio actualmente tiene un poli rubro, pero en los inicios en el años 1965 se llamaba el Hogar Feliz, unos años después de que mis padres se casaron pusieron el almacén que se llamaba así y ahí incorporaron a ese almacén algo de mercería y librería. Con el pasar de los años dejaron el rubro almacén y el 16 de marzo de 1974 abre sus puertas la Mercería San Nicolás que hoy actualmente cuenta con muchos rubros, bueno al pasar los años yo me hago cargo el 1 de noviembre del 2004.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de una empresa familiar?

Bueno la ventajas serían más desventajas porque te condiciona a muchas otras responsabilidades que te conllevan a tener que hacerte cargo de otros tipos de responsabilidades fuera del negocio como mantener otras viviendas donde viven mis padres que son compartidas por mis hermanos pero como que ventajas y desventajas que no te enfocas en una sola cosa.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar en la empresa?

Yo tenía 10 años cuando empecé a entrar al negocio, yo me atrevía a atender a la gente preguntarle que busca como una chiquita grande porque me encanta me apasiona el comercio. Cuando la zafra terminaba los que venían de afuera a trabajar en la zafra compraban mucho bazar acá en el negocio y mucha mercería entonces con mis hermanos nosotros con mis hermanos entrabamos en el negocio a ayudarlos a mis padres.

5. Dijiste en 2004 asumiste el rol de líder ¿Cómo fue asumir es rol?

Cuando mi papa se jubila el ofrece el negocio a todos los hijos, cada uno de nosotros tenía su trabajo independiente y bueno mis hermanos dicen no y yo me hago cargo del negocio no solo porque me gusta me apasiona, me encanta la compra, la venta, ponerle ideas, me gusta la socialización que me permite el negocio, pero también un punto que quiero destacar es venia que iban a hacer mi papa y mi mama afuera del negocio cuando tenían toda una vida acá adentro detrás del mostrador y entonces como que me hago cargo un poco pensando en ellos en darle el espacio ese para que ellos de a poquito vayan dejando el negocio ya sin responsabilidad, sin compromisos que hay que pagar, que hay que abrir con horarios y bueno eso le permitió a ellos ir dejando de a poquito y no costarle.

Yo te diría que el líder es el que pone en funcionamiento el negocio, es el que pone las ideas, el que saca, el que organiza, es bueno me encanta liderar, me encanta ser líder a mis hermanos siempre les mando un mensajito del liderazgo. Yo soy una más con los chicos, no tengo ese título de dueña, si incentivo a que se ordene, a que se pongan propuestas de ventas, yo considero que esa es la guía.

6. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando asumiste este rol?

Yo creo mis hermanos saben que a mí me apasiona el negocio porque antes de que pase a mi nombre yo ya les hacia las compras a mi papa, a veces me acompañaba uno de mis hermanos en las compras en los viajes a Buenos Aires para que no vaya sola. Yo creo que ellos estaban seguros de que yo iba a poder salir adelante.

7. ¿Te sentís reconocido en el puesto que ocupas?

Yo si de repente arrastro a todo el mundo al negocio porque a mí me apasiona esto, a mis sobrinos, a mi hijos que me encantaría que continúe todo esto pero creo que no.

8. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

El organizar, el líder no puede mirar atrás o estar haciendo pie en algún error, el líder tiene que mirar adelante para que el negocio crezca. Hoy estamos atravesando una etapa muy crítica a nivel país y no es fácil estar al frente de un negocio, no es fácil

sostenerlos, pero no hay que bajar los brazos. Hay altibajos como en todos los rubros pero bueno al que le gusta de corazón nunca se va a cansar.

9. ¿Con que actitudes se identifica usted y a sus familiares ante los conflictos?

Yo trato de mediar con una actitud positiva para que se siga para adelante.

10. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

La verdad que no es algo que tenía conocimiento porque nunca me puse a pensar, pero si tengo amigas que están al frente de negocios, algunas que han heredado como yo, pero tengo muchas amigas que han abierto muchos negocios.

- Volviendo un poco para atrás ¿Qué crees que pensó el abuelo cuando le dijiste que sí que vos te vas a quedar con el negocio?

Yo creo que él sabe que a mí el negocio me apasiona y a mis hermanos no de la misma manera, entonces cada uno apostó a su profesión a lo que cada uno ha apostado, yo también amo mi profesión, me gusta la docencia pero hago el mínimo porque aposté al negocio. Yo creo que él sí confiaba en mí que él estaba seguro de que iba a poder salir adelante y ya llevo cuando años en el negocio 17 años creo y hasta acá le he dado bastante satisfacciones, no caer, no mirar atrás, estar pendiente de ellos gracias al negocio.

11. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Muchas veces el hombre influye en la mujer no dejándola ser capaz porque cree que no es capaz, es un tema más bien cultural el aceptar que una mujer puede estar a cargo de un negocio, lo puede llevar adelante, lo puede sacar de un problema, creo que es eso. Que a veces la mujer se siente menos que el hombre y no se animan a salir adelante.

12. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

Las mujeres no lo eligen me parece, por miedo me parece porque temen al error, a equivocarse, al fracaso porque hoy estamos viviendo una situación económica bastante difícil entonces de repente ven caer negocios y creen que les va a pasar lo mismo. La

vida es una cuestión de aptitud y en el negocio también lo deben ser. Tener que equilibrar las responsabilidades y los compromisos económicos.

13. ¿Te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de mujeres líderes?

Si me gustaría formar parte de un grupo de mujeres, yo pertenezco a un grupo que se llama comerciantes del sur que estamos en contacto a través de un grupo de whatsapp donde nos mantenemos informados con todas las novedades que se relacionan a los negocios nada más, soy parte del grupo. Pero si me gustaría formar parte de un grupo de solo mujeres nada más.

14. ¿Cómo será elegido el futuro líder de la empresa?

Me encantaría que sea el sucesor unos de mis sobrinos o mi hijos, pero bueno yo no se si a ellos les gustara. Todos estudian, todos están buscando su carrera, pero si me encantaría que sean ellos.

- Y en el caso de que nadie quiera, como decís todos estamos buscando un futuro me incluyo ¿Qué pasaría?

Creo que trabajaría hasta el último día que Dios me permita estar hasta el último día detrás de un mostrador si a nadie le gusta y bueno después cerrar su puerta la Mercería San Nicolás que tantos años lleva acá.

- ¿Y no pensar en buscar a alguien que se haga cargo?

Tenemos un hermano más, un hermano de crianza y creo que en ese caso el sería la persona ideal si a los chicos no les gusta, porque el apuesta al negocio me acompaña mucho en la tarea, es muy organizador, me da muchas ideas, comparte mucho conmigo y si quedara para él, el apuesta a este negocio lo cuida como si fuera de él.

15. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Que están totalmente equivocados, esos son los machistas porque nosotras las mujeres somos tan capaces como ellos y es más creo que somos más decididas, más arriesgadas, a veces no pensamos dos veces y decimos sí, no dudamos. Como también existen mujeres que si tenme al error.

16. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Yo les diría que si se puede. Yo creo que la mujer no se anima al cartel grande de líder le tiene miedo pero no es así, vos podés ser líder sin tener el cartel. El líder no tiene que tener el cartel soy el líder, soy el jefe, tiene que acompañar y así el trabajo surge.

Entrevista 10

Entrevistado: Martin Frías – Bebidas Frias

1. Breve reseña de la entrevistado.

Soy Martin Frías soy de Concepción, tengo 26 años. Estudié la carrera del Profesorado en Matemática y tengo un emprendimiento de venta de bebidas prestando el servicio de delivery.

2. Breve reseña de la empresa.

Es una larga historia, mi papa cuando era joven y soltero vendía bebidas por mayor, luego se casó, continuo con el emprendimiento yo lo ayudaba cuando era chico tenía 10 años aproximadamente. Y bueno ahora yo crecí conocía el rubro sabía los contactos que él tenía y el año pasado con la pandemia quise implementarlo o volver al rubro por decir de alguna manera y bueno hable con él me dio algunos consejos y por suerte me va bastante bien.

- ¿Hasta qué edad lo acompañaste a tu papa en el emprendimiento?

Yo arranque más o menos a los 10 años y lo acompañe hasta los 16, él salía en la camioneta por los negocios a vender por mayo y yo iba ahí y lo ayudaba.

- ¿Ustedes cuantos hermanos son?

Nosotros somos 3 hermanos, 2 varones y 1 mujer.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de tener tu propio emprendimiento?

Al ser mío la mayor ventaja es que puedo organizar mis horarios, lo cual me permite estudiar.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar con tu emprendimiento?

El año pasado con la pandemia, tenía 25 años y quería largarme a hacer algo porque la verdad es que no estaba haciendo nada porque recién empecé este año con la carrera y aquí vamos.

5. ¿Te gusta asumir el rol de líder?

Si me gusta demasiado, porque como te dije recién me permite manejar mis tiempos.

- Te vuelvo un poco discúlpame ¿Por qué deja en su momento de funcionar el emprendimiento que había empezado tu papa?

Porque mi papa es profesor y ya empezó a trabajar en varias escuelas trabajando de lunes a viernes y ya no tenía tiempo, entonces tuvo que priorizarse y bueno eligió la docencia. Era una pasión para el pero la tuve que dejar, en realidad era como una tradición familiar porque mi abuelo también se dedicaba a la venta de bebidas antes.

- ¿Tus hermanos nunca lo ayudaron a tu papa?

La verdad que mis hermanos nunca se amoldaron a esos, era yo el que lo acompañaba a mi papa y es ahora El que me acompaña a mí en algunos momentos.

- ¿Tus hermanos te acompañan en el emprendimiento o estas vos solo?

Muy poco, generalmente estoy yo todos los días y mis hermanos cuando me ven un poco apretado me dan una mano pero nada más que eso.

6. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando tomaste la decisión de emprender?

Primero no les gustaba por el tema de que querían que yo estudie, yo a plantearle de empezar con esto que era lo que tenía ganas, a parte quería volver con lo que hacia mi papa porque a mí cuando era chico me gustaba hacer y ahí me empezaron a apoyar y me ayudaron un montón.

7. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

A mí que me se organizar, se me organizar con los tiempos y creo que eso es una cualidad muy buena que tengo porque tengo tiempo para todos.

- Sé que no sos líder solo en tu emprendimiento, sino que sos líder en otra actividad que también te destaca dentro de la ciudad y a nivel provincial. Contamos de eso.

He creado por así decirlo hace muchos años un club de fútbol de salón que es manejado por mí, tenemos varias divisiones, hemos participado en muchos torneos a nivel local, provincial y nacional. Es lo que más me gusta hacer es mi pasión y lo que espero puedo darme tiempo y hacerlo mucho tiempo más. Me siento líder ahí siento que tengo un grupo atrás que me sigue, que me apoya y me gusta porque yo sé que sin ellos no se podría hacer y ellos sin mi creo que tampoco podrían. Es mutuo el apoyo.

- ¿Y cuantas personas integran el club?

Y alrededor de 50 personas, tenemos chicos desde los 15 años hasta gente ya más grande de 35 y nos vamos complementando muy bien.

8. Volviendo un poco al tema del emprendimiento ¿Contas con personal a cargo?

No solamente estoy yo y por ahí como dije anteriormente en algunas ocasiones están mis hermanos.

- ¿Te gustaría en algún momento tener una persona que te ayude?

Si, la verdad que sí. Porque pienso en crecer.

9. ¿Con que actitudes te identificas ante los conflictos?

Conflictos creo que hay en todos lados generalmente los conflictos que tengo son conmigo mismo o con los clientes. Siempre trato de solucionarlos rápidos y de la mejor manera.

10. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

No ese dato la verdad no lo tenía.

11. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Yo creo que el hombre está muy cerrado de mente y no le gustaría recibir órdenes de una mujer.

12. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

Yo creo que las mujeres no son elegidas para ser líderes.

- ¿Por qué piensas eso?

Porque se acostumbra a que siempre la voz de mando sea la de un hombre o por lo general, entonces el hombre al no querer que una mujer sea su jefa no la elige.

- ¿Te gustaría tener una mujer en tu emprendimiento?

Sí, porque la mujer tiene algo que el hombre no tiene. Tiene orden, carisma y creo que eso puede hacer que el emprendimiento crezca.

- Volviendo a la parte que me contabas del futbol ¿En tu equipo hay mujeres?

No por el momento somos todos varones, si me gustaría contar con mujeres.

13. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de hombres líderes?

De que me gustaría la verdad que si pero no sé si en este momento porque tengo otras prioridades en mi cabeza

- ¿Cómo te gustaría que sea ese grupo o como te lo imaginas?

Me gustaría que sea un grupo abierto a la opinión de varones y mujeres.

14. ¿Cuáles son tus expectativas para tu empresa de aquí a 10 años?

Crecer, mi idea es poner un negocio que sea abierto al público, que sea para que la gente venga consuma, que la gente pueda ver todo lo que yo tengo para ofrecerles.

- Pensando muy a futuro, me decías que tu prioridad es recibirte. En el caso de lograr ese objetivo ¿Dejarías el emprendimiento o le darías continuidad?

Voy a seguir con el emprendimiento, veré la manera de hacer las dos cosas, si no puedo hacer todo yo buscar una persona que me ayude.

15. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Que las escuchen, que les den la posibilidad de dar su pensamiento, su idea porque capaz que nosotros los hombres no cerramos tanto en la nuestra que no vemos que una mujer nos puede ayudar mucho. Sin ir más lejos la semana pasada yo estaba buscando imágenes para publicar en las redes sociales y ha venido mi novia y me ha dicho pública esto que te va a ir bien, me hizo ella una imagen y me fue muy bien. Yo creo que si escuchamos a las mujeres o les damos por lo menos la posibilidad de que ellas nos den su idea yo creo que nos va a ir mucho mejor.

- ¿A qué se dedica tu novia?

Mi novia es estudiante de abogacía, pero me da una mano con las publicidades.

- ¿Pansas que en algún momento ella pueda ser parte del emprendimiento?

Si, incluso ya se lo propuse pero ella no quiere porque está estudiando y no quiere perder ese objetivo, pero cuando ella quiera las puertas están abiertas.

16. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a sumir el rol de líder?

Que se animen, que intenten, que si la posibilidad existe en algún momento no la desaprovechen.

Entrevista 11

Entrevistada: Milagros Chequer – Milo Diseños

1. Breve reseña de la entrevistada.

Mi nombre es Milagros Chequer, tengo 29 años, soy estudiante de Arquitectura y comencé a estudiar también Diseño Gráfico.

2. Breve reseña de la empresa.

Mi emprendimiento se llama Milo Diseños, actualmente se expandió un poco. Ahora se llama Milo solo la parte que sería el estudio porque doy talleres y cursos. Yo comencé haciendo solamente lo que era papelería, luego de ir capacitándome con cursos y un montón de cosas comencé a hacer lo que sería la parte del Brady que sería los logos de marcas. Y ahora como se sumó toda esta movida de las redes sociales estudie marketing digital el año pasado y ahora agregue todo lo que sería la parte redes sociales, manejo de redes, diseño de imágenes para posteos y a su vez todo lo que sería papelería para eventos, agendas personalizadas, es como muy amplio.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de tener tu propio emprendimiento?

Yo estoy convencida que la persona que tiene su emprendimiento trabaja de lo que le gusta, otra ventaja es que manejo mis tiempos, lo acomodo de la manera que puede ser mejor porque yo también estudio. Yo creo que si trabajara en relación de dependencia todo eso que hago no lo podría hacer.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar con tu emprendimiento?

Empecé en el 2018, tenía 26 años y la primera vez fue como que ha sido muy familiar, nunca me promocione, fue muy la boca en boca. Ahora si ya utilizo las redes sociales.

5. ¿Te gusta asumir el rol de líder?

Si me gusta, yo tengo un emprendimiento chiquitito que lo tengo paralelo a este que lo tengo con mi novio como socio y él me dice que como que me cuesta delegar.

6. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando tomaste la decisión de emprender?

Al comienzo es como que tenía ese miedo típico de los padres de que vaya a funcionar sumado también a que creían a que esto me iba a hacer dejar la facultad

- ¿Por qué piensas que tus madres no se imaginaban que te vaya bien?

Para mí es como que los padres tienen la mente como muy cerrada, como que piensan que el título si o si te va a dar el trabajo. Acá tener un título no te asegura si o si plata y los emprendimientos yo creo que ahora sí. Y eso lo pudieron entender.

7. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

Soy una persona muy meticulosa, ingeniosa, creativa. Soy constante, paciente, tolerable y realista. Como que yo planifico al paso que quiero llegar y hago planes cortos pensando para llegar al gran objetivo que yo me proponga.

8. ¿Contas con personal a cargo?

Trabajo sola, es muy difícil en el diseño gráfico trabajar con alguien porque yo ya tengo un estilo. Yo capaz que pueda pedir ayuda en algo pero la verdad que contratar un personal no.

9. ¿Con que actitudes te identificas ante los conflictos?

Me toca tener conflictos con clientes en mínimas cosas, pero me gusta tener una actitud positiva por ahí muchas veces no son errores míos pero me hago cargo igual para tratar de evitar esa confrontación con el cliente y todo lo que con ello conlleva. Soy muy conciliadora en lo que respecta a la empresa, igual también tuve problema con lo que son colegas, problemas de competencias y es como que yo en vez de agarrar la parte malo, trato de contarle pero desde un lado que bueno que sirva como aprendizaje. Como me pasa a mí le puede pasar a cualquier persona.

10. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de Argentina son manejadas por mujeres?

No la verdad que no lo conocía, pero tampoco me sorprende.

11. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Yo creo que es el machismo, por cómo está representado el hombre es como una figura de poder y si es una mujer es como que no le dan seriedad. No lo veo como capacidad.

12. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen? El rol de líder.

Para mí no son elegidas. Yo pienso que muchas mujeres también se encasillan en eso. Mi emprendimiento es muy femenino, estoy siempre a cargo de mujeres en mi grupo y siempre hablamos de eso es como que las aliento a que sean más seguras y que es tampoco lo intentan asumir ese rol.

13. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de mujeres líderes?

No, pero si bien es que a mí me encanta esto de representar a la mujer y las admiro cada vez que vienen a mi casa. Tampoco me siento tan identificada con el feminismo, tengo como muy marcado lo que quiero yo y todavía no encuentro bien dónde puedo encajar eso me pasa.

- ¿Te gustaría en algún momento crea tu propio grupo?

Si propuse por ejemplo crear un grupo de mujeres emprendedoras, para ayudarnos entre nosotras.

14. ¿Cuáles son tus expectativas para tu empresa a futuro?

Mi idea en el día de mañana cuando este recibida de ambas carreras me gustaría poner un estudio de arquigrafía es arquitectura con gráfica y hacer cosas como temáticas. Y pudiendo seguir dando clases capacitar a otras personas, otros emprendimientos, me gusta ver cómo la gente crecer y darse cuenta el potencial que tiene.

15. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Primero que creo que les preguntaría porque piensan eso, soy una persona como que me gusta entender los puntos de la otra gente, entender por qué para ver cuáles son las razones y a su vez les diría que no. Porque el ser una humano para mí está más allá del

sexo, el ser humano es capaz de todo y todo el mundo puede ocupar cualquier rol si se capacita para eso.

16. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Primero que ponga todo el potencial que tiene en un objetivo porque seguro lo van a lograr.

Entrevista 12

Entrevistado: Cristian Rodríguez – Christophers Indumentaria Masculina

1. Breve reseña de la entrevistado.

Mi nombre es Cristian Rodríguez, soy de Río Seco – Tucumán, tengo 24 años y soy estudiante de Ingeniería Electrónica. Por otra rama emprendo.

2. Breve reseña de la empresa.

Mi emprendimiento es un showroom de indumentaria masculina, lo manejo virtualmente. Se llama showrrom porque se destina una parte de la casa para tener la indumentaria en este caso. Surgió ya que contaba con la necesidad de trabajar pero al estudiar no tengo la posibilidad de tener un trabajo fijo de 8 horas. Y así fue como decidí emprender, la verdad que no tenía idea de nada pero gracias a Dios por internet comencé a investigar y pude aprender.

3. ¿Cuáles crees que son las ventajas de tener tu propio emprendimiento?

Principalmente que te abre mucho la cabeza, te hace crecer muchísimo mentalmente porque si te va mal es por tu culpa y se te va bien también es por vos. Más que nada maduras muchísimo, no es solo comprar, vender y ponerse contento porque tienes \$1000 en el bolsillo, sino que a veces el emprender te permite soñar y empezar a leer libros de grandes referentes del emprendimiento y te das cuenta que el pensamiento que ellos tienen es muy relacionado al tuyo. Es increíble como el emprender te hace pensar de una manera muy distinta, yo antes de emprender pensaba que la facultad era todo para mí y hoy me doy cuenta que no es así.

4. ¿A qué edad empezaste a trabajar con tu emprendimiento?

Empecé a trabajar con el emprendimiento hace un año y medio, en septiembre de 2019. Al comienzo me fue bastante bien, pero con el correr del tiempo y toda la situación de la pandemia la verdad fue que de a poco se fue complicando la cosa. No en mi ropa si no en la situación económica de la gente que es lo vi reflejado en mi emprendimiento. Y bueno aquí estoy la situación del país lamentablemente sigue empeorando pero el emprendimiento sigue en pie.

5. ¿Te gusta asumir el rol de líder?

Si, totalmente.

6. ¿Qué pensaba el resto de tu familia cuando tomaste la decisión de emprender?

Contamos un poco primero como está conformada tu familia.

Mi familia está conformada por mi papa que es preventista, mi mama que es docente, mi hermana que también es estudiante universitaria y yo.

Lo bueno es que tengo una madre que siempre me apoyo tome la decisión que tome. Por ahí tenían un poco de miedo de que el emprendimiento me haga dejar la facultad, pero después me vieron como me desenvolvía y la verdad es que se adaptaron bastante rápido.

Yo creo que hay personas que nacer para emprender, otras para trabajar y algunas para las dos cosas y yo me considero en ese sector yo creo que nací para las dos cosas.

7. ¿Cuál crees que son las cualidades de líderes que más te destacan?

La verdad que nunca me puse a pensar eso, pero lo que si se es que me gusta ser líder.

- Yo me voy a tomar el atrevimiento de decir una porque te conozco. Para mí sos muy empático.

Si la verdad que eso si tengo mucha empatía, soy muy psicólogo por así decirlo. Creo que si el día de mañana soy el dueño o líder de una empresa grande tendría la cualidad esa de darme mucho con los empleados, andaría por la empresa viendo todo y relacionándome con los empleados.

8. ¿Contas con personal a cargo?

No, estoy solo.

- ¿Te gustaría en algún momento dar trabajo?

Es más me puse a pensar en algún momento que sería lindo tener una empresa y darles la oportunidad a personas que lo necesiten.

9. ¿Con que actitudes te identificas ante los conflictos?

Mi principal arma ante conflictos es la resiliencia, tengo la fuerza mental gracias a Dios de aprender y sacar provecho de la situación que me está pasando.

10. ¿Conocías el dato de que solo el 15% de las empresas familiares de argentina son manejadas por mujeres?

No, no conocía ese dato. Pero no me extraña pero en este país hay un conflicto cultural, pero la parte cultural influye muchísimo.

- Vos me contabas que tu novia tiene un emprendimiento. Me consta del emprendimiento de ella.

Si tiene un emprendimiento de accesorios y la verdad que no se yo la noto muy distinta a mí en el sentido de que es muy detallista. Lo que me gusta de ella es que se fijó en todo marketing, presentación, organización y eso es algo muy importante. El tema de la organización es muy importante ellas manejan muy bien eso. En el tema de emprendimientos la mujer creció muchísimo, yo creo que algo muy positivo de que haya muchas mujeres emprendedoras porque son muy capaces.

- ¿Te gustaría unir los emprendimientos o crear uno nuevo juntos?

Si, de hecho estamos armando algo y yo estaba re seguro porque yo sabía que ella se iba a encargar de la parte de la organización, hablar con los clientes. Lamentablemente por la situación no se dio en este momento pero si apenas se pueda lo vamos a hacer.

11. ¿Qué factores crees que influyen para que las mujeres no estén a cargo de las empresas familiares?

Uno de los factores, creo que el más importante para cómo te decía es el cultural. Vivimos en una sociedad muy machista, donde si vemos una mujer que está arriba del rango de un hombre la hacemos sentir intimidadas.

- ¿Y qué piensas de los movimientos feministas?

Mira yo soy muy feministas, apoyo pero hasta un determinado limite porque creo que hicieron un pseudo feminismo, se fueron de la esencia del feminismo. Estaba muy a

favor cuando peleaban sobre sus derechos, pero ya después al tergiversar todo me hizo un poco replantearme el pensamiento. Creo que generaron mucho más machismo del que quisieron mermar.

12. Para usted las mujeres ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

Para mí en general creo que no las eligen. Para mí pasa que el hombre tiene miedo de que una mujer pueda ser mejor que él para mí esa es la clave de lo que pasa.

13. ¿Participas o te gustaría formar parte de alguna asociación/grupo de hombres líderes?

No participo pero la verdad que me encantaría.

14. ¿Cuáles son tus expectativas para tu empresa de aquí a 10 años?

No sé si con el emprendimiento sino con mis ganas de emprender mis expectativas son tener varios emprendimientos.

- ¿Incluirías mujeres en esos emprendimientos?

Si totalmente, tengo muchas mujeres conocidas que son muy muy capaces de estar a cargo de un emprendimiento y ya tengo dos mujeres en mente para en algún momento sumar a mis emprendimientos.

15. ¿Qué le dirías a los hombres que piensan que las mujeres no pueden ser líderes?

Que las mujeres son iguales a nosotros. Y que no por ser mujer las hagan de menos.

16. ¿Qué le dirías a las mujeres que todavía no se animan a asumir el rol de líder?

Le diría que tengan mucha fuerza mental, que más allá de los comentarios que les puedan hacer siempre persigan sus ideales, pero que también aprendan a escuchar a personas que las puedan acompañar en su camino.