

Universidad Siglo 21



“RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO”

“GENERATIONAL SHIFT IN LEADERSHIP”

Loza Muñoz, Bruno Agustín

DNI: 39574891

Legajo: VADM16810

26 de Junio, 2022

Lic. En Administración

Seminario Final de Administración

Tutor: Vittar, Carlos

San Miguel de Tucumán

Resumen

En el presente trabajo se observó y analizó el liderazgo en empresas familiares de diversos rubros de la ciudad de San Miguel de Tucumán, provincia de Tucumán, Argentina, con relación al género y al rol de la mujer como líder. Para el mismo se investigó si las empresas estarían dispuestas a ceder o no el mando a las mujeres de la familia, y de no ser así, ahondar en los criterios personales de cada líder actual sobre el traspaso del liderazgo, así como los aspectos personales y profesionales que cada uno valora para ejercer este rol. El objetivo principal de la investigación fue conocer el factor predominante a la hora de la sucesión en las empresas familiares con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el puesto o la falta de selección por parte del líder predecesor. Para ello se tomó como muestra a once empresas familiares de la ciudad, se entrevistó a sus directivos actuales mediante una entrevista de tipo cualitativa para obtener información relevante y fidedigna del tema en cuestión. Los resultados arrojaron que la mayoría de los líderes actuales delegarían el mando de la empresa a una mujer, pero en la totalidad de los casos se lo delegarían a cualquier persona que cumpla con las capacidades, aptitudes y habilidades que requiere el puesto. La no aceptación del cargo por parte de las mujeres, según nuestro estudio, se basó en motivos personales al momento del traspaso, como ser cuestiones de edad, o falta de conocimientos y presencia en la empresa. En todos los casos, los encuestados valoraron y resaltaron la importancia del aporte femenino en los distintos ámbitos de la empresa familiar.

Palabras clave: Empresa familiar – Liderazgo – Sucesión – Género – Tucumán – Mujeres.

Abstract

In the present worksheet, leadership was observed and analyzed in family businesses of different fields in the city of San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina, in relation to gender and the role of women as leaders. For this work it was investigated whether companies would be willing to relinquish control to the women of the family or not, and if not, dig through the personal criteria of each current leader on the transfer of leadership, as well as the personal and professional aspects that each one values. The main objective of this research was to know the predominant factor in the inheritance of a family businesses in relation to gender, among the lack of interest of women in occupying this position or the lack of selection by the predecessor leader. For this investigation, eleven families' businesses in the city were taken as a sample, their current managers were interviewed through a qualitative interview to obtain relevant and reliable information on the subject in question. The results showed that the majority of current leaders would delegate the command of the company to a woman, but in all cases, they would delegate to any person who gather the capacities and skills, aptitudes and abilities required by the position. The non-acceptance of this position by women, according to our study, was based on personal reasons at the moment of inheritance, such as age, or lack of knowledge and presence in the company. In all cases, respondents valued and highlighted the importance of women's contribution in the different areas of the family business.

Keywords: Family business – Leadership – Succession – Gender – Tucumán - Women

Índice

Introducción	5
<i>Objetivo general</i>	10
<i>Objetivos específicos</i>	11
Métodos	12
<i>Diseño</i>	12
<i>Participantes</i>	13
<i>Instrumentos de recolección</i>	14
<i>Análisis de datos</i>	14
Resultados	16
<i>Tabla 1 - Líderes y Antigüedad de las empresas analizadas</i>	18
<i>Figura 1 – Participación de la mujer en la EF</i>	20
<i>Figura 2 – Personas entrevistadas</i>	20
<i>Tabla 2 – Género y liderazgo</i>	24
<i>Figura 3 – Género y liderazgo</i>	24
<i>Tabla 4 – Diferencias entre estilos de liderazgo</i>	24
<i>Figura 4 – Diferencias entre estilos de liderazgo</i>	25
Discusión	26
Referencias	34
Anexo 1	38
Anexo 2 – Primer modelo de consentimiento informado	39
Anexo 3 – Segundo modelo de consentimiento informado	40
Anexo 4 – Modelo de entrevista	41
Anexo 5 – Entrevistada 1 – Organización 1	42
Anexo 6 – Entrevistada 2 – Organización 2	47
Anexo 7 – Entrevistado 3 – Organización 2	52
Anexo 8 – Entrevistado 4 – Organización 3	60
Anexo 9 – Entrevistado 5 – Organización 4	66
Anexo 10 – Entrevistada 6 – Organización 5	71
Anexo 11- Entrevistada 7 – Organización 6	77
Anexo 12 – Entrevistado 8 – Organización 7	83
Anexo 13 – Entrevistado 9 – Organización 8	88
Anexo 14 – Entrevistado 10 – Organización 9	94
Anexo 15 – Entrevistado 11 – Organización 10	98
Anexo 16 – Entrevistada 12 – Organización 11	102

Anexo 16 – Consentimiento informado participante 1.....	109
Anexo 17 – Consentimiento informado participante 2.....	110
Anexo 18 – Consentimiento informado participante 3.....	111
Anexo 19 – Consentimiento informado participante 4.....	112
Anexo 20 – Consentimiento informado participante 5.....	113
Anexo 21 – Consentimiento informado participante 6.....	114
Anexo 22 – Consentimiento informado participante 7.....	115
Anexo 23 – Consentimiento informado participante 8.....	116
Anexo 24 – Consentimiento informado participante 9.....	117
Anexo 25 – Consentimiento informado participante 10.....	118
Anexo 26 – Consentimiento informado participante 11.....	119
Anexo 27 – Consentimiento informado participante 12.....	120

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).

Es preciso considerar la dimensión simbólica del liderazgo, ya que posee un arraigado componente cultural de género que se relaciona directamente con la dinámica del poder organizacional. Dentro de los estudios de género en las organizaciones más recientes, se destaca la “gramática masculina en el liderazgo” (Lavie, 2009); una metáfora sobre el paradigma del estereotipo masculino en el liderazgo, que mantuvo a la mujer apartada de posiciones directivas. La esfera cultural se encuentra relacionada directamente con el escaso acceso de las mujeres a cargos de liderazgo, y a su vez contiene un fuerte componente idiosincrásico. Aquí se gestan gran parte de los factores condicionantes, y que obstaculizan el ascenso académico-profesional de las mujeres, dejándolos en lo profundo de la consciencia colectiva de género.

Los atributos específicos del liderazgo femenino se distinguen por una tendencia natural para las tareas directivas, evitar la arbitrariedad, trabajo en equipo, aportar la información necesaria al grupo de trabajo, y formar equipos que cooperen con sus miembros (Florencia y Portillo, 2005, pág. 16), esto lo confirman Castro, Justo y Delgado al afirmar que la presencia de mujeres en los equipos directivos conlleva generalmente a un mayor compromiso social y a un estilo de liderazgo más participativo.

Si se consideran las características del liderazgo femenino, 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.

Demostración de lo anterior nos lo presenta Camarena y Saavedra (2018) en el cual como resultado de su estudio mencionan que “en promedio, las mujeres que conforman el consejo de administración en las empresas que cotizan en la BMV, sólo alcanzan el 4.56 %, asimismo, de las 500 mejores empresas para trabajar en México, sólo el 3% se encuentran dirigidas por mujeres, y de las 50 mujeres más poderosas de México, sólo el 14% trabajan como ejecutivas en una empresa” demostrando que aún con avances en temas de equidad de género no se ha logrado superar el techo de cristal (p. 1).

Para la presente investigación es importante resaltar los aportes de Bendl y Schimidt (2010), quienes exponen que no es únicamente el “techo de cristal” que retiene a las mujeres. En ese sentido proponen una nueva metáfora denominada “firewall”, que reconoce en la discriminación femenina no solo las estructuras, sino también la democracia, el empoderamiento y la flexibilidad de las nuevas organizaciones. “Firewall” implica más “hacer” que “ser”; y contiene dos significados: el primero corresponde a anglicismo que denomina las paredes de seguridad utilizadas en caso de incendio para evitar la propagación del fuego en las estructuras, y el segundo tiene una connotación informática que se refiere a un tipo de antivirus que depura la información antes que permitirle acceder al sistema. Es por esto, y a diferencia de la metáfora del “techo de cristal”, el “firewall” tiene que ver más a una acción que permite o deniega el acceso.

Existen otros tipos de barreras que limitan el acceso a cargos de poder que permiten distinguir entre los factores socioculturales de aquellos contextuales, nos indican Hawley, Torres y Rasheed (1998) y Swanson & Witke (1997) que estas son:

a) Las barreras externas: des-estímulos directos o indirectos en razón del sexo, más comúnmente llamados “discriminación”. Estos son, por ejemplo: la falta de mentorazgo y apoyo a las mujeres, la abierta obstaculización del ascenso por parte de otros miembros, el hostigamiento y el quórum laboral femenino, las diferencias salariales de género y la ausencia de modelos femeninos de liderazgo, entre otros.

b) Barreras internas (o culturales): se encuentran implícitas y arraigadas en la esfera cultural y ceden poca tolerancia al cambio. Se perciben como nociones de

carácter idiosincrásico, que antes de tener un contenido argumentativo tienen un arraigado significado tradicionalista. Estas son: desinformación de los cargos a aplicar por las mujeres, baja autoestima femenina, miedo al fracaso y falta de competitividad (Oplatka, 2006).

Otros autores como Eagly & Carli (2007), resumieron los principales obstáculos identificados en la literatura para el ascenso de las mujeres en las empresas, a saber, además del "techo de cristal": Resistencia al liderazgo femenino, demandas de la vida familiar, falta de inversión en capital social y estilos de liderazgo, entre otros.

En Argentina no existen datos suficientes acerca de representaciones culturales fundadas en el género. De acuerdo con la Encuesta Mundial de Valores (World Value Survey), el 20% de los argentinos considera que el hecho de que una mujer gane más que su pareja es problemático. La cifra aumenta a 23% entre las mujeres y se reduce a 16,5% entre los varones. A su vez, el 27% piensa que los hombres demuestran superioridad como líderes políticos (20% entre las mujeres y 35% entre los varones) y el 22% considera que ellos son mejores en los negocios (17% entre ellas y 30% entre ellos). La encuesta también relevó que hay una brecha en la percepción de la autonomía propia: el 77% de los varones se considera autónomo frente al 70% de las mujeres.

La incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral remunerado en los últimos 50 años no fue acompañada por un cambio significativo en la participación de los hombres en las tareas domésticas y de cuidado, que siguen siendo percibidas en mayor medida como parte de la vida cotidiana de ellas (Cerrutti, 2003). Esto dificulta la inserción laboral plena y de calidad de las mujeres, especialmente de aquellas en edad reproductiva y con menor nivel educativo y socioeconómico. Así, la tasa de actividad de las mujeres en los primeros quintiles de ingreso es del 50%, frente al 80% entre los varones.

Pero incluso cuando se adentran en el mercado de trabajo, las mujeres se enfrentan a otros estereotipos, como ser aquellos relacionados a cuáles sectores y roles laborales son para ellas. Un 58% de la fuerza laboral femenina está concentrada en los sectores de comercio, salud, educación y servicio doméstico, típicamente en puestos con menor remuneración promedio y protección social.

La Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME) realizó un informe a partir del cual se puede observar el lugar que tiene la mujer en el sector. Del trabajo realizado por la entidad se desprende que el 41,9% de las pequeñas y medianas empresas es liderada por una mujer y sólo el 20,4% tiene como dueña única a una mujer. La mayoría de las mujeres se encuentran en el sector de comercio, en rubros como indumentaria, calzados o perfumerías. El dato surge del Indicador de Participación de la Mujer en las Pymes (Ipamup) que dio a conocer el sector de Mujeres Empresarias de CAME.

Según los datos de Mercer, consultora de recursos humanos, en Argentina creció la participación de las mujeres en todos los niveles de la organización en 2020 respecto al 2012. En el puesto de CEO, un 9% son mujeres, mientras que en 2012 esta cifra era del 3%; en nivel de Director hay un 21% de mujeres y en 2012 había un 12%; en el nivel de Gerente Senior hay un 27% de mujeres y en 2012 había un 20%; en 2020 hay un 29% de mujeres en el nivel de Gerentes mientras que había un 13% en 2012; en el nivel de Jefe/Supervisor actualmente hay un 27% de mujeres, mientras que en 2012 había un 21%; en el nivel de profesionales hay un 40% de mujeres mientras que en 2012 había un 36%.

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbres y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión.

Según Araya (2012) uno de los centrales procesos y desafíos de ellas, es la sucesión, un momento muy importante caracterizado por buscar la permanencia de generación en generación; al decidir quién será el o la que quedará responsable al frente de la misma (San Martín y Durán, 2016), típicamente, el proceso más relevante en cualquier tipo de empresa (Tapiés, 2010). Para afrontar con éxito el proceso, es importante ejercer un tipo de liderazgo que tenga la cualidad particular de hacer que las cosas se hagan y funcionen promoviendo el ejemplo, llevando a la organización a lograr sus objetivos (Gonzalo, 2006).

El liderazgo es uno de los elementos más analizados en las empresas familiares según demuestran diversos estudios, debido al gran compromiso, tiempo y esfuerzo realizado por los implicados de la misma (Vallejo, 2007); lo cual permite lograr el progreso, conocimiento y motivación para resolver cualquier situación que se presente, de manera particular, con confianza, seguridad y estabilidad para culminar la sucesión (Lozano y Urbano, 2017).

Los primeros estudios en el contexto de la Empresa Familiar se centraban principalmente en los hombres. Sólo a partir del importante incremento de la presencia de la mujer en el mundo de los negocios es cuando las investigaciones sobre la mujer en las empresas familiares se fueron desarrollando. La temática de esta investigación está relacionada sobre todo con las diferencias entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y en el funcionamiento de la empresa; los diferentes roles que desempeñan; las barreras que impiden el crecimiento y avance de la mujer en la misma; el proceso de sucesión y el papel de la mujer en el mismo; la conciliación de vida laboral y personal o la influencia de la mujer en las decisiones de la empresa del cónyuge.

Según datos del European Family Business, 2015, sólo en un 14,6% de las empresas familiares hay una mujer ocupando el cargo de Directora General o de CEO, un 33,4% de mujeres están en puestos directivos y un 27% ocupan puestos en el Consejo de Administración y/o Consejo Asesor.

Incluso algunos estudios muestran que las hijas generalmente ingresan al negocio debido a una crisis, como una enfermedad o la muerte de un familiar (Dumas, 1992), pero incluso en esos casos a veces son ignoradas por sustitutos masculinos internos, como un tío o un yerno tal como indican Susanne Royer et. al (2008). Se identificaron algunas de las posibles causas. (Ver las causas en el Anexo 1.)

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.

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 formulan las preguntas 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?; ¿Es el género un condicionante sobre el liderazgo, o bien el liderazgo posee género? Y de no ser así ¿Qué es lo que sigue frenando el avance de la mujer en las empresas?”.

Para dar respuesta a estos interrogantes, 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.

Se realizará el estudio, observación y análisis de empresas familiares de más de 10 (diez) empleados (PyME) de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

Esta investigación será de gran interés ya que, abordando la temática troncal, limitado a un área geográfica específica, se llegará a conclusiones precisas acerca del liderazgo en relación al género en empresas familiares de la ciudad, con lo cual se podrá contrastar las hipótesis iniciales.

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

Objetivo general

Conocer el factor predominante al momento de la sucesión del liderazgo en las empresas familiares de diversos rubros de la provincia de Tucumán, específicamente la ciudad de San Miguel de Tucumán, con relación al género, teniendo en cuenta los criterios de selección de los líderes actuales, la presencia o no de mujeres de la familia en la empresa, y de ser así, su interés particular por formar parte de la misma o la falta de selección por parte del o los líderes predecesores.

Objetivos específicos

- Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.
- Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento.
- Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares, y que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Indagar sobre los motivos que movilizaron estas empresas familiares a no delegar el rol de líder a una mujer, o a la mujer a no aceptar el liderazgo de la empresa.
- 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.
- Indagar sobre la existencia de discriminación hacia la mujer en el ámbito laboral en algún momento particular a lo largo de sus trayectorias en la empresa familiar.
- Conocer la opinión de los hombres y mujeres que se encuentran en los puestos de liderazgo sobre los requerimientos y requisitos que debe cumplir una persona para obtener el mando. Y si estos tienen alguna relación con el género de la persona en vista.
- Ahondar sobre la existencia de factores explícitos que se asocian a patrones culturales arraigados, por los cuales las mujeres son percibidas diferentes a los hombres a la hora del traspaso e identificar los distintos estereotipos de género que se encuentran implícitos en la opinión de los líderes (femeninos y masculinos) actuales sobre la realización de ciertas tareas.
- Interpretar las diferencias existentes entre los atributos específicos del estilo de liderazgo femenino y masculino, como ser características particulares que posee cada género.

Métodos

Diseño

Nuestra investigación será de tipo exploratoria ya que estará centrada en la búsqueda de respuestas a los interrogantes e identificar posibles variables abordados en los objetivos y en relación al traspaso del liderazgo de empresas familiares tucumanas (Cazau, 2006).

La presente investigación también posee un alcance descriptivo; ya que busca principalmente especificar lo importante, y constatar correlaciones en las variables del problema que se está tratando (Cazau, 2006).

Así mismo, de carácter cualitativo, lo cual requirió trabajo y análisis a profundidad por ser un caso de estudio, en el cual se examinaron las variables, así como cualidades y características de las distintas organizaciones (Ávila, 2006).

Se adentrará en la opinión y fundamento que sostienen estas empresas en cuanto al traspaso generacional, teniendo en cuenta que entre sus posibles candidatos hay personas del género femenino.

En base a la literatura correspondiente y analizando las características específicas de cada empresa, el foco estará centrado en conocer los motivos y factores que inciden en la imposibilidad de las mujeres a acceder a cargos de liderazgo durante el traspaso del poder.

Se pretende investigar si las empresas delegan o no el mando a las mujeres de la familia, o si las mujeres miembros de la familia quieren o no asumir el cargo, y en este último caso los motivos de la no aceptación del liderazgo. También se buscará respuestas respecto a cuáles son las características y rasgos principales que presentan los hombres y mujeres a la hora de asumir el liderazgo, con el fin de responder la pregunta sobre si el género es un condicionante a la hora de liderar una empresa.

De esta manera se conocerán las actitudes y nociones sostenidas por líderes de ambos sexos hacia el género femenino en la empresa.

El contexto en el que se pretende realizar este estudio es sobre empresas de diversos rubros en el territorio de la ciudad de San Miguel de Tucumán, provincia de Tucumán, Argentina.

Participantes

La investigación primaria será de tipo cualitativa, el criterio muestral es de carácter no probabilístico, intencional. La muestra estará formada por 11 (once) empresas familiares de diversos rubros de la ciudad de San Miguel de Tucumán, provincia de Tucumán.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación y sus derivadas, los participantes entrevistados serán personas pertenecientes a la familia de dichas empresas familiares, que ocupen cargos gerenciales, directivos o de asesoramiento dentro de las mismas como ser gerentes, encargados, dueños titulares, abogados/contadores, entre otros, para conocer su opinión en cuanto a la elección de futuros líderes e indagar como fue el proceso previo de sucesión, en el caso que haya habido uno.

La mayor parte de la muestra estará conformada por dueños/titulares de las empresas sin distinción de género. Y el resto estará conformado por responsables encargados de sectores específicos de las mismas y asesores. El primer grupo tiene relación directa en la toma de decisiones de la empresa, mientras que el segundo puede o no tenerla.

Además, se buscará obtener un número equitativo en relación al género de los mismos por lo cual, si la muestra consta de 10 integrantes, 5(cinco) serán mujeres y 5 varones, para obtener los puntos de vista de ambos géneros, y lograr identificar si existe similitud o disparidad en dichas percepciones.

Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, como así también a posibles futuras líderes, obteniendo así información importante para el tema en cuestión.

De esta manera se logrará ubicar los factores que inciden en la decisión en el momento del traspaso de la empresa a otro/s miembro/s de la familia, determinaremos la proyección y los fines de la empresa en el sentido de elegir una persona del género femenino para que lidere la firma de manera individual o acompañada. También se conocerá la opinión de las mujeres de la familia y los motivos por los cuales accedieron o no a formar parte de la toma de decisiones de la empresa.

Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista semiestructurada a través de un cuestionario de preguntas breves y estandarizadas. El mismo será de tipo abierto, de manera que se obtendrán respuestas descriptivas que pueden derivar en otras preguntas no previstas, o anexos a la misma, que servirán para reafirmar la respuesta primaria o ahondar aún más en el conocimiento del perfil que pretendemos encontrar.

Las entrevistas se realizarán de manera personal o en el caso que el entrevistado de la empresa lo desee, por llamada o video llamada. De todas maneras, los participantes firmarán un consentimiento informado en el cual se les explicará los fundamentos de la investigación, los objetivos buscados y su posible futura divulgación (Meo y Navarro, 2009).

Respecto al cuestionario, este será previamente validado por el profesor-tutor de la materia y analizado en profundidad por el entrevistador. Se formularán preguntas abiertas de manera directa referidas a las temáticas abordadas, buscando obtener respuestas amplias más allá de una afirmación o negación. Para facilitar la interpretación de las mismas, estas estarán abordadas en un lenguaje claro para que el participante pueda responder de manera concisa, sin que se presenten dudas o distractores al momento de realizarlas. En el caso de no obtener información relevante de alguna pregunta, esta será repetida, o reelaborada con el fin de obtener la información que se está buscando.

Análisis de datos

Los datos a analizar serán de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de datos será el siguiente: obtención de la información a través de la búsqueda documental y los cuestionarios; capturar, transcribir y ordenar la información, a través de la recolección de material original, y las entrevistas a través del registro electrónico de las mismas, integrar la información mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

Las grabaciones electrónicas de audio previamente realizadas, luego de ser transcritas, serán analizadas en profundidad para observar la particular similitud o

disparidad de los datos, que serán analizados estadísticamente y presentados de forma narrativa, acompañándolos de gráficos y tablas en el caso que amerite.

Se tendrá en cuenta un análisis comparativo constante que consiste en tomar un fragmento de los datos y compararlo con todos los demás que puedan ser similares o diferentes, con el fin de desarrollar conceptualizaciones de las posibles relaciones entre las diferentes piezas de los datos.

También se realizará el análisis del discurso (AD), específicamente el análisis crítico del discurso (ACD), para estudiar la comunicación y la forma en que el lenguaje es usado para generar efectos en un contexto específico. Ya que este análisis reconoce al lenguaje como una herramienta lingüística explícita, construida y moldeada por influencias sociales e ideológicas (Van Dijk, 1992).

Con este estudio pretendemos obtener información verídica en relación a nuestros interrogantes y presentarla a la comunidad de manera que resulte de una investigación de valor significativo para futuros estudios semejantes en cuanto a la temática planteada.

Resultados

Para este estudio se realizaron entrevistas a líderes y personas involucradas en la toma de decisiones en empresas familiares de diversos rubros de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Para ello se aplicó un cuestionario dirigido a personas que formen parte de la dirección de estas empresas sin distinción de género, edad, nivel de escolaridad, ni años de experiencia en el cargo. Se excluyó a personas que no tuvieran lazos familiares con los dueños fundadores de la empresa. 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, anónima y voluntaria.

Se analizaron 11 (once) empresas familiares dedicadas a diferentes rubros como ser industria cárnica, industria de artes gráficas, gastronomía, heladería, panificación, entre otros:

1. Una empresa familiar de más de 65 años de trayectoria, una cadena de carnicerías, que se sitúa en la zona Ciudadela de la ciudad, tiene seis puntos de venta y cuenta con 45 empleados aproximadamente. La persona encuestada fue una mujer, abogada de la empresa, única hija de la dueña de la misma. Esta cuenta con tres personas a cargo, una mujer y dos varones, todos hermanos y ejercen un liderazgo compartido.
2. Empresa familiar referida a la industria gráfica de la zona Barrio el Bosque de la ciudad, con 40 años de antigüedad, sucedida de los padres a sus hijos. Las personas abordadas fueron una mujer, la única de 3 hermanos, encargada de la parte librería de la misma, y el dueño, quien se encuentra a cargo de la empresa actualmente junto a sus dos hijos. Poseen dos sucursales y cada una cuenta con 12 empleados aproximadamente.
3. Empresa creada en el año 2012, con 10 años de trayectoria, dedicada a la industria cárnica, específicamente venta de productos derivados del pollo, con aproximadamente 25 empleados y actualmente 3 sucursales. Primera generación de la empresa, lideran 4 personas, madre, padre, y dos de los tres hijos varones. El entrevistado fue uno de los hijos varones, encargado de la parte administrativa junto a su madre.

4. Empresa relativamente nueva, con un año y dos meses de trayectoria, una distribuidora avícola ubicada en la zona norte de la provincia, con 25 empleados aproximadamente. El entrevistado fue uno de los dirigentes, la persona que se encuentra actualmente en el mando de la empresa, junto a su hermana y un tercero que no forma parte de la familia, y que ejercen un liderazgo compartido.
5. Empresa ubicada en el Barrio el Bosque, dedicada a la fabricación y comercialización de yeso y cielorrasos, con 25 años de trayectoria. Cuentan con 11 empleados en casa central, y la persona entrevistada fue una mujer, quien lidera junto a su marido y sus dos hijos varones.
6. Empresa dedicada al rubro panificaciones, ubicada en el Barrio el Bosque de la ciudad, cuenta con una sola sucursal, 38 años de trayectoria, y 35 empleados actualmente. La entrevistada fue una mujer, que ejerce un liderazgo compartido junto a su hermana. El único hermano varón decidió no formar parte de la empresa y abrirse por su cuenta para comercializar pastas bajo el mismo nombre de fantasía.
7. Empresa con 57 años de antigüedad, dedicada a la fabricación y comercialización de helados y derivados, con 10 sucursales y 125 empleados actualmente. Se entrevisto a una de las personas a cargo de la empresa, un varón encargado de la parte fábrica de la misma. Forman parte de la tercera generación de la empresa, ejercen un liderazgo compartido con su hermano y su primo, y a su vez cada uno se encuentra a cargo de un área específica de la empresa.
8. Empresa familiar ubicada en el Sudeste de la ciudad, con 64 años de trayectoria, actualmente cuenta con 25 empleados, y se dedican al rubro gastronomía. El entrevistado fue un hombre, quien ejerce un liderazgo compartido junto a sus dos hijos varones. Actualmente, se encuentra en transición hacia la cuarta generación de la empresa.
9. Empresa familiar dedicada a la comercialización de productos agropecuarios y a la minería de cripto activos, con 10 años de antigüedad, en la cual trabajan aproximadamente 25 personas. Se encuentra liderada actualmente por una persona, un hombre, junto a sus 4 hijos, 2 de los cuales ocupan puestos gerenciales dentro de la misma. El entrevistado fue uno de sus hijos, gerente del área de producción de la misma.
10. Empresa que comenzó hace poco más de 20 años, cuenta con 29 empleados, perteneciente a la industria de la carne. Posee 3 sucursales actualmente en la

provincia. El entrevistado fue un hombre, el dueño, quien lidera junto a su esposa. Ambos pertenecientes a la primera generación de la misma.

11. Empresa representante exclusiva del frigorífico FRIAR, con más de 30 años de antigüedad. Perteneciente a la industria de la carne. La entrevistada fue una mujer, quien empezó el negocio junto a su marido. Actualmente ella es quien lidera la empresa. Trabaja con sus 3 hijos, quienes formarían parte de la tercera generación de la misma.

Con respecto a la antigüedad de las empresas, encontramos variedad en años de trayectoria, así como también, variedad con respecto al número de generación que se encuentra actualmente al mando de las mismas. Se representan estos datos a continuación:

Tabla 1 - Líderes y Antigüedad de las empresas analizadas

GENERACIÓN ACTUAL	LÍDER ACTUAL	ANTIGÜEDAD
1ERA	2 hermanos (hombre y mujer) y un tercero	1 año y 2 meses
2DA Y 3RA	Hijo del fundador	10 años
1ERA Y 2DA	Pareja (Fundadores) y 2 hijos varones	10 años
1ERA	Pareja (Fundadores)	20 años
1ERA Y 2DA	Pareja (Fundadores) y 2 hijos varones	25 años
2DA Y 3RA	Hija del fundador	30 años
2DA	2 hermanas mujeres	38 años
2DA Y 3RA	Hijo del fundador y sus 2 hijos varones	40 años

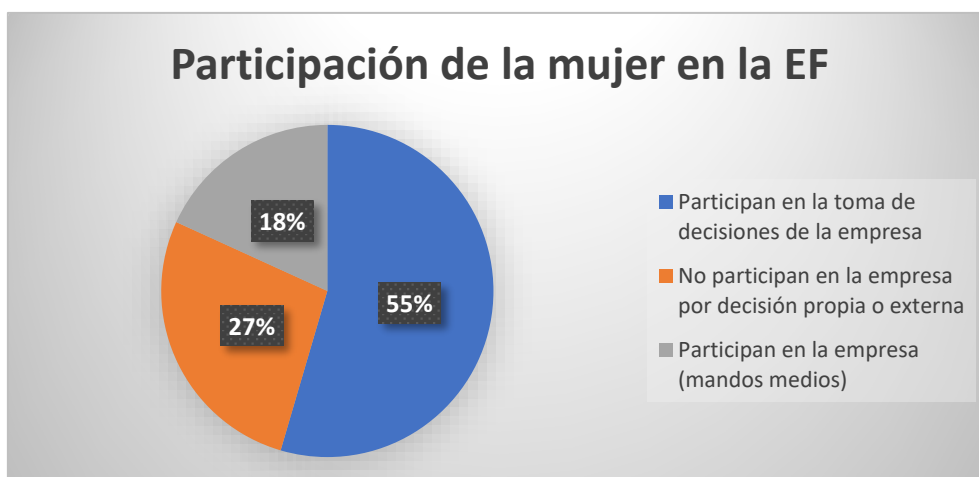
2DA Y 3RA	Directorio: Hijo y sobrinos del fundador (4 varones) y 4 socias (mujeres pertenecientes a la familia)	57 años
3RA Y 4TA	Sobrino de los fundadores y sus 2 hijos varones	64 años
2DA Y 3RA	3 hermanos (2 hombres y 1 mujer)	65 años

Fuente: elaboración propia

Los primeros objetivos específicos planteados buscaban comprender la realidad de las empresas familiares, su composición, las características actuales de su liderazgo y el rol de la mujer, así como identificar a las empresas familiares lideradas o en posición de liderazgo actualmente por mujeres.

En la muestra seleccionada para realizar las entrevistas se observó una participación del 45 % de mujeres, mientras que el 55 % restantes fueron hombres. En base a esta observación se pudo ver que el 54,54 % de la misma presenta mujeres en cargos directivos y con influencia directa en la toma de decisiones. El 27,27 % de la muestra no tiene en cuenta la participación de la mujer en la toma de decisiones ya sea por decisión propia o externa. Mientras que el 18,19 % restante presenta mujeres que se ubican en los mandos medios de la empresa, pero no participan en la toma de decisiones. En el caso del E9-O8, las mujeres no son elegidas y no participan en la empresa porque sus líderes no lo permiten, aclara que “ *por vivencias anteriores con mis hermanos, por algunos problemitas que hubo hace tiempo, hemos decidido nosotros que mujeres no.* ”, remito al lector a la entrevista desgravada en el Anexo 13, mientras que el E8-O7 comenta que las mujeres de la familia prefieren no participar de la toma de decisiones de la empresa, ya que no cuentan con la edad y los conocimientos específicos del “*día a día*” del negocio, ver Anexo 12 (entrevista desgravada). De todos modos, forman parte del directorio de la empresa, pero como accionistas. En la figura 1 se resume lo aquí expuesto.

Figura 1 – Participación de la mujer en la EF



Fuente: Elaboración propia.

Los siguientes objetivos buscaban conocer las características del liderazgo actual de la empresa, como su composición, así como la opinión de mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo y pretenden alcanzarlos.

En la conformación actual de la muestra, respecto a las empresas se observa la participación del 45%, como líderes actuales, el 37 % son personas que se encuentran próximas al retiro de la organización, y el 18% restante, son posibles futuros líderes de estas empresas. Como se observa en la Figura 2.

Figura 2 – Personas entrevistadas.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la O6, esta se encuentra liderada únicamente por mujeres, que debido a circunstancias externas tuvieron que hacerse cargo de la empresa, y afrontar las adversidades del entorno para poder sobrevivir en una industria compuesta por

mayormente hombres. La E7-O6 destacó lo difícil que fue avanzar a su edad, y más por su género, por lo cual tuvo un doble desafío que era imponerse ante la competencia siendo mujer y teniendo 26 años en ese momento.

En el caso de la E1-O1, hija de una de las mujeres a cargo de la misma, expresa el aprovechar y tomar como ejemplo el trabajo de los padres, en el sentido de unión, de que todas las decisiones se toman de manera conjunta, y que puedan trabajar de la misma manera, siempre respetando y sabiendo que cada opinión vale. Su interés particular es el crecimiento de la empresa, y velar por el bien de todos los que la conforman, tiene en cuenta que, al ser una empresa familiar, todos tienen que apuntar hacia el mismo lado, en el sentido de salir igualmente favorecidos.

En lo que respecta al objetivo sobre los motivos que llevaron a las empresas a no delegar el rol de líder a una mujer, o a una mujer a no aceptar dicho rol observamos en O2, la E2 destacó que ella decidió formar parte de la empresa, pero no desde una posición de líder, ya que ella consideró que no poseía el conocimiento adecuado para imponerse en el mando, y accedió sin problemas a que su hermano (quien era la persona que más entendía el negocio) quede al frente de la misma.

Dos de las personas entrevistadas (empresas codificadas como 5 y 8) se opusieron a la participación de mujeres en el mando de la empresa. Se destaca en este punto que una de estas personas es de género femenino. Nos indica que sus hijos no permiten que sus hijas políticas participen en la empresa, además de remarcar que las actividades que realizan no son específicas para mujeres, siendo ella la única persona del género femenino quien trabaja y tiene voz de mando en la misma, remito al lector a la entrevista desgravada en el Anexo 10. El otro entrevistado nos asegura que solo participan en la empresa el y sus hijos, que de acuerdo a vivencias pasadas y problemas con sus hermanos decidieron que en su negocio "*mujeres no*". Asegura que no es por una cuestión machista sino más bien de "*tranquilidad y buen ambiente*", optaron que la familia solo los visite, pero no participen en el entorno laboral, ver Anexo 13 (entrevista desgravada).

El objetivo referido a indagar vivencias de discriminación hacia la mujer en el entorno laboral a lo largo de sus trayectorias en la empresa, observamos que en las empresas codificadas como 1, 5 y 6 se presentaron en diferentes ámbitos y aspectos de la misma.

En la O1, la entrevistada nos indicó que, por su rubro, industria cárnica, ciertos empleados no toleran que una mujer pueda marcarle pautas o darles ordenes, en lo referente a sus tareas, pero que de todas maneras las acatan. Pero considera que es una actitud que se percibe sin necesidad de decir alguna palabra. Ella nos aclara que depende de la edad del mismo, expresa que no es lo mismo el proceso de asimilación que posee una persona mayor o de una generación anterior, al proceso de un joven que está más acostumbrado y lo ve más cotidiano en la vida.

La E6-O5, nos asegura que al ser la única mujer que trabaja en la empresa, formó un ego especial. Ella observó durante muchas ocasiones que sus clientes preferían que el personal masculino atienda sus consultas, o recibir asesoramiento de parte de un hombre. Muchas veces con insinuaciones o de manera directa. Por otro lado, la E7-O6, quien no esperaba continuar con el legado de la empresa, tuvo que quedar a cargo de la misma junto a su hermana luego del fallecimiento del padre, nos cuenta lo difícil que fue para ellas imponerse ante la competencia y el entorno siendo mujeres. En una parte de la entrevista declara: " *no sabes las cosas que tuve que escuchar...*", haciendo referencia a comentarios despectivos que recibió al quedar a cargo siendo mujer, ver Anexo 11 (entrevista desgravada).

Por otro extremo nos encontramos con la E12-O11, quien asegura que, a lo largo de toda su trayectoria, en los entornos en los que estuvo trabajando, en ningún momento vivenció situaciones de discriminación. Ella aclara " *No hay nada en mi vida que yo dije, no pude hacer esto porque era mujer*", ver Anexo 16 (entrevista desgravada). Tiene en cuenta más allá del género, que a los lugares uno se "los gana", pero también no lo expresa como una generalidad, ya que aclara que, porque ella no lo haya vivido, no quiere decir que a las demás mujeres no les toque.

Respecto al objetivo abordado, sobre conocer los requisitos y requerimientos que debería tener el nuevo líder para estar al frente de la empresa, y si esto tiene relación con el género todos los entrevistados concuerdan que, si bien no es una cuestión de género, la elección pasa por las capacidades y conocimientos del mismo.

La totalidad de los entrevistados coinciden con un rasgo fundamental que los futuros líderes deben tener para estar al mando de la empresa, el conocimiento. De ahí se valoran también, el respeto, el trabajo en equipo, la empatía, el amor hacia la empresa, el trato hacia el cliente interno y externo. Tres de las empresas analizadas tuvieron en cuenta que sería necesaria una " *profesionalización*" del negocio.

Solo en 4 de las empresas analizadas (codificadas como 2, 4, 7 y 11) consideran que no necesariamente una persona de la familia tiene que quedar al mando de la organización ya que para ellos depende de cualidades y aptitudes, más allá de la relación familiar. El E3-O2, en la entrevista desgravada del Anexo 7, nos aclaró “ *no todos somos buenos para todo, podemos ser mejores, lo importante es lograr saber para qué somos buenos, donde podemos ser más útiles y rendir mejor a una empresa.* ” Mientras que el E8-O7 considera que no es necesario que una persona de la familia quede en el mando, pero que esto sería lo mejor por los valores que manejan como empresa.

De acuerdo a los factores explícitos que se asocian a patrones culturales arraigados por lo cual las mujeres son percibidas diferentes que los hombres, y los distintos estereotipos de género que se encuentran implícitos en la opinión de los líderes sobre la realización de ciertas tareas pudimos observar que, en ciertas empresas compuestas por mayormente hombres, existe una tendencia a valorar las tareas de acuerdo al género. Por ejemplo, en el caso que se necesiten empleados para tareas tales como cargar o descargar camiones, como ser el caso de la empresa codificada como 4, el entrevistado prefiere un hombre. Mientras que en la parte administrativa considera que podría ser un 50-50. La entrevistada de la empresa codificada como 5, asegura que las actividades que realizan no son “ *específicas para el género femenino*”, tal como indica en la entrevista del Anexo 10. Mientras que el E11-O10 considera importante la presencia de la mujer en todas las organizaciones, pero destaca que esta misma tiene que realizar su aporte desde un “ *sector específico*” como ser administración, ventas, promociones, ver Anexo 15 (entrevista desgravada). El entrevistado asegura que ellas no prefieren un área de trabajo “dura” como ser en su caso, toda la parte principal de la cadena de valor de la industria cárnica en la cual se encuentran insertos.

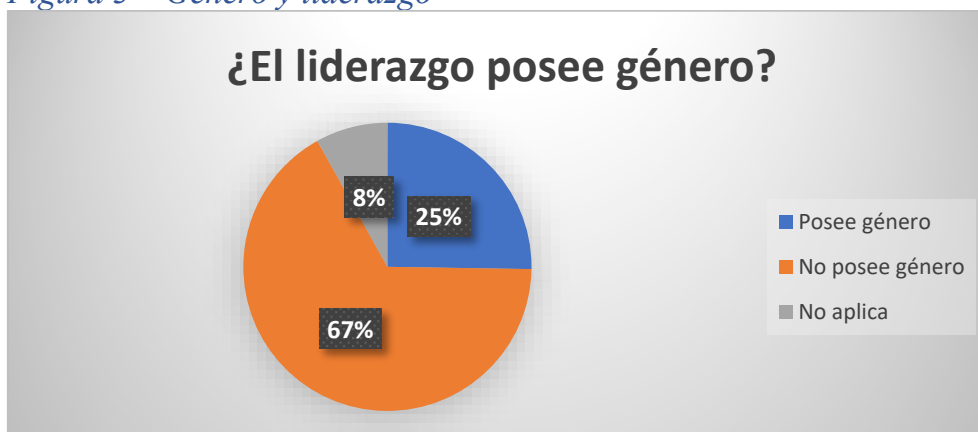
Como último objetivo específico, referido a las diferencias existentes entre el estilo de liderazgo femenino y masculino, como ser características particulares de cada género. El 67 % de los entrevistados asegura que el liderazgo no posee género, mientras que el 25 % si lo considera. Solo un 8 % de estas personas dudo en su respuesta. Esta información se expone en la tabla 2 y figura 3 a continuación.

Tabla 2 – Género y liderazgo

Respuestas	FRECUENCIAS		
	Absoluta	Relativa	Porcentual
Si	3	0,25	25%
No	8	0,66666667	67%
Duda	1	0,08333333	8%
Total	12	1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3 – Género y liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

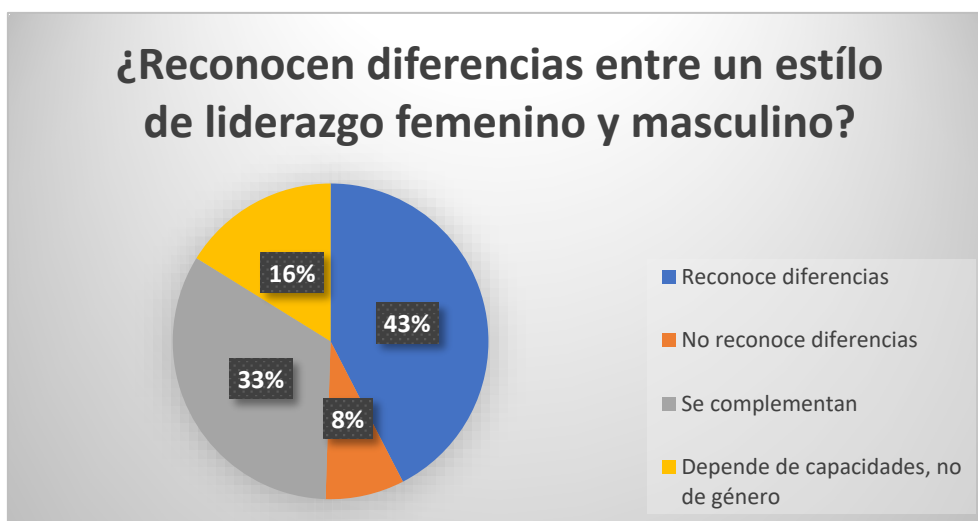
Otro tema que se tuvo en cuenta para el objetivo fue si las personas entrevistadas reconocían diferencias entre los estilos de liderazgo de cada género, y los resultados fueron que el 43% reconoce diferencias entre los estilos de liderazgo, el 8 % no reconoce diferencias, el 33 % tiene en cuenta que ambos géneros se complementan, y el 16 % aporta que dependen de capacidades, no de género. Tal como se muestra en la tabla 3 y figura 4 a continuación.

Tabla 4 – Diferencias entre estilos de liderazgo.

Respuestas	FRECUENCIAS		
	Absoluta	Relativa	Porcentual
Reconoce	5	0,41666667	42%
No reconoce	1	0,08333333	8%
Depende de capacidades, no de género	2	0,16666667	17%
Se complementan	4	0,33333333	33%
Total	12	1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4 – Diferencias entre estilos de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

La E1-O1 y la E12-O11, nos indican que un liderazgo conjunto puede andar muy bien, en el sentido de que ambos géneros pueden aportar rasgos específicos y complementarse a la hora de llevar adelante una organización coincidiendo con el E4-O3 y con la E2-O2. A su vez consideran en el hombre características como ser, más práctico, a diferencia de la mujer que es estructurada, metódica, más ordenada. También coinciden con la mayoría de los entrevistados en que la mujer está presente mayormente en los detalles, en la responsabilidad, en "ir al punto", el compromiso, en el orden y la administración, en cuestiones que, si bien al hombre le gusta, no lo implementa. A su vez los participantes tienen en cuenta características en la mujer como ser empatía, atención y paciencia, a diferencia del hombre que gran parte de los entrevistados aseguran que presentan características como ser distraído, "flexible", en el sentido de dar vueltas para llegar a algún punto. Si bien destacan también características importantes como ser orientación a los resultados, firmeza, temperamento y poder de decisión, dos de los participantes consideran al género masculino como "brusco, más frío y duro".

Difieren con los criterios y pensamientos del E9-O8 ya que el considera que el liderazgo de un hombre y de una mujer no depende del género en sí, si no de la formación y de la persona.

Discusión

Con el estudio realizado y la metodología de análisis llevada a cabo con los participantes de esta investigación, junto a la bibliografía consultada, se arribó a resultados que permitieron comprender la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.

Analizando uno de los objetivos específicos que hace referencia a caracterizar en términos de liderazgo a empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer, no lo hicieron en su momento, podemos comentar que en 2 (dos) de las 11 (once) empresas analizadas se dio de una manera particular. En ambas empresas el criterio principal para el traspaso fue cuestión de un análisis previo sobre conocimientos propios del rubro y experiencia. Pero también hay que observar especificidad masculina de los sectores analizados, ambos rubros en los cuales de acuerdo a la época en la que se dio el traspaso, eran mayormente manejado por hombres, mientras que las mujeres tenían labores generalmente administrativas. Esto explica de cierta manera como el contexto y la época influyeron de tal forma en los conocimientos y habilidades adquiridos por cada género, y a su vez en el trayecto personal y profesional de cada uno. En una de ellas, O2, el líder predecesor opto por elegir a uno de los hermanos (2 hombres, 1 mujer), de género masculino, quien era la persona que más conocía del negocio, y más relación tenía con la administración y manejo del mismo. La E2-O2, se mostró totalmente de acuerdo con dicha decisión ya que reconoce las aptitudes que posee su hermano para estar al mando del mismo, opina que: *“él la persona que no permite que esto se hunda, que las cosas se desvirtúen, en momentos difíciles siempre se encuentra ahí para solventar todo, es la cabeza de la empresa”*. En la otra empresa, O7, el entrevistado asegura que las mujeres de la familia no forman parte de la toma de decisiones de la empresa, pero si forman parte del directorio, como accionistas. Todo esto por una cuestión de edad, además de la decisión de ellas mismas de estar desligadas de la responsabilidad del trabajo y no participar en el funcionamiento diario de la empresa. En este caso, nuestro resultado coincide con Boyd et al. (2014) al argumentar que la intención hacia un tipo particular de sucesión es el resultado de un proceso de evaluación previo por parte del titular predecesor, que es principalmente racional y tiene varias etapas. En la primera, evalúa cuatro componentes de su entorno (la familia, la empresa, la industria y los contextos sociales) para determinar los efectos que una sucesión particular podría tener en la familia y en la empresa. Y en la segunda, utiliza su evaluación de los factores

contextuales para determinar qué consideraciones tienen sobre la familia y la empresa, ponderará preocupaciones por la familia y sus preocupaciones por la empresa para evaluar sus actitudes hacia tres tipos diferentes de sucesión (es decir, sucesión intrafamiliar, sucesión no familiar o no sucesión), tendrá en cuenta las creencias de otras personas influyentes y las percepciones acerca de qué tan fácil o difícil será para ellos lograr cada tipo de sucesión.

En cuanto a las características del liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras, nos encontramos con 7 organizaciones (1, 3, 4, 5, 9, 10 y 11) en donde la mayoría de los integrantes de la dirección son parte de la familia, excepto la empresa 4, en donde el mando se encuentra repartido entre 2 hermanos y un tercero no familiar.

Lo que se observó en estas organizaciones, es que el traspaso hacia la próxima generación se dio o se va a dar de manera "fluida" y natural, sin ningún inconveniente, en los cuales todas las personas comprometidas se sienten conformes y a gusto con el liderazgo participativo que vivencian, siempre buscando el crecimiento y el bienestar general de la empresa, concordando con Sharma, Chrisman & Chua (2001), en que los familiares altamente comprometidos con el negocio estarán intrínsecamente ligados al bienestar de la familia y la empresa, proporcionando el soporte necesario para que la familia asuma el proceso emocional del plan de sucesión, como una actividad que debe desarrollarse para mejorar la competitividad de la empresa y el bienestar de todos.

Todos los participantes coinciden con la opinión de que el género no es un impedimento a la hora de dirigir, que las capacidades y aptitudes es lo que importa realmente y que la unión de la dirección de la empresa debe primar por sobre todo a la hora de buscar crecimiento y experiencia, manteniendo el negocio ordenado y activo, cada uno aportando desde sus habilidades y conocimientos personales. Discrepando con las barreras externas e internas de las cuales hablan Hawley, Torres y Rasheed (1998) y Swanson y Witke (1997), quienes expresan que estas son algunas de las cuales limitan el acceso a cargos de poder pudiendo distinguir entre factores socioculturales de aquellos contextuales, como ser discriminación o cuestiones implícitas y arraigadas en la esfera cultural. En una de las entrevistas, el E3 planteo lo siguiente en respuesta a la pregunta de qué le gustaría ver en el futuro como legado familiar: "*Primero que nada lograr entrar con el mensaje de que no todos somos buenos para todo, podemos ser mejores, lo importante es lograr saber para qué somos buenos y donde podemos ser más útiles y rendir mejor a una empresa*", haciendo referencia a que no por ser parte de la familia, o

hijo del fundador, uno puede entender el funcionamiento de la empresa y lograr con éxito dirigirla, quizás es mejor realizar un auto análisis para lograr ver de qué parte o desde donde es más positivo el aporte personal hacia la misma, priorizando las capacidades y habilidades desde un lugar óptimo, no siempre desde la cima de la organización. Se coincide con Aimetta JC (2019), quien expresa que la sociedad familiar funciona mejor cuando la actitud que prevalece es la de la "unión hace la fuerza", es decir que los miembros permanecen juntos porque están de acuerdo que el equipo unido es más fuerte que la suma de las partes.

Según Florencia y Portillo (2005), los atributos específicos del liderazgo femenino se distinguen por una tendencia natural para las tareas directivas, evitar la arbitrariedad, trabajo en equipo, aportar la información necesaria al grupo de trabajo, y formar equipos que cooperen con sus miembros. En relación a nuestra investigación, de acuerdo al rol y función de la mujer en estas organizaciones, se observa que es un activo importante dentro de las mismas, ya que aportan ciertos beneficios esenciales que influyen en el mantenimiento y el crecimiento de estas. Algunas de las características que los participantes observaron en la mujer son: ordenadas, estructuradas, metódicas, empáticas, comprometidas, detallistas, responsables, entre otros. Concordando con nuestro caso particular, estudios de Aguirre R. y Batthyány K. (2011) expresan que es menester la participación directa o indirecta de la mujer en el liderazgo de la empresa. En estos estudios se define y enmarca qué características generalmente asociadas a las mujeres, como las habilidades sociales y blandas, son las que marcan la diferencia y conforman un nuevo modelo que los mismos autores denominan liderazgo interactivo.

De acuerdo a los factores explícitos que se asocian a patrones culturales arraigados por lo cual las mujeres son percibidas diferentes que los hombres, y los distintos estereotipos de género que se encuentran implícitos en la opinión de los líderes sobre la realización de ciertas tareas pudimos observar que, en ciertas empresas compuestas por mayormente hombres, existe una tendencia a valorar las tareas de acuerdo al género. Se observa una serie de pensamientos y criterios internos tradicionales inculcados de acuerdo a la tradición hereditaria de los diferentes sectores analizados, ya que al ser empresas donde los colaboradores desde su creación fueron de género masculino, se tiende a generalizar este tipo de razonamientos, bajo justificaciones ortodoxas que carecen de sentido muchas veces en la actualidad. La entrevistada de la empresa codificada como 7, asegura que las actividades que realizan no son "*específicas para el género femenino*". Mientras que el

E11-O10 considera importante la presencia de la mujer en todas las organizaciones, pero destaca que esta misma tiene que realizar su aporte desde un "*sector específico*" como ser administración, ventas, promociones, refiriéndose a que las mujeres prefieren este tipo de actividades en relación a otras que considera más "duras" como por ejemplo manejo de carnes, levantamientos de pesos, o trabajos que son realizados "*mayormente por hombres*". En cualquier caso, esto no se considera un impedimento para el ascenso de la participación de la mujer en cualquier ámbito. Si bien, existen empresas donde estas cuestiones se dan, en la muestra particular observada, la escasa participación de la mujer en tareas "duras" no se muestra como obstáculo para el crecimiento de ellas en la empresa, ya que se encuentran ocupando puestos de importancia, de toma de decisiones o a hasta de manejo integral de la misma. Existe un sesgo de género o estereotipo, pero esto no involucra la no participación de la mujer en la empresa, es probable que, a la hora de reclutar personal para ciertas tareas específicas, las preferencias por un género o el otro van a influir en el proceso de selección, pero posiblemente por una cuestión de aptitud física, no de capacidades intelectuales.

De acuerdo al concepto popular conocido como "Techo de cristal" de Morrison, White y Van Velsor (1987) que hace referencia a motivos por los cuales a las mujeres de manera sutil y casi imperceptible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa, no se encontraron fundamentos implícitos en la investigación para afirmar dicha teoría, ya que en las opiniones recabadas de ambos géneros dan cuenta que el futuro posible liderazgo de estas empresas puede estar en manos de cualquier persona (no necesariamente familiar, aunque en la mayoría de los casos se prefiera) que cumpla con los conocimientos y aptitudes necesarias para el puesto, en todos los casos se coincide que es necesario el respeto, el trabajo en equipo, la empatía, el amor hacia la empresa, el trato hacia el cliente interno y externo, llevando la mirada más allá de la cuestión de género, en busca de una "profesionalización", adaptabilidad y supervivencia del negocio.

Es importante destacar que en 2 (dos) de las 12 (doce) entrevistas realizadas, dichos participantes aportaron información relevante respecto a la participación de la mujer en la empresa. En dichas entrevistas se abordó a una persona de género masculino, y a otra de género femenino. En ambos casos, teniendo en cuenta la especificidad masculina del sector y la tradición hereditaria del mismo, se hizo referencia a que desde la parte de la alta dirección no permitieron la participación de la mujer en la empresa por motivos tales como "*no ser una actividad específica para el género*" en el caso de una empresa en la

que participan mayormente hombres, en la cual una única persona de género femenino se encuentra a cargo y posee autoridad, y por otro lado de acuerdo a “*vivencias problemáticas*” anteriores que el entrevistado aclara, sugiere la no participación de las mujeres de la familia en la dirección de la empresa, ya que según el se da por una cuestión de “*tranquilidad, de buen ambiente..*”, expresando su decisión de que la familia solo los visite, pero que no se involucren en el ambiente laboral. Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado, la participación de la mujer en estas empresas en particular se encuentra limitada por factores que exceden el ámbito de empresa familiar. Si bien en uno de los casos, las actividades que declaran no son específicas del género femenino, esto no es un impedimento para quien se encuentra en la dirección de la empresa, ejerza su rol como líder y como mujer, pero es probable que sea un impedimento para futuras posibles líderes al no tener contacto o estar al tanto de las actividades que se desarrollan en la misma. Por otro lado, hay que tener en cuenta la estructura, en cuanto a personas implicadas y relación entre los miembros, del liderazgo en estas empresas desde su creación. Esta situación encaja con la teoría de la congruencia de rol planteada por Eagly (1987), respecto a asociaciones que pueden dar origen a procesos de discriminación hacia la mujer en el ámbito laboral. La autora indica que muchas de estas asociaciones expresan expectativas compartidas sobre la conducta de las personas en base a su sexo socialmente identificado, es decir, expresan roles de género. Dichos roles contienen normas descriptivas, expectativas consensuadas respecto de las conductas típicas de hombres y mujeres y normas prescriptivas, conductas deseables o admiradas de cada sexo probables de incitar aprobación de los demás y proveer sentimientos de orgullo o vergüenza (Eagly, Wood & JohannesenSchmidt, 2004; Heilman, Wallen, Fuchs & Tamkins, 2004). Los roles de género se basan en las diferentes posiciones que ocupan hombres y mujeres en la división sexual del trabajo, y las personas infieren que dichos roles reflejan atributos personales, propiedades inherentes o disposiciones internas (Eagly et al., 2004).

Además, es importante aclarar que, en todas las entrevistas realizadas a personas del género femenino, ellas hacen foco en el papel de la mujer en la empresa, realizando un tipo de comparación con actitudes que las madres presentan, haciendo referencia a la contención, amabilidad, sensibilidad, acompañamiento, ayuda, empatía y detalles, por nombrar algunas. La E7 – O8, quien dirige junto a su hermana, nos expresa “*Yo creo que la mujer tiene una sensibilidad que el hombre no tiene, en el sentido de el manejo de equipos. Una sensibilidad también en el trato al cliente, trato a los empleados, y sin desmerecer por supuesto al hombre. Pero creo que el hombre es mucho más bruto, pero*

no bruto de ignorante, si no que no tiene en cuenta muchas cosas...". Otro comentario que alude al tema es el que realizó la E1 – O1 haciendo referencia al aporte de la mujer en la organización, "Le da una energía distinta, es como que las cosas son más amigables, tiene una ternura o una forma de manejarse parecida a lo que sería una mamá en casa, entonces es como que te acompaña un poco más, te ayuda, se pone al lado tuyo".

Esto demuestra que las mujeres usan un liderazgo cooperativo, donde se dejan llevar por las emociones, los vínculos y muchas veces dejan a un lado lo profesional para solucionar algún inconveniente con algún trabajador, usan la flexibilidad laboral para incentivar a sus colaboradores, se vinculan con el autodesarrollo de los mismos y les gusta generar un vínculo superior que genere un sentido de pertenencia más amplio al que están acostumbrados laboralmente, aportando el sentimiento de sentirse parte de la familia.

Tanto hombres y mujeres líderes encuestados declaran que es necesaria e importante la participación y punto de vista femenino en mayor o menor medida en las decisiones de la empresa, desde el lugar que corresponda, y de acuerdo a los objetivos específicos de cada una.

El objetivo principal de esta investigación fue conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. En base a lo expuesto anteriormente, se ha podido conocer lo que sucede respecto al traspaso del liderazgo en las empresas familiares del San Miguel de Tucumán y se ha observado que la mayoría de los hombres dirigentes actuales estarían de acuerdo en delegar en un futuro el mando a mujeres de la familia, que lo que realmente es relevante para ellos es el correcto uso de las habilidades y conocimientos, además de la participación diaria en la empresa, y el sentimiento de "ganarse el puesto". Las mujeres, por otro lado, están de acuerdo con aceptar el cargo de líder de las empresas, y las que ya se encuentran en posiciones directivas, estarían dispuestas a delegar su mando en otras mujeres de la familia, coincidiendo con los hombres con sus criterios de selección como ser conocimientos, experiencia, capacidades, trabajo en equipo, y manejo de habilidades blandas importantes que se requiere para un puesto de esa índole. En el caso de los liderazgos compartidos, coinciden de que la confianza, el respeto, el trabajo conjunto y el interés por el crecimiento mutuo debe primar en todas las decisiones para lograr con éxito cumplir los objetivos de la empresa familiar.

Respecto a las limitaciones que encontramos en la investigación se observó que el tamaño de la muestra es reducido, la investigación se basó en entrevistas realizadas en un

contexto específico de empresas familiares en San Miguel de Tucumán, lo que limita la generalización de los resultados a un público más amplio.

Por otro lado, el estudio se centró principalmente en empresas familiares en un área geográfica específica por lo que podría haber resultado en un sesgo geográfico y una falta de diversidad en términos de ubicación, sectores de la industria y otros factores como ser que las dinámicas de liderazgo en EF pueden variar significativamente según el contexto cultural.

En las entrevistas, los participantes pueden haber proporcionado respuestas que consideraron socialmente deseables o que reflejaban una imagen positiva de sí mismos o de sus empresas, y esto podría haber sesgado las respuestas no reflejando completamente la realidad.

Otra limitación que se observó es que el estudio se centró en las opiniones y experiencias actuales de los participantes, por lo que no se exploraron cambios en las perspectivas a lo largo del tiempo ni cómo las circunstancias históricas pudieron haber influido en las actitudes hacia el liderazgo de género. También se excluyeron las perspectivas de otros grupos importantes como ser, empleados no familiares, clientes o expertos en liderazgo, por lo que existe una falta de representación desde otras perspectivas.

Y finalmente, la falta de medidas cuantitativas limita la capacidad de cuantificar los hallazgos y realizar un análisis estadístico más riguroso.

Las limitaciones identificadas en este estudio ofrecen oportunidades para futuras líneas de investigación que puedan ampliar la comprensión de las dinámicas de liderazgo en empresas familiares y las perspectivas de género. A continuación, se presentan algunas sugerencias para futuros estudios.

Realizar un estudio longitudinal que siga a empresas familiares a lo largo del tiempo para evaluar cómo evolucionan las actitudes y prácticas de liderazgo en relación al género, permitiendo comprender mejor cómo cambian las perspectivas a medida que las generaciones se suceden y las circunstancias cambian.

Además, se recomienda ampliar la muestra para incluir empresas familiares de diferentes regiones geográficas, industrias y tamaños, proporcionando una visión más completa de las dinámicas de liderazgo y cómo varían en función de diferentes contextos y entornos.

Por otro lado, es preciso complementar los enfoques cualitativos con investigaciones cuantitativas que utilicen encuestas y análisis estadísticos para cuantificar las actitudes y prácticas relacionadas con el liderazgo de género en empresas familiares.

También es necesario obtener perspectivas de otros grupos relevantes, como ser empleados no familiares, clientes, expertos de liderazgo, entre otros. Para comprender mejor cómo perciben el liderazgo de género en estas empresas.

Por último, se recomienda analizar e investigar el impacto económico del liderazgo de género en empresas familiares, en el sentido de saber si existen beneficios económicos medibles asociados con la diversidad de género en puestos de liderazgo.

Después de nuestras investigaciones se pudo concluir que más allá de una cuestión de género, el éxito empresarial se relaciona con el esfuerzo y las ganas de crecer, el interés hacia la empresa, en hacer frente a las adversidades, en formar un equipo de trabajo, generar una genuina y positiva relación con los empleados, y en apoyar a los futuros colaboradores que quieran ser partícipes de la empresa, inculcando la visión, valores y el know how de la misma en busca de cumplir con la misión y objetivos que esta posea, siempre valorando el crecimiento mutuo de la mano del respeto y las buenas decisiones.

Referencias

Aguirre, R. (2011). Trabajo y género: caminos por recorrer. En R. Aguirre & K. Batthyány (Eds.). Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur (pp. 165- 180). Montevideo, Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo.)

Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*. 6(2), 29-39. Recuperado de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/527.

Ávila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación, (1 ed.), España, EUMED. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=r93TK4EykfUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Bendl, R. & Schmidt, A. (2010). From glass ceilings to firewalls: Different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 612-634.

Boyd, B., Botero, I., & Fediuk, T. (2014). Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *Int. J. Financial Stud.* 2, 335–358.

CAME - <https://www.redcame.org.ar/estadisticas-pyme/81/participacion-de-la-mujer-empresaria>

Cazau, P. (2006). Introducción a la investigación en ciencias sociales, (3 ed.) Argentina, Fondo de Cultura Económico. Recuperado de https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2015/10/cazau_pablo_-_introduccion_a_la_investigacion.pdf

David Zuluaga y Bibiana Carolina Moncayo Urjuela (2014) *Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a09.pdf>

Dulce María de Jesús Delgado Cih, Guadalupe Isabel Delgado Cih, Magali Hernández Arcos - *El papel de la mujer en las empresas familiares de la localidad de Escárcega*. Recuperado de <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/264/298>

Dumas (1992) - Integrating the Daughter into Family Business Management. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225879201600403>

Eagly, A. H., Wood, W. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2004). Social roles theory of sex differences and similarities: Implications for the partner preferences of women and men. En A. H. Eagly, A. Beall & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender* (2nd ed., pp. 269-295). New York: Guilford Press.

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum

Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Social role of the theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.

Florencia Bradich, M., & Portillo, M. L. (2005). El liderazgo femenino (¿! Existe?!). *Temas de Management*, 3(1), 15+

Gala Díaz Langou y Alejandro Biondi - Los estereotipos de género inciden sobre el acceso, la trayectoria y el liderazgo de las mujeres en el mundo laboral. Recuperado de <https://www.cippecc.org/textual/los-estereotipos-de-genero-incidente-sobre-el-acceso-la-trayectoria-y-el-liderazgo-de-las-mujeres-en-el-mundo-laboral/>

Gonzalo, Z. (2006). *El liderazgo y la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina. Vaneduc.edu.ar Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC069868.pdf>.

Hawley, E., Torres, D. & Rasheed, S. (1998). Assessing barriers to women's career adjustment. *Journal of Career Assessment*, 6(4), 449-479.

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D. & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416-427.

Isabel Nogueroles Caparrós - Liderazgo y rol de la mujer en empresa familiar – recuperado de <https://womenevolution.es/liderazgo-y-el-rol-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar/>

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) *Administración Una perspectiva Global y Empresarial*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V

Lavié, J. (2009). *El liderazgo a debate: Nuevas perspectivas sobre un viejo conocido*. En M. Sánchez, M., *Mujeres dirigentes en la universidad: Las texturas del liderazgo* (pp. 59-77). Zaragoza: Colección Sagardiana.

Lozano, M., & Urbano, D. (2017). Relevant factors in the process of socialization, involvement and belonging of descendants in family businesses. *Innovar*, 27(63), 61-76. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512017000100061.

María Elena Camarena Adame, María Luisa Saavedra García (2018)- *El techo de cristal en México*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362018000100312

Meo y Navarro, (2009). CONSENTIMIENTO INFORMADO, ANONIMATO Y CONFIDENCIALIDAD EN INVESTIGACIÓN SOCIAL. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL CASO DE LA SOCIOLOGÍA EN ARGENTINA – recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950240001.pdf>

Omer Silva V. Dijk, T.V. (1992) El análisis del discurso según Van Dijk y los estudios de la comunicación – recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n26/osilva.html>

Royer, Simons, Boyd & Rafferty (2008). Promoting Family: A contingency Model of Family Business Succession. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/43512974_Promoting_Family_A_Contingency_Model_of_Family_Business_Succession

San Martin, J., & Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61(1), 41-57. Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/785/892>.

Sharma, P. James J. Chrisman, Jess H. Chua. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), page(s): 1-15.

Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L. & Chua, J.H. (2001). Determinants of Initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 17–35.

Swanson, J. & Witke, M. (1997). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and interventions regarding perceived barriers. *Journal of Career Assessment*, 5, 443-462.

Tapiés, J. (2010). Sucesión en la empresa familiar. México. Deloitte.com. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>.

Vallejo, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 217-234

8M Aumento la cantidad de mujeres en todos los niveles de las organizaciones- recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/8m-aumento-cantidad-mujeres-todos-niveles-organizaciones-n5254>

Anexo 1

Algunas posibles causas son:

1. La tendencia en el relevo generacional es que se prima a los hombres de la familia y más concretamente al primogénito.
2. Se continúa privilegiando al hombre debido a un tema cultural y no se tiene en cuenta la cualificación. A menudo entran a formar parte de la empresa familiar con un cargo más operativo y menos significativo. Incluso a veces, por debajo de su nivel de competencia.
3. Se las excluye de conocer en profundidad cómo se desempeña la empresa de su propia familia, sobre todo a determinados roles (esposa de Fundador, madre de líderes).
4. Las propias mujeres renuncian a su posición de liderazgo y limitan su plan de carrera interno por pensar que así concilian la parte profesional y personal.
5. Preservar la familia. La mujer tiende a primar la familia que la empresa y prefiere conservar las relaciones con sus demás hermanos y hermanas para evitar resentimientos futuros.

Anexo 2 – Primer modelo de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo.....DNI
declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio **“RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del Liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán, Argentina”**. Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una importante contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado claramente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, LOZA MUÑOZ, BRUNO AGUSTÍN, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San Miguel de
 Tucumán.....de.....de 2022.

Firma del Participante

Firma del Investigador

Anexo 3 – Segundo modelo de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán .

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo 4 – Modelo de entrevista.

PREGUNTAS RECAMBIO GENERACIONAL

1. ¿Cómo se encuentra constituida la familia que trabaja en esta institución?
2. ¿Quién se encuentra a cargo de la empresa en estos momentos?
3. ¿Cómo fueron los procesos de sucesión de la empresa?
(En el caso que la respuesta sea que no hubo proceso de sucesión ya que son la primera generación, se omite la pregunta 4 y 5)
4. ¿Quiénes y cómo influenciaron en la planificación de la sucesión para elegir al o a los nuevos líderes de la misma?
5. ¿Hubo algún problema durante la sucesión? ¿Cómo lo solucionaron?
6. ¿Qué formas y criterios de selección se utilizaron para determinar a las personas que forman parte de la toma de decisiones de la empresa?
7. En el próximo proceso de sucesión ¿Qué le gustaría ver en el futuro como legado familiar?
8. ¿Qué características debería reunir el nuevo líder para ejercer en la empresa?
9. ¿Qué considera sobre el liderazgo actual de la empresa? ¿Es el correcto para cumplir con los objetivos de la misma?
10. ¿Cómo influye el liderazgo actual en sus trabajadores?
(Si la entrevistada es mujer, se le plantea la pregunta si durante su trayectoria vivenció algún tipo de discriminación o cuestiones de estereotipo de género relacionada al entorno laboral)
11. ¿Cuál es la característica más representativa (Nombrando una o dos) que debe tener un líder para continuar con el legado familiar?
12. ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa? ¿Están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la misma?
13. ¿Qué opina usted si quien suceda en el liderazgo fuera una mujer?
14. ¿Cree que la mujer como directiva y líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?
15. ¿Considera que el liderazgo posee género?
16. ¿Reconoce diferencias básicas entre el estilo de liderazgo de una mujer y el de un hombre?
17. ¿Identifica errores o falencias en la gestión actual?
18. ¿Cree que una mujer abordaría de manera diferente estos problemas? ¿Resultaría beneficioso?
19. ¿En qué aspectos específicos cree que la mujer beneficiaría a la empresa?

Anexo 5 – Entrevistada 1 – Organización 1

ENTREVISTA 1: DE CARNE SOMOS

Entrevistador: Comenzamos la entrevista sobre liderazgo de género en empresas familiares.

Entrevistada 1: Hola Agustín, ¿Cómo estás? Buenos días mi nombre es Solana, soy abogada, tengo 25 años y actualmente trabajo para varias empresas para varias sociedades que están bajo la forma societaria de SRL y yo me desempeño en ambas sociedades como abogada y te puedo dar por ahí un pantallazo sobre cómo se manejan Y cómo está constituida cada una de sus sociedades. Tenés lo que es una de ellas que se llama Bellavista Manufacturing SRL, está constituida por todo lo que es una familia y tenés otra Srl que se llama Production, que está constituida por dos mujeres al mando. Entonces está bueno Ya que lo que te cuente te puedo llegar a servir para tu trabajo de la facultad.

Entrevistador : Bien, ¿Cuántos empleados poseen en esta sociedad?

Entrevistada 1: Bellavista manufacturing ahora está con aproximadamente entre 40 y 50 empleados, en donde la mayoría hoy de los mismos son varones, puede que esto se dé por el rubro, tienen un rubro que es todo lo que es ante AFIP la matanza de ganado bovino y como le llamamos en la jerga carnicerías, entonces por el rubro en esta empresa hay más varones que mujeres lo cual no implica que no haya mujeres, y en la otra empresa está al mando 2 mujeres en donde ambas comparten el liderazgo, una en mayor medida que la otra, pero ambas están a cargo de la empresa.

Entrevistador: Perfecto, ¿Cómo se encuentra constituida la familia emprendedora en esta institución?

Entrevistada 1: Está constituida por 3 personas, 3 hermanos de los cuales son 2 varones y una mujer y al mismo tiempo trabajan los hijos de cada uno. Lo que te puedo contar de esta empresa es que al mando están los dos varones, y la hermana mujer, lo cual yo veo desde mi lugar, desde mi puesto de trabajo que en esta familia emprendedora particular no existe discriminación entre ellos, la toma de decisiones se hace mediante asamblea, los cuales los 3 deciden, cada uno tiene un voto, en el cual deciden como van a tomar las decisión.

Entrevistador: Todo bien consensuado entonces.

Entrevistada 1: No se toma ninguna decisión sin que todos puedan dar su voto, son 3 , 2 contra uno toman la decisión, si aprueban o no cada acto que se va a llevar a cabo. De ahí trabajan los hijos, ocupan puestos mas bajos dentro de la empresa, pero cada uno dando

su opinión y tratando que la empresa vaya hacia adelante, por lo cual no veo discriminación acá en el rol de la mujer. Si en esta empresa te puedo decir que la discriminación existe en el sentido cuando vos tenés a una mujer al mando, en todo lo que es por ej. la carnicería.

Entrevistador: ¿Cuántas sucursales posee De Carne Somos?

Entrevistada 1: Actualmente tenemos 6 sucursales, en San Miguel de Tucumán y en lo que es Las Talitas.

Entrevistador: Quien se encuentra a cargo de la sucursal en la que nos encontramos hoy?

Entrevistada 1: Se encuentra a cargo una mujer, que se llama Yanina Ortiz, ella actualmente está trabajando hace 8 años como persona a cargo y líder de esta sucursal.

Entrevistador: ¿Te acordás de cómo fueron los procesos de sucesión del liderazgo en esta empresa?

Entrevistada 1: Esta empresa empezó con los padres, actualmente vive la madre de los 3 hermanos, el papá ya falleció hace tiempo, y la madre no trabaja por problemas de salud y quedaron los 3 hijos al mando. Si bien había algunas sucursales, luego abrieron más y se expandieron

Entrevistador: ¿Quiénes y cómo influenciaron en la planificación de la sucesión para elegir al o a los nuevos líderes de la misma?

Entrevistada 1: Con respecto a la planificación, lo que hicieron los 3 hermanos es sentarse, y hablar sobre participar de forma igualitaria en la toma de decisiones y los 3 llegaron al acuerdo de trabajar juntos.

Entrevistador: ¿Hubo algún problema en el momento de este proceso?

Entrevistada 1: No , estaba muy claro cuál era el rol que cumplía cada uno de ellos.

Entrevistador: Qué formas y criterios de selección se utilizaron para determinar a los nuevos líderes de la empresa y lograr una sucesión exitosa?

Entrevistada 1: Lo que hicieron fue decir cuales eran las virtudes, habilidades, desventajas, capacidades de cada uno, por ejemplo dijeron vos como virtud en un puesto determinado lo vas a desarrollar mejor entonces quedate en por ejemplo la tesorería, al otro hermano se le dieron mejor los negocios, otro está mejor en el frigorífico porque entiende más, entonces te vas para ahí. Lo que hicieron es aprovechar las ventajas de cada uno y se acomodaron en el puesto que más le servía a la empresa .

Entrevistador: Ahh bien , perfecto, así se logra todo un tipo de sinergia..

En el próximo proceso de sucesión, ¿qué te gustaría ver en el futuro como legado familiar?

Entrevistada 1: Trabajan los hijos actualmente, me gustaría desde mi lugar que puedan aprovechar y tomar como ejemplo el trabajo de los padres, en el sentido de unión, de que todas las decisiones se toman de manera conjunta, y que puedan trabajar de la misma manera, siempre respetando y sabiendo que cada opinión vale, que ninguna vale más que la otra.

Entrevistador: ¿Qué característica debe reunir el nuevo líder para ejercer en la empresa?

Entrevistada 1: Sobre todo velar por el bien común de todos, tener en cuenta que esto es una empresa familiar, y que no hay ninguno que tiene que salir más favorecido que el otro, sino que todos tienen que ir para el mismo lado, y salir adelante de la misma manera

Entrevistador: ¿Qué consideramos del liderazgo actual de la misma? ¿Es el correcto para cumplir con los objetivos?

Entrevistada 1: Sí, yo creo que sí. Siempre hay algo para mejorar, siempre hay puntos que se plantean en la asamblea, en donde le plantean a los socios mejoras, porque como seres humanos estamos en constante error, lo bueno es que se trabaja en eso. Se adaptan a los cambios.

Entrevistador: ¿Cómo influye el liderazgo actual en sus trabajadores? ¿Se sienten cómodos trabajando con ustedes?

Entrevistada 1: Siempre hay empleados que no se sienten cómodos, y por lo tanto no siguen trabajando, pero la mayoría por suerte están cómodos y son los que están hace mucho tiempo en la empresa.

Entrevistador: ¿Consideras que no se sienten cómodos por el hecho de que la jefa es una mujer?

Entrevistada 1: Y por ahí algún empleado que si bien no le gusta que una mujer de le ordenes, por ahí tiene que ver con la edad ya que pasa con empleados de mayor antigüedad y edad, que se encuentra educado de otra manera y que vivió también de una manera diferente, les cuesta asimilar que una mujer les pueda dar una orden, no quiere decir que no la acaten, sino que su proceso de asimilación y su actitud es diferente, los empleados más jóvenes están más acostumbrados y lo ven como algo más cotidiano en la vida, y de hecho trabajaron en empresas donde tienen a mujeres como líderes, entonces se encuentran acostumbrados.

Entrevistador: Cual es la característica más representativa que debe tener un líder para continuar con el legado familiar?

Entrevistada 1: La más representativa como un rasgo , primero entender que hay que ser respetuosos con todos, que acá la falta de respeto no tiene lugar, y segundo entender que

si bien es un líder, pero como líder, los demás lo acompañen, y entender que su empresa no va a funcionar sin la gente que lo rodea. No hay empresa que funcione con una sola persona, entonces es entender que el tiene que velar por su propio bien y el de todos que lo acompañan, si no la empresa no va a llegar a ningún lado.

Entrevistador: Entonces las mujeres de la familia si participan en la empresa, ¿hay alguna de ellas que no esté dispuesta a tomar cargos directivos?

Entrevistada 1: No, son dos las mujeres que están y ambas tienen un rol bastante activo y bastante importante dentro de la misma.

Entrevistador: ¿Qué opinas si quien suceda en el próximo liderazgo fuese otra mujer?

Entrevistada 1: Está perfecto siempre y cuando tenga las capacidades, y sea apta para el puesto.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer como directiva y líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de la misma?

Entrevistada 1: Si por supuesto, creo que es una mirada distinta, que puede aportar bastante.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género? ¿Reconoces diferencias entre el liderazgo de una mujer y del hombre?

Entrevistada 1: Diferencias hay, no es lo mismo un liderazgo de una mujer que un liderazgo de un hombre, los dos son muy buenos, los dos pueden llegar a andar muy bien, y que incluso ambos juntos que se complementen y que ambos puedan construir algo juntos, sería buenísimo.

Entrevistador: ¿Algún rasgo específico que tenga el liderazgo de la mujer y que no tenga el del hombre o viceversa?

Entrevistada 1: Lo que veo del liderazgo del hombre es su practicidad, por ahí la mujer es un poco más estructurada, metódica, metodológica, más ordenada, el hombre es más del hacer todas las cosas en el preciso momento, que esta bueno. Por ahí por ejemplo, demorar en la toma de decisiones no es lo indicado, por eso te digo que en complemento de ambos sería genial.

Entrevistador: ¿Consideras el autoritarismo como parte del liderazgo del hombre a diferencia del de la mujer?

Entrevistada 1: En esta empresa no lo veo, si bien trabajo para otras empresas y en esas se nota que sí.

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistada 1: Considero que existen más virtudes que defectos en la gestión de hoy, siempre hay cosas que mejorar.

Entrevistador: ¿Crees que una mujer abordará de una manera diferente estos errores? ¿Resultaría beneficioso?

Entrevistada 1: Todo depende de la educación, por ejemplo en esta empresa hacen mucho curso de mediación y abordaje en la resolución de conflictos. El abordaje de cómo minar un conflicto, como solucionarlo, en donde los profesores que dan las charlas, son los mismos, aquí se basan mucho en la mediación de Harvard, todo lo que es el método de Harvard, y como plantea toda la estrategia para solucionar un conflicto. El abordaje es muy similar entre el hombre y la mujer en esta empresa.

Entrevistador: En qué aspectos crees que la mujer beneficia a la empresa?

Entrevistada 1: Le da una energía distinta, es como que las cosas son más amigables, tiene una ternura o una forma de manejarse parecida a lo que sería una mamá en casa, entonces es como que te acompaña un poco más, te ayuda, se pone al lado tuyo. Quizás el rol del hombre aquí te explica y está cuando vos lo requieres, pero por ahí la mujer en el proceso es como una mamá que te acompaña y que te apoya en cada etapa, con consejos, y tiene una disponibilidad extra que no poseen los líderes varones.

Entrevistador: ¿Se pone en el lugar del otro?

Entrevistada 1: Tiene mucha empatía.

Entrevistador: ¿Influye algo en el diseño del local el punto de vista femenino?

Entrevistada 1: Si , eso es buenísimo porque la mirada de la mujer en todo lo que es la pintura, el diseño, decoración , influye un montón y lleva a que esto tenga como un mix de lo que le gusta al hombre y de lo que le gusta a la mujer. Una ama de casa que viene a comprar acá se siente igual de cómoda que un hombre que por ejemplo le gusta hacer asados todos los domingos, entonces ambos se sienten cómodos con la estructura y con la forma de comprar, con la atención. Esas son las dos miradas que están buenas que se plasme en el negocio.

Entrevistador: Bueno esas fueron todas las preguntas, te lo agradezco. Muchas gracias!

Anexo 6 – Entrevistada 2 – Organización 2

ENTREVISTA 2 : GRUPO LOZA

Entrevistador: Comenzamos la entrevista sobre Recambio generacional en el liderazgo. La mujer y el traspaso de Liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán. ¿Cómo es tu nombre?

Entrevistada 2: Sara Adriana Loza.

Entrevistador: Me puedes comentar un poco de Grupo Loza, un poco de su trayectoria, ¿cuántos empleados tiene?

Entrevistada 2: La empresa comienza con mi papá y mi mamá, en un lugar pequeño, vendiendo almanaques, regalos empresariales, siendo ellos los únicos integrantes de la empresa. Después se suma un chico vecino nuestro, que tenía 18 años en ese momento, se llamaba Pedrito, y seguido mi hermano mayor Dante, comienza a ser la mano derecha de mi papá. En el transcurso que mi padre logra progresar, se comienzan a comprar máquinas que tiene que ver con la parte de impresiones, y se van a un lugar más grande que es donde actualmente sigue funcionando la imprenta, en la calle Asunción 280, ahí mi papa, mediante préstamos, gente que confía en él, viaja a Bs As, logra traer las maquina y comienza a hacer crecer el negocio, y ya contrata operadores para la máquina, para la guillotina, en ese tiempo había tipografía, que era la imprenta de la escuela de antes, se trabajaba con plomo para hacer los sellos.

Entrevistador: ¿Hace cuantos años comenzó?

Entrevistada 2: Hace más de 40 años atrás.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados poseen actualmente?

Entrevistada 2: Actualmente son de 11 a 12 empleados que van rotando, porque algunos trabajan por contratos de temporada en la parte de diseño.

Entrevistador: ¿Cuántas sucursales poseen?

Entrevistada 2: 2 sucursales, ambas en San Miguel de Tucumán, en la calle Asunción 280 y en la esquina Mitre y Marcos Paz. Que con el tiempo se añadió a la parte de imprenta lo que es la parte librería escolar y comercial.

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra constituida la familia que trabaja en esta empresa?

Entrevistada 2: Mi papá falleció en 2007, y quedamos en la sucursal de la calle Asunción, mi madre, mi hermano Dante, mis sobrinos, Mauro y Nicolás. Esa parte familiar está ahí, y en la otra se encuentra mi hermano Ariel, con su esposa y sus hijos Martin y Florencia.

Entrevistador: ¿Y quien se encuentra a cargo de la empresa de la Asunción?

Entrevistada 2: Dante a cargo de la parte de imprenta. Y en la parte de librería estoy yo en la asunción, y en la parte de librería en la Mitre se encuentra Valeria(La esposa de Ariel).

Entrevistador: Me explicas como fue el proceso de sucesión en ese momento de la empresa, el traspaso del mando?

Entrevistada 2: Con respecto a la sucursal de la mitre es porque mi hermano Ariel quiso hacer otra rama de la imprenta, con un toque moderno, entonces él abre esa sucursal, y mi papá se quedó con nosotros en la calle Asunción. Cuando enferma mi padre por añadidura y el que mas sabia de imprenta era Dante, entonces quedo el como líder en esta imprenta, el era el que mas sabia de todos.

Entrevistador: ¿Quiénes y cómo influenciaron en la planificación de la sucesión para elegir al nuevo líder?

Entrevistada 2: Mi papá influenció como líder.

Entrevistador: ¿Hubo algún problema durante la misma?

Entrevistada 2: No hubo ningún problema, todos tenían claro que querían hacer.

Entrevistador: ¿Qué formas y criterios de selección se utilizaron para seleccionar a tu hermano como líder?

Entrevistada 2: Para Ariel no hubo criterio porque el quiso que sea así, mi padre lo ayudó para que el logre su objetivo (tener máquinas modernas en un lugar más chico), y Dante era el que sabía todo lo que es optimización de papel, tinta, por eso siguió el en el legado. (Dante era y es considerado la persona que más sabe del negocio en este caso).

Entrevistador: En el próximo proceso de sucesión. ¿Qué te gustaría ver en el futuro como legado familiar?

Entrevistada 2: Me gustaría que siga todo como está siendo hasta ahora, en el sentido si bien somos una empresa familiar, los empleados también son considerados parte de la familia y el trato que le damos, principalmente el trato con la gente, intentar que a la gente le vaya como nos va a nosotros y que en épocas malas, como la pandemia, que tuvimos que hacer un esfuerzo hacia sus familias, con dinero aun sin estar trabajando y que los chicos (hijos de Dante) sigan igual con el tema de los empleados, respecto al trato, y en cuanto al trabajo, que pongan la misma garra que pusimos nosotros en su momento, que Dante se sacrifico mucho para que esto sea lo que es.

Entrevistador :¿Es fundamental el trabajo en equipo?

Entrevistada 2: Así es.

Entrevistador: ¿Reconocen a Dante como un líder?

Entrevistada 2: Si lo reconoce, porque tuvimos épocas muy difíciles y el logro, como cabeza y frente, salir adelante pese a las adversidades.

Entrevistador: ¿Qué características debe reunir el nuevo líder a la hora de asumir el liderazgo?

Entrevistada 2: Tiene que ser una persona solidaria, empática, que tenga mucho Don de gente, honestidad sobre todo, en el sentido de ser honesto hasta con el cliente, no cobrar de acuerdo a la cara del mismo ,(En el sentido de apariencia física, estereotipos sobre si la persona puede afrontar un gasto superior o no) aunque vos no creas hay muchas empresas que te dicen "Como es el dueño de "Refinor", podés arrancarle el mate". Nosotros sobre todo eso, honestidad.

Entrevistador: ¿Qué considerás sobre el liderazgo actual de la empresa? ¿Es el correcto para cumplir con los objetivos de la misma?

Entrevistada 2: Totalmente, es Dante la persona que no permite que esto se hunda, que las cosas se desvirtúen, en momentos difíciles siempre se encuentra ahí para solventar todo, es la cabeza de la empresa.

Entrevistador: ¿Cómo influye su liderazgo en los trabajadores?

Entrevistada 2: Positivamente.

Entrevistador: ¿Hay un buen clima laboral?

Entrevistada 2: Si, lo quieren mucho , lo respetan, y valoran sobre todo después de estos 2 años de pandemia, que nosotros pudimos sostener esto con mucho sacrificio, lo valoran mucho, que no perdieron el trabajo.

Entrevistador: Como característica más representativa, diciendo 1 o 2, ¿cuál es la que debe poseer el líder para continuar con el legado familiar?

Entrevistada 2: Tiene que tener mucha determinación, su carácter, en nuevos empleados por ejemplo te vienen con planteos, tenés que tener mucho carácter, no quiere decir maltrato, sino temperamento para aclarar con firmeza como se maneja el negocio.

Entrevistador: ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa?

Entrevistada 2: Si, mi mama y yo.

Entrevistador: ¿Están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la misma?

Entrevistada 2: Si, totalmente.

Entrevistador: ¿Qué opinas si quien suceda en el liderazgo fuese una mujer? ¿Qué quedés vos a cargo?

Entrevistada 2: Me encantaría y no habría ningún problema. Trabajamos muy a la par digamos.

Entrevistador: ¿Consideras que la mujer como directiva y líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de esta?

Entrevistada 2: Si, pero considero importante también trabajar en conjunto, el punto de vista mutuo, por ahí la firmeza del líder actual es muy importante y uno puede ser un muy buen complemento.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género, en el sentido de tener un estilo y características diferentes en la manera de asumirlo siendo hombre o mujer ?

Entrevistada 2: Si tienen estilos diferentes, por ahí la mujer es mucho más tranquila, tiene otros modos, pero ahora con todas estas cuestiones modernas, se está equiparando un poco. Todavía si hay diferencias.

Entrevistador: ¿Consideras que la mujer es entonces más tranquila? ¿Tiene sus métodos para hacer las cosas?

Entrevistada 2: Si, y el hombre es más firme, tiene más carácter, tiene más temperamento, tiene más poder de decisión por ahí. La mujer por ahí es más miedosa, cautelosa. El hombre es más decidido, todavía no está tan cambiado eso, creo que vamos en camino hacia un cambio.

Entrevistador: ¿Reconoces diferencias básicas en el liderazgo de una mujer y de un hombre?

Entrevistada 2: Si. (En ese sentido la respuesta se encuentra respondida en la pregunta anterior)

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual de la empresa?

Entrevistada 2: Si, considero que habría que aceptar un poco el tema de las flexibilidades con las licencias que se toman ciertos empleados a veces, por ej faltar y no decir que van a faltar, no exigirles esas cuestiones de justificar esos actos, no reclamar un certificado médico. Está muy flexible este tema. Somos muy permisivos, por ahí te toman un poco el pelo cuando sos demasiado permisivo.

Entrevistador: ¿Crees que una mujer abordaría de manera diferente estos problemas? ¿Resultaría beneficioso?

Entrevistada 2: Capaz que sí, quizás podría hablarlo y charlarlo, y podría decirle de una manera correcta que tiene que respetar porque puede perder el puesto de trabajo, quizás una mujer se atrevería mas a decirle que un hombre, porque yo veo en mis sobrinos no se animan a decir por ejemplo "che llegaste a las 10 am, y tu horario de entrada en a las 8.30"y probablemente yo les podría indicar de una manera adecuada. En este caso yo no me encuentro en estos momentos en la parte de imprenta, entonces no considero invadir

un sector que no me corresponde ya que estoy en la parte de librería. Entonces a mi no me gusta invadir, o desautorizarlos a ellos, que son los que están ahí. Dante tampoco lo dice, por no querer confrontar.

Entrevistador: ¿En qué aspectos crees que la mujer beneficia a la empresa?

Entrevistada 2: En el punto de vista, parece una tontería pero no es un detalle menor, por ejemplo en lo que es la atención al cliente, con respecto a los sitios en común, en donde por ejemplo hay algún cliente esperando por unas tarjetas, la mujer le ofrecería un cafecito, en el sentido de atención al cliente, el toque de una mujer hoy podría hacer la diferencia en cuanto a eso en el negocio, decir pase, siéntese, una cosa más femenina. (Aquí hace referencia a un tipo de trato más servicial hacia el cliente, y no un trato "frío"). El toque femenino en la recepción es lo que hace falta. Eso podría atraer a más gente quizás, porque es importante. Cambia el clima, poner una buena música, un sahumerio, son gestos que las mujeres poseen y que le gustan tanto a hombres como a mujeres. ¿A quién no le gusta llegar a una sala de recepción y que te ofrezcan algo particular que en otros lados no?. Considero que por ahí los hombres no lo tienen en cuenta, son más rústicos en ese sentido.. 'hombres al fin'. (RISAS)

Entrevistador: Bueno, eso fue todo, damos por finalizada la entrevista. Muchas gracias!

Anexo 7 – Entrevistado 3 – Organización 2

ENTREVISTA 3 : GRUPO LOZA

Entrevistador: Comenzamos la entrevista el día 14 de abril, a las 11.40, sobre Recambio generacional de liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de San miguel de Tucumán. Estamos acá con.

Entrevistado 3: Mi nombre es Dante Loza, yo soy segunda generación en la empresa que actualmente tiene el nombre de GRUPO LOZA IMPRESIONES.

Entrevistador: Coméntame un poco de tu empresa, cuantos empleados tiene, la trayectoria.

Entrevistado 3: En este momento la empresa tiene empleados entre fijos y temporarios unos 11 o 12, es una empresa que tiene mas de 40 años, funciona en la calle Asunción 280, yo soy segunda generación, hijo del fundador Nicolás Rolando Loza y de Elida Juárez de Loza.

Entrevistador: ¿Como se encuentra constituida la familia que trabaja en esta empresa?

Entrevistado 3: Grupo loza impresiones trabajan mi hermana Sara Loza, mi madre Elida Juárez de Loza, dos de mis hijos, Nicolás y Mauro Loza, ellos están a cargo de la parte de lo que es impresión digital y ploteo, y Sara y mi mama están en la parte de librería comercial y librería escolar.

Entrevistador: Bien, Sara me comentaba que había también otra sucursal.

Entrevistado 3: Si gráfica Loza, que esta mi hermano Ariel con su hija Florencia y Martin, y mi cuñada Valeria. Tienen una librería en calle Marcos Paz y Av. Mitre, y la imprenta por calle Marcos Paz al 1300. Ahí se dio el traspaso generacional allá por el año 94 o 95, donde por decisión en ese momento, quien lideraba la empresa era mi padre, se decide formar dos empresas , en ese momento bajo el mismo nombre, una bajo el nombre de grafica loza, ahí se produce esa escisión de la empresa en dos, donde quedamos en Asunción 280 una parte de la familia, y en Mitre y Marcos Paz otra parte de la familia.

Entrevistador: Bien, ¿quien se encuentra a cargo de la empresa en la sucursal Asunción?

Entrevistado 3: Y en este momento está mi hermana Sara, y yo, en este momento por mi actividad, yo tengo otra actividad como funcionario del gobierno provincial, están Mi hna. en la parte de librería, y Nicolás y Mauro en la parte de imprenta.

Entrevistador: ¿Se podría decir que el que está mayormente a cargo sos vos?

Entrevistado 3: Mayormente en este momento, soy una parte de consulta, la idea es tratar de llegar al traspaso de manera ordenada, a la 3ra generación porque yo creo que tenemos

que darle el lugar y tenemos que hacerlo de manera ordenada. En mi aprendizaje como 2da generación hubo una conflictividad, en algún momento porque creo que en toda empresa quizás por inexperiencia, cuando hay un traspaso generacional, nadie quiere ser segundo, nadie quiere quedar segundo al mando, todos queremos el primer lugar y ese es solo para uno. Entonces quizás en ese momento, por decisión creo que acertada de mi padre, se divide en 2 la empresa para que ambos hijos varones de el quedemos en una posición para tratar de no perjudicarla a la empresa, con peleas internas y con discusiones que yo creo que no son saludables en ningún caso.

Entrevistador: ¿En que consideras que tu padre tuvo la decisión de seleccionar a los dos hijos varones? ¿Es cuestión de capacidades?

Entrevistado 3: Pienso que en ese momento éramos los 2 más que mi hermana, que estábamos al mando en el día a día, en lo operativo, yo aprendí el oficio desde muy abajo, mi hermano también lo aprendió. Yo en la parte tipográfica comencé armando formas tipográficas para la impresión posterior sobre maquinas de impresión tipográfica, y mi hermano que es menor que yo empezó formándose en lo que es fotomecánica que es lo se hacia en su momento para la impresión offset, que era la preparación para imprimir en offset. Esa formación que tenemos los dos llevo a que mi padre en cierta medida delegue en nosotros dos el manejo de ambas organizaciones en distintos lugares.

Entrevistador: Entonces, ¿que personas y como influenciaron en la planificación de la sucesión para elegir a los nuevos líderes? ¿Consideras que tu padre y tu madre planificaron la sucesión, o bien fue algo de toda la familia?

Entrevistado 3: Y si, quizás por una visión de evitar un problema posterior de una división traumática, tomaron la decisión de que un pedazo de la organización quede bajo el mando mío, y otro pedazo bajo el mando de mi hermano.

Entrevistador: ¿Así se evitaron los problemas?

Entrevistado 3: Problemas, que yo creo que los hubo en algún momento, como ser roces y fricción , precisamente por el liderazgo y la toma de decisiones en el día a día, llevaron a que tengamos una serie de enfrentamientos, que no eran graves ni decisivos, pero que si que podían a criterio de mi padre, en un futuro, afectar el normal desempeño de la empresa.

Entrevistador: Y ¿que formas y criterios de selección consideras que tu padre y tu madre tomaron para determinar a los nuevos líderes?

Entrevistado 3: Yo creo que fue por la formación que teníamos ambos hermanos, en lo que te digo de lo que era el día a día, y la experiencia en el manejo de un taller grafico,

llevo a mi padre a tomar la decisión, y mucho también de intuición de líder, que el tenía, de saber por donde iba a venir el futuro, porque también hay que tener en la visión el saber ver un poquito mas allá, y que es lo que puede suceder en la futura sucesión que me toca a mi en este momento, liderar de que manera? Y se va a poder hacer un traspaso generacional y que la empresa no se termine en la transición, es muy difícil en las empresas familiares el traspaso, es muy complejo, generación a generación es un aprendizaje y es una forma diferente.

Entrevistador: ¿Consideras que ahí pueden surgir recelos de parte de algún miembro de la familia?

Entrevistado 3: Yo creo que hoy no precisamente, pero hay un problema mas grande en lo que hace a la actividad nuestra. El problema es que la industria grafica sufrió muchísimas consecuencias por las situaciones exteriores, por lo que sucedió con un orden mundial diferente, y con la pandemia, que acelero los procesos de reconversión. El papel por ej. ya dejo de ser central en la actividad, y paso a ocupar la centralidad otros productos, plásticos y toda la virtualidad vino a atender con todo lo que era la industria grafica en si, como se la conocía, mas miedo hay en este momento al cambio tecnológico que a un traspaso generacional, y la nueva generación se tendrá que adaptar a ese cambio, porque si no se adapta a ese cambio, yo creo que la empresa desaparece. Porque es una cuestión de que, si no se imprimen mas resúmenes de cuenta para las tarjetas de crédito, que eran un trabajo importantísimo para una imprenta, que vienen directamente los resúmenes electrónicos a los celulares de las personas, si vos no adaptas tu empresa a la nueva realidad, tu empresa seguramente desaparece.

Entrevistador: ¿Que te gustaría ver en el futuro como legado familiar?

Entrevistado 3: Primero que nada lograr entrar con el mensaje de que no todos somos buenos para todo, podemos ser mejores, lo importante es lograr saber para qué somos buenos? Y donde podemos ser mas útiles y rendir mejor a una empresa.

Entrevistador: ¿Desde que posición me estás hablando?

Entrevistado 3: Desde que posición puedo aportar, quizás me toque ser el segundo al mando porque la operación va a ir mejor conmigo de segundo y con mi hermano quizás de primero al mando, porque quizás el tiene la gestión o el know-how de una manera, pero va a ser beneficioso para los dos.

Entrevistador: ¿Es una cuestión de perspectiva?

Entrevistado 3: Claro, tratar de lograr que la competitividad no sea una condicionante para el normal funcionamiento de la empresa, y mucho mas para un traspaso generacional.

Entrevistador: Entonces ¿tiene que primar el trabajo en equipo y en conjunto de la familia?

Entrevistado 3: Totalmente, a mí lo que me enseñó el trabajo en mi experiencia en la administración pública, es de que no hay mejor trabajo que el trabajo en equipo. Hay que saber introducirse en un equipo y saber que el triunfo del equipo es el mejor triunfo personal que podemos tener.

Entrevistador: ¿Que características debería reunir el nuevo o la nueva persona que esté al mando?

Entrevistado 3: Manejar mucha información, siempre hablando de este negocio en específico, estar muy al tanto del día a día, tener mucho cuidado en la toma de decisiones en lo que hace a la compra, a la actualización de precio, ya que estamos viviendo en un país con la inflación realmente a considerar porque puede dañar cualquier proceso. Entonces tenés que tener mucha información en la medida en que más información tenés, mejores decisiones vas a tomar. Y permanentemente saber hacia donde va el negocio, intuir hacia donde va. Adaptarte permanentemente al cambio, porque ahora sí hay negocios, en la impresión de elementos que no se terminan en un solo uso. Por ej. impresión de vasos, de tasas, de individuales, de cuero, de eco cuero, plásticos, de juguetes, de un montón de cosas que no tienen que ver con el papel, tiene que ver con algo que permanece en el tiempo, que también se hace con una impresora de distinta tecnología y que está dentro de tu rubro. Hoy se comunica mucho a través de la vía pública, con lonas, telas. Bienes durables que no son perecederos como un resumen de cuenta que termina su uso y a la basura. Pero que vos tenés que tener la capacidad de leer el mercado y de saber que tiempo de duración va a tener un proceso, o de que manera vos vas a comprar un equipo que cuesta tanto, y de que forma lo vas a amortizar, y vas a saber si ese equipo justifica la compra o no la justifica. Por ahí pasa, quien lidere un proceso tiene que estar más informado que nadie. Y el que no se siente capacitado por más que sea, yo siempre dije y esa era una de las discusiones que tuve con mi padre, es que no era necesario que sea el hijo, la sangre quien lidere, que cuando se tome una decisión y quizás de profesionalizar la empresa familiar, puede ser un externo quien lidere.

Entrevistador: Es un muy buen comentario el que me decís, realmente. Es una cuestión de capacidades más allá de cuestión familiar.

Entrevistado 3: Si estamos hablando de la supervivencia de la compañía, es necesario que tomemos la mejor decisión, ahora quizás la mejor decisión es que un externo me lidere como CEO, puede ser. O quizás el hijo tuyo sea el que pueda liderar el proceso como

CEO también, pero no es necesario si apuntamos a la supervivencia de la empresa, y sacamos la competencia familiar del medio, en la medida de que yo no voy a dejar de ser el hijo / accionista, yo no voy a dejar de tener mis utilidades como dueño, como hijo y como heredero. Quizás el liderazgo lo tiene otra persona que no necesariamente tiene que ser de la misma sangre.

Entrevistador: ¿Que consideras sobre el liderazgo actual de la empresa, es el correcto para cumplir los objetivos de la misma?

Entrevistado 3: Yo creo que es un liderazgo en este momento, hasta que yo no termine el proceso, y mi hermana, y mis hijos, tomen el rol, no es el correcto. Yo tengo que ser de consulta, pero de consulta esporádica. En la toma de decisiones no tengo que estar. Estoy cada vez menos, cada vez veo que el proceso va avanzando, quizás toco una época muy difícil para experimentar, porque no solamente estamos hablando de un traspaso como el que nos toco a mi con mi hermano y mi hermana. Ahora estamos ante un cambio mundial, un nuevo orden, de un movimiento tecnológico que te cambia las reglas del juego cada año. Hoy un celular es viejo a los 6 meses, una maquina de imprenta es vieja a los 6 meses. Todas estas cuestiones no existían en mi época, entonces..

Entrevistador: ¿Cuántos años tenés?

Entrevistado 3: Tengo 58 a punto de cumplir 59, y creo que es un momento ideal como para terminar un proceso, y ya desconectarme. Porque para todo hay tiempo en la vida, y yo creo que el tiempo no es eternizarme, sino el saber dejar en manos correctas, y terminar el proceso que para mi particularmente, lo considero agotado. Yo creo que ya di todo, ya no tengo la pasión, ni las ganas que tenia cuando comencé, ya pasaron 40 años, entonces yo creo que es tiempo de que otra persona tome el mando, y la idea mía es que la empresa siga. Siempre es mi idea. Ahora también hay que ser inteligente y no aferrarse, y saber que si algo, o quieren cambiar de rubro, o lo que sea, porque digan hasta acá agotados. Deberán tomar la decisión mas interesante, adaptarse a la realidad, porque hoy lo que no pasaba antes, sucede. Hay que adaptarse a una realidad que cambia todos los días, en este caso la inflación, los movimientos, la falta de insumos, la falta de dólares, la falta de un montón de cosas que son el día a día. Y el orden mundial que te cambia de la noche a la mañana. Hoy la comunicación publicitaria corre mucho mas rápido por las redes sociales, que cualquier información que uno pueda dar con papel, afiches, con otra publicidad tradicional y bueno también hay que adaptarse, saber que eso existe, y que eso vino para quedarse.

Entrevistador: ¿Como consideras que influye el liderazgo actual en los empleados?

Entrevistado 3: Como que ellos tienen un respeto muy grande hacia mí, y no digo que no respetan a quienes están en el día a día, pero como que mi palabra es la última en definitiva.

Entrevistador: ¿Consideras que a vos te tienen más respeto que a los demás?

Entrevistado 3: Totalmente, y yo tengo que lograr que se invierta esa ecuación porque una vez que se invierte, va a estar completa la transición.

Entrevistador: ¿Cuál es la característica más representativa, en una sola palabra, que debe reunir el líder, como algo que englobe todo, para continuar el legado familiar, una característica específica, la fundamental?

Entrevistado 3: Respeto, el líder tiene que inspirar respeto.

Entrevistador: ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa? Están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la misma?

Entrevistado 3: Sí, y que les digo yo? Que es fundamental eso, el líder conduce sin mandar, el líder persuade, el líder trabaja a partir de la persuasión, el líder se pone a la par, el líder no se pone arriba ni adelante, el líder ayuda, desde su liderazgo a que quienes están siendo conducidos por él, crea en él, lo respete que lo va a llevar a un buen puerto, se sienta seguro, contenido, y que no se sienta mandado y con miedo. El líder necesita inspirar respeto, respeto de sus conducidos hacia él y de él hacia sus conducidos. Liderar con respeto.

Entrevistador: Perfecto, entonces ¿qué opinas vos si quien suceda en el liderazgo fuese una mujer?

Entrevistado 3: Me parecería algo realmente importante, algo muy bueno, la mujer tiene una característica central en lo que hace al respeto, y en lo que hace a muchas cosas. Una mujer puede ser madre, sabe lo que es el sentimiento de conducir a sus hijos, a un hogar, empatía hacia su casa, hacia sus cosas, su obligación, su tenacidad, la mujer tiene una perspectiva y una tenacidad que el hombre a veces no la tiene, entonces sí me parece muy importante el caso. Yo soy admirador de las líderes mujeres en el orden mundial. Pero son líderes realmente que llevaron procesos importantes de cambio y transformación, y lo hicieron desde esa perspectiva.

Entrevistador: ¿Vos crees que una mujer como directiva y como líder puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?

Entrevistado 3: Muchos, darle su impronta.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género?

Entrevistado 3: No.

Entrevistador: ¿Reconoces diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y un hombre?

Entrevistado 3: Puede ser quizás, nosotros venimos de una sociedad muy patriarcal, de una sociedad de años que hubo que cambiar cultura, y un montón de cosas, positivamente, pero yo creo que cada vez tenemos que entender que las capacidades tienen que ser respetadas por sobre cualquier tipo de género.

Entrevistador: Pero entre diferencias básicas, ¿de que maneras el hombre dirige o lidera, y de que manera la mujer puede liderar?

Entrevistado 3: Para mí, creo que en la preparación de ambos, pueden liderar de la misma manera. Para mí sería más saludable que en cargos ejecutivos de empresas grandes, o del mismo gobierno hubiese más mujeres, creo que habría un equilibrio. Lo que no tenemos que perder de vista es que tratar de que todos los cambios, no provoquen temblores. Recelos por parte de otros. Hay que ir adaptando la cabeza, la forma para poder evolucionar positivamente.

Entrevistador: ¿Identificas errores y falencias en la gestión actual de tu empresa?

Entrevistado 3: Sí, muchos.

Entrevistador: ¿Crees que una mujer abordaría diferente estos problemas?

Entrevistado 3: La mujer con su tenacidad como te decía, en el día a día, la mujer puede tener un control de lo que sucede, porque específicamente en una empresa de estas vos tenes que saber día a día cuantas copias hace tal maquina, cuantos días falta para el service de tal otra por ejemplo.

Entrevistador: ¿Me estas diciendo que la mujer es más estructurada?

Entrevistado 3: Es más estructurada, más metódica y tiene una capacidad y una contracción distinta al hombre, el hombre como que tiende a distraerse, hubo tareas específicas, que la hacían las mujeres mejor que nadie, porque tuvieron esa paciencia y esa constancia y tenacidad, que llevaba a que un proceso empiece y termine, y realmente termine. Cuando lo hacían los hombres el proceso se interrumpía o se alargaba, o se demoraban media hora en el baño por lo que sea. La mujer hace, y termina. Eso es lo que yo viví en específicas tareas de terminación fundamentalmente del trabajo. Había que hacer un trabajo e imprimía un hombre en la maquina, pero llegaba la parte de la encuadernación, y antes era muy manual, y lo hacían las mujeres.

Entrevistador: ¿En que aspectos crees que una mujer beneficiaría a la empresa? Inspiraría respeto así como te tienen a vos los empleados?

Entrevistado 3: En muchas cosas, en el trato, la mujer inspira respeto que inspira una madre , yo creo que una mujer con una capacidad de liderazgo, de empatía, y de respeto como te dije, una mujer puede inspirar mucho, demasiado, puede ser porque todos nos vemos en nuestra mama. Nos vemos siempre en una mujer, entonces si una mujer te lidera y te respeta, vos la vas a respetar soberanamente.

Entrevistador: ¿Consideras que quizás hay en ciertas personas o empleados que se rehúsan al liderazgo de una mujer?

Entrevistado 3: Si, pero la costumbre, es donde uno creció. Quizás en las nuevas generaciones eso ya no esta, ahora hay una aceptación a muchas cosas que antes no se aceptaban. Estamos en un proceso de avance y de cambio en el mundo. Antes era inaceptable, 30 o 40 años atrás, el decir una mujer no me va a manejar a mi, eso era normal y te lo puede decir la gente de mi edad. Pero ahora eso seria realmente reprochado, si alguien me dice a mi no me va a mandar una mujer, me parece que esta atrasando 30 años, la verdad.

Entrevistador: Bueno esas fueron todas las preguntas, muchísimas gracias por tu tiempo Dante.

Anexo 8 – Entrevistado 4 – Organización 3

ENTREVISTA 4 : “LOS PAISANITOS”

Entrevistador: Bueno, comenzamos la entrevista sobre recambio generacional en el liderazgo, las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán, día 18 de Abril. Bien ¿cómo es tu nombre?

Entrevistado 4: Camilo Nadim Amhad.

Entrevistador: Bien Nadim, ¿cuantos años tenés?

Entrevistado 4: Tengo 20 años.

Entrevistador: Contame un poco de tu empresa, Los Paisanitos, ¿cómo empezó?

Entrevistado 4: La empresa comenzó en el año 2011-2012, comenzó a través de mis viejos, ellos arrancaron con todo lo que es el rubro pollo, antes teníamos carnicería. En ese momento la carnicería estaba muy mal, entonces nos decidimos tirar por el pollo, de ahí mis viejos pusieron una cámara, un punto de venta, y ahí comenzó. A medida fue creciendo, y hoy ya contamos con 10 años de trayectoria, con aproximadamente 25 empleados.

Entrevistador: ¿A qué se dedican específicamente?

Entrevistado 4: Específicamente a la venta mayorista de pollo, lo mínimo que vendemos un cajón de pollo.

Entrevistador: Además de pollo, venden algo más?

Entrevistado 4: Huevos, rebozados, pan rayado, todo básicamente lo que se manda hacia las pollerías.

Entrevistador: Entonces, ¿cómo se encuentra constituida la familia que trabaja en esta empresa?

Entrevistado 4: Son mi papa, que es el encargado de compras, junto a mi hermano mas grande, después todo lo que es administrativo esta manejado por mi mama y por mi, y bueno mi hermano mas chico que esta en la empresa, pero no tiene un cargo de responsabilidad, está para cumplir tareas eventuales de la empresa.

Entrevistador: Y, ¿Quién se encuentra a cargo de la empresa en estos momentos? Cuantas sucursales poseen ustedes?

Entrevistado 4: 3 sucursales.

Entrevistador: ¿Todas en San Miguel de Tucumán?

Entrevistado 4: Si todas en San Miguel. Si bien no es uno el que la maneja, estamos presente los 5, pero por ahí siempre el que lleva la “correa” es mi papá, que es quien toma

las decisiones finales, el que dice "la mejor idea es esta", pero en sí los 5 tomamos decisiones, y elegimos la mejor.

Entrevistador: ¿Todos colaboran en la toma de decisiones entonces?

Entrevistado 4: Si, así es.

Entrevistador: ¿Tu mamá se encuentra a cargo de la empresa?

Entrevistado 4: Si.

Entrevistador: ¿Cómo fueron los procesos de sucesión en la empresa? ¿Hubo algún traspaso del liderazgo de tus viejos hacia ustedes?

Entrevistado 4: No porque es la primera generación, y por el momento la seguimos manejando nosotros, por lo que sucesión no hubo todavía.

Entrevistador. ¿Qué formas y criterios de selección se van a utilizar para elegir a los nuevos líderes que quedarán en la empresa? A que personas y que criterios tomaran según vos para elegir al personal que va a estar en la dirección de la organización?

Entrevistado 4: Primero alguien que haya estado muchos años en la empresa, que haya pasado por todos los puestos, alguien que sepa manejarla, alguien que sea de mucha confianza.

Entrevistador: ¿Consideras que tiene que ser una persona de la familia necesariamente?

Entrevistado 4: No necesariamente de la familia, puede ser cualquier otra persona que a nosotros durante todos estos años nos haya demostrado ser de confianza, que le podemos dejar semejante negocio a cargo, así que básicamente eso. Que haya estado en todos los puestos de trabajo y que sea alguien de confianza. Y que tenga obviamente la capacidad.

Entrevistador: En el próximo proceso de sucesión, cuando se de el traspaso del liderazgo ¿qué te gustaría ver como característica del futuro líder, alguna característica específica?

Entrevistado 4: Trabajar en equipo, siempre nos gusto esa forma, nosotros somos 5 y siempre nos apoyamos, siempre quisimos ir hacia delante. La persona que este, o si bien es esa persona junto a alguien mas, no lo se. Porque no cerramos las puertas que puedan ser 2 líderes, sean 2 que puedan llevar a la empresa a ser mejor. No necesariamente tiene que ser 1, al fin y al cabo 2 piensan mejor que 1, o 5 mejor que una.

Entrevistador: ¿Consideras entonces que dos personas se pueden complementar de una manera mucho mejor de la que lo haría una sola?

Entrevistado 4: Exactamente.

Entrevistador: Como característica, en una sola palabra, ¿cuál es la característica fundamentalmente que debe reunir la o las personas que queden a cargo de la empresa?

Entrevistado 4: Primero que tenga interés hacia la empresa, un interés real hacia la empresa, para poder siempre llevarla a ser mejor, porque al fin si no quisiera eso para la empresa, no haría un buen trabajo. Entonces siempre cuando uno quiere ver crecer algo, va a trabajar de una mejor manera.

Entrevistador: ¿Que consideras sobre el liderazgo actual de la empresa? ¿Es el correcto para cumplir con los objetivos de la misma?

Entrevistado 4: El liderazgo que posee hoy en día, es el que usamos desde que comenzamos, comenzamos teniendo a penas una cámara, y un punto de venta, y gracias a este liderazgo que tuvimos siempre los 5, hoy contamos con 3 sucursales, más de 20 cámaras.

Entrevistador: ¿Consideras que es un liderazgo participativo?

Entrevistado 4: Siempre hay reuniones entre los 5, donde vamos decidiendo que es lo mejor, cual es el mejor camino para la empresa, y considero que es el mejor . Somos los 5 que estamos dando el frente hacia la empresa, y siempre pensando lo mejor.

Entrevistador: ¿Cómo influye el liderazgo actual en sus trabajadores? ¿Como lo perciben los empleados?

Entrevistado 4: Por el momento bien, siempre hay personas que no, pero bueno eso es cuestión de tiempo. Por ahí siempre el que entra recientemente es bueno y a la vez después ya "no nos sirve"(hace referencia a que terminan mostrando su peor parte de cierta manera). Pero por el momento el grupo que tenemos es bueno.

Entrevistador: ¿Se muestran respetuosos hacia el liderazgo que proponen ustedes? ¿Acatan las normas?

Entrevistado 4: La verdad que nosotros siempre fuimos a la hora de contratar, de decirles "las normas son estas, tu trabajo es este, no te puedes salir del mismo", todo esta muy sectorizado, y cada uno tiene su trabajo específico.

Entrevistador: ¿Por ejemplo? ¿Sectorizado en que sentido?

Entrevistado 4: El cajero, el que levanta pedidos, el encargado del salón, que es quien controla las cámaras, después los ayudantes que son para sacar lo cajones de las cámaras, todo lo que es administrativo, tesoreros, todo muy sectorizado.

Entrevistador: Te repito la pregunta, ¿cómo característica fundamental o más representativa que debe poseer el líder para continuar con el legado familiar, el o los líderes, como en una o dos palabras que me puedas resumir?

Entrevistado 4: La verdad que un líder debe poseer muchas características y se me hace complicado tener que responder una sola .(se lo percibe nervioso)

Entrevistador: Una característica como representativa que englobe a muchas, por ejemplo respeto, o quizás compromiso, como para tirarte algunas.

Entrevistado 4: Compromiso podría ser, porque el respeto considero que esa persona tiene que ganárselo. Si bien a nosotros, no nos deberían de dejar el respeto de lado, ya que nosotros seríamos quienes cederíamos el negocio, pero mas que el respeto hacia nosotros nos interesa que sea alguien que muestre un interés particular a la empresa, y no un interés personal.

Entrevistador: ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa?

Entrevistado 4: Si. Tengo tías, y mi mama que también esta, pero si participan.

Entrevistador: ¿Y tus tías, y las personas que también participan además de tu madre que esta en un cargo superior, las demás mujeres están dispuestas a tomar cargos directivos en la empresa?

Entrevistado 4: Si, de hecho mi tía es principalmente la persona que tenemos en vista para delegarle la sucesión. Es la persona que tenemos en mente por el momento, es la que estuvo muchos años con nosotros, la que sabe manejar todos los sectores de la empresa, y siempre ella aporta lo mejor para nosotros. Así que por el momento ella es la persona.

Entrevistador: ¿Que opinas si la persona quien suceda en el liderazgo sea una mujer?

Entrevistado 4: La verdad que para nosotros esta perfecto, no necesariamente tiene que ser hombre. Mientras muestre un interés hacia el crecimiento de la empresa, para nosotros está perfecto.

Entrevistador: ¿Que opinas de la colaboración mutua entre hombre y mujeres?

Entrevistado 4: Eso está buenísimo, siempre es mejor para el crecimiento porque la mujer tienen cosas que el hombre no y viceversa, y por ahí mucho depende la persona, pero es un buen complemento siempre y cuando se lleven bien.

Entrevistador: Consideras que la mujer como directiva y líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?

Entrevistado 4: Si porque como te decía las mujeres tienen ideas que por ahí el hombre no, y siempre en el caso de por ejemplo de mi mama y de mi papa, mi mama siempre tuvo ideas que a nosotros no se nos hubieran ocurrido en cuanto la limpieza, el orden, la vestimenta, todas esas cosas que por ahí uno no se da cuenta (como hombre), son detalles que agrandan la empresa. Siempre son de aportar detalles que hacen a la empresa ser mejor.

Entrevistador: Entonces ¿para vos la mujer es más detallista en relación al hombre?

Entrevistado 4: Mucho mas detallista.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género, en el sentido que un varón puede dirigir de una manera totalmente diferente a la de una mujer, con sus características particulares y viceversa? Es lo mismo ser un líder varón, que ser un líder mujer?

Entrevistado 4 : Mmmm, la dudo la verdad. Yo viendo como lidera mi mama, y como lidera mi papa, son personas muy distintas, teniéndolos de ejemplo a ellos que yo vi como es su manera de liderar. Por ahí son personas muy distintas, pero si quizás si tienen distinto liderazgo.

Entrevistador: Entonces ambos tienen liderazgos totalmente diferentes, pero ¿en sí se complementan?

Entrevistado 4: Exactamente. Como te decía hace falta un poco de los dos, porque mi mama tiene cosas extremadamente buenas, pero en otras no tanto, y mi papa en las cosas que mi mama tenía malas, mi papa las tenía excelente. Y bueno entre los dos se complementaron muy bien.

Entrevistador: ¿Vos tenés alguna preferencia específica entre el liderazgo por ejemplo de tu mama o el de tu papa? ¿Preferís uno más que el otro?

Entrevistado 4: Si bien a mi me gusta un poco más el de mi mama porque es más organizado, pero no me deja de gustar el de mi padre, porque es también un rol muy importante, él se encarga de las compras, que es muy importante en la parte que puedes ver más ganancias y eso. Pero mi mama en cuanto organización es lo más importante también, porque si no hay una administración en la empresa, no hay empresa.

Entrevistador: Entonces si reconoces diferencias básicas entre el liderazgo de ambos géneros.

Entrevistado 4: Si por lo general las mujeres son más organizadas que los hombres pero bueno.

Entrevistador: ¿Y el hombre que es lo que sería bajo tu punto de vista?

Entrevistado 4: Y por ahí el hombre falla en la organización, quizás más descuidado, como que deja pasar ciertas cosas que son muy importantes. Pero bueno (risas)

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistado 4: La verdad que durante el periodo que estuvimos, hubo muchos errores, muchos, pero son errores que si bien era una empresa que estuvo en constante crecimiento y se fue viendo a través de las reuniones como hacer para mejorarlos. Así que hubo muchos errores, pero por el momento la verdad es una empresa que está bien formada, y errores por el momento no.

Entrevistador: ¿Supieron afrontar esas situaciones y lograr un proceso de aprendizaje digamos?

Entrevistado 4: Para estar donde llegamos hoy, pasamos por muchas etapas de crecimiento que van saltando errores.

Entrevistador: ¿Crees que una mujer, en el caso de tu madre o de tu tía, que fueron participes en esta solución de problemas, lo abordaron de una manera diferente a estos errores, desde su perspectiva?

Entrevistado 4: Si, porque mas que nada eran problemas administrativos, porque cada vez fue mas grande el crecimiento y lo administrativo empezó a quedar chico. Entonces si bien, tuvieron mucha participación en lo que es la solución de problemas.

Entrevistador: Ultima pregunta, ¿en que aspectos crees que la mujer beneficiaria en la empresa?

Entrevistado 4: El orden.

Entrevistador: Bueno eso fue todo, muchísimas gracias Nadim por tu tiempo.

Anexo 9 – Entrevistado 5 – Organización 4

ENTREVISTA 5 : ALENORT

Entrevistador: Comenzamos entonces la entrevista sobre recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso de liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Nos encontramos aquí con.

Entrevistado 5: Ale Julio Cesar. Alenort distribuidora, el dueño.

Entrevistador: Bien, me comentas un poco sobre la empresa, como surgió, la trayectoria, los empleados, la cantidad, a qué se dedican.

Entrevistado 5: Esta es una empresa que nació en el círculo familiar, la que es manejada por tres personas, la primera soy yo, después esta mi hermana, Ale Rocio, que ella es la encargada de todo lo que es la parte administrativa. Y Esteban Varela, que es el encargado y el gerente general de todas las áreas.

Entrevistador: ¿A qué se dedican ustedes?

Entrevistado 5: Alenort es una distribuidora avícola, que distribuye todo lo que es carne de pollo, trozados, rebozados, productos rebozados de pescado, de verduras, verduras congeladas, variedad de pescados frescos y congelados, y huevos.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados posee actualmente?

Entrevistado 5: Actualmente contamos con 25 empleados. Divididos en un depósito, donde se organiza todo lo que es la logística de la empresa. Contamos con cinco camiones, y hacemos todo lo que es reparto a San Miguel de Tucuman y alrededor de la ciudad.

Entrevistador: ¿Ustedes poseen una sola sucursal aquí en la provincia?

Entrevistado 5: Poseemos una sola sucursal, con proyecto a locales minoristas a corto plazo.

Entrevistador: Bien, ¿hace cuántos años se encuentran?

Entrevistado 5: Esta es una empresa que nació exactamente hace un año y dos meses.

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra constituida entonces la familia que trabaja en esta empresa?

Entrevistado 5: La familia, los que manejamos la empresa somos yo y mi hermana. De ahí esta el gerente general y bueno. Hay una estructura piramidal donde hay un encargado de depósito, un encargado de salón, encargado de ventas, donde se va organizando y cada uno tiene sus relativos deberes que desligan en otros empleados.

Entrevistador: Bien, entonces ¿el mando está compartido por 3 integrantes, o hay alguno que esté en un puesto superior?

Entrevistado 5: Yo tomo las decisiones, siempre y cuando escuchando, y aconsejado por el gerente general, que es una persona mayor que yo y básicamente tiene más experiencia de vida.

Entrevistador: ¿Vos cuantos años tenés?

Entrevistado 5: Yo tengo 22 años.

Entrevistador: Bueno entonces, como son la primera generación de la empresa, saltaremos estas preguntas. En el caso de una posible futura sucesión, ¿Qué formas y criterios de selección se utilizarían para determinar al o a los nuevos líderes de la empresa, en busca de lograr una sucesión exitosa? Con respecto a sucesión es el traspaso del liderazgo o mando hacia una persona x.

Entrevistado 5: Y bueno, ahí para traspasar el mando mío hacia otra persona que no esté en el entorno familiar, primero requiere de una serie de entrevistas, y basándose en confianza, que es primordial, luego capacidad, que este capacitado para poder llevar una empresa al frente, tomar buenas decisiones cuando haya que tomarlas, cuando los problemas aparecen, saberlos enfrentar y bueno, básicamente eso.

Entrevistador: Te hago una pregunta. En ese caso ¿Necesariamente a vos te interesa que sea una persona del entorno familiar la persona que quede a cargo?

Entrevistado 5: No necesariamente. Por ejemplo mi mano derecha hoy, es una persona que es ajena a la familia y se ganó la confianza trabajando día a día y demostrando las capacidades de poder sobrellevar todos los problemas que se presentan.

Entrevistador: Entonces ¿para vos el traspaso del liderazgo es una cuestión de capacidad y aptitudes, más que de familia?

Entrevistado 5: Exactamente.

Entrevistador: ¿Qué te gustaría ver a vos en el futuro como legado familiar? (RUIDOS DE INTERFERENCIA)(SE REPITE LA PREGUNTA)

Entrevistado 5: Eso es muy probable a medida que la empresa vaya creciendo, y me vayan solicitando en diferentes áreas, poder por ejemplo, mi hermana que es la que está encargada de administración, quede en el puesto donde estoy yo, que es de toma de decisiones, y ella también por ende desligar su trabajo a una persona. A ver nunca desligar el control. Si la tarea a realizarse.

Entrevistador: Bien ¿Ella participa en la toma de decisiones en estos momentos?

Entrevistado 5: Si porque su puesto tiene incidencia en toma de decisiones, la escucho cuando por ahí no estoy al 100% seguro de algo, siempre escucho al entorno, y analizamos las diferentes situaciones que puedan presentarse.

Entrevistador: ¿Cómo característica fundamental, una o dos si me puedes nombrar, qué característica debería reunir el nuevo líder para ejercer en la empresa? En el caso que vos ya decidas no trabajar más.

Entrevistado 5: Una persona honesta, seria, con capacidades, y responsable 100%.

Entrevistador: Entonces honestidad, capacidad y responsabilidad. ¿Qué consideras sobre el liderazgo actual de la empresa? ¿Es el correcto para cumplir con los objetivos que ustedes tienen?

Entrevistado 5: Y te podría decir que la empresa en un año creció mucho. Porque comenzó con 11 empleados, hoy tiene 24 o 25, y bueno, creo que demuestra un progreso visible y eso creo que eso va de la mano con una buena gestión, una buena organización y una buena toma de decisiones hacia el progreso y a los problemas que se presentaron. Creo que la empresa va encaminada.

Entrevistador: ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa? ¿Están dispuestas a tomar cargos directivos?

Entrevistado 5: Si, si por supuesto. Si yo hoy tendría que irme, mi hermana quedaría en mi lugar.

Entrevistador: ¿Hay alguna otra mujer de la familia que esté en la empresa?

Entrevistado 5: De la familia no, pero si tenemos empleadas mujeres, que son auxiliares administrativos.

Entrevistador: Mayormente ¿La composición de hombres y mujeres de aquí, en relación a porcentajes?

Entrevistado 5: Te podría decir que un 80% hombres, un 20% mujeres. A ver, únicamente porque es un trabajo en donde más se ocupa empleados (hombres), es en el trabajo donde un hombre se puede desenvolver de mayor facilidad, porque hay que levantar peso, descargar mercaderías, descargar camiones. Trabajos que por ahí una mujer, no digo que no lo pueda hacer, se puede complicar más.

Entrevistador: Perfecto. ¿Qué opinas vos si quien suceda en el liderazgo fuese una mujer?

Entrevistado 5: Yo creo que si estuviese capacitada, y tiene la responsabilidad que tiene que tener, puede llevarlo tranquilamente, siempre siendo asesorada también, como lo soy yo en este momento, cuando necesito ayuda.

Entrevistador: ¿Hay preferencias a la hora de elegir un género? ¿Vos preferís que sea un hombre o una mujer?

Entrevistado 5: Depende el área que vaya a ocupar. Si vos me decís "necesito a alguien para acomodar o descargar camiones", necesito un hombre, si me decís sobre la parte administrativa, puede ser un 50-50, no tengo preferencia.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer como directiva y como líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?

Entrevistado 5: Puede aportar cambios, si. Puede ver las cosas de diferente manera que la ve un hombre, puede ser para mejor, puede ser para peor, eso es algo que depende mucho del carácter, de la responsabilidad y del empeño que le ponga al puesto que va a ocupar.

Entrevistador: ¿Considerás que el liderazgo posee género?

Entrevistado 5: No.

Entrevistador: ¿Reconoces diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y el de un hombre? Características que distinguen a cada uno.

Entrevistado 5: En este caso, mi hermana en varias ocasiones ocupó mi lugar, cuando yo me encuentro de viaje o no estoy en la provincia, y tiene otra forma de desenvolverse con los empleados, es más directa, es más seria en los reclamos. Por ahí uno tiene una que otra charla para tratar de no ser tan duro, pero bueno, ella es diferente.

Entrevistador: ¿Vos decís que ella tiene más tacto por así decirlo?

Entrevistado 5: Y, no más tacto. Si no más firmeza en los reclamos. Y por ahí en los modos decir las cosas.

Entrevistador: ¿Los empleados le tienen respeto?

Entrevistado 5: Le tienen respeto, se lo ganó al respeto, porque ella se encuentra arriba y no tiene el tacto diario al bajar, al organizar, al charlar. Ella solamente levanta el teléfono, o baja para hacer un reclamo, para decir hay que hacer esto, hay que hacer lo otro y se terminó. Y se hace tal cual.

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistado 5: Si, por supuesto. Venimos te podría decir muy bien, pero tuvimos errores que llevaron a pérdida de dinero, a malas decisiones, malas compras algunas veces.

Entrevistador: ¿Consideras que es un error conjunto de todos?

Entrevistado 5: Es un error conjunto, en el rubro en que nos desenvolvemos es muy variable todo lo que es tema precios, no es como un rubro normal al que estamos acostumbrados de que las cosas siempre van para arriba y nunca bajan. El pollo como te puede subir un 5 o 6% de un día para el otro, al otro día te lo puede bajar también. Entonces nos encontramos muy expuestos a una mala compra o a varias variantes de cambios de precio que hay que tener en cuenta a la hora de llevar una compra.

Entrevistador: ¿Crees que una mujer abordaría de manera diferentes estos problemas?

Entrevistado 5: Y no, la verdad que es algo que es totalmente sentido común, y conocimiento también. Depende mucho del conocimiento sobre el rubro, o sea una mujer puede hacerlo tranquilamente siempre y cuando tenga el conocimiento que hay que tener para hacerlo. No puede venir por ejemplo mi madre, que nunca estuvo dentro de la empresa, a tomar las mismas decisiones que tomo yo.

Entrevistador: Entonces para vos es una cuestión como de que si o si tiene que estar interiorizada con el funcionamiento de la empresa sea hombre o mujer?

Entrevistado 5: Si, tiene que estar interiorizado en el rubro. Tal cual.

Entrevistador: Ultima pregunta ¿En qué aspectos crees que la mujer beneficiaría a la empresa? ¿Qué le puede aportar y beneficiarla desde su perspectiva?

Entrevistado 5: Como una experiencia personal, en nuestra empresa, hablando de mi hermana. Ella benefició mucho en lo que es el ámbito de todo lo que es detalles, todo lo que es marketing, todo lo que es organización y conciliaciones de cuentas con proveedores, de cuentas corrientes con clientes, porque se sienta, lo hace y hasta que lo termina no se va. Me entendés? Es algo que por ejemplo yo no lo hago.

Entrevistador: Bien, es un punto importante lo que me estás diciendo.

Entrevistado 5: Tal cual, ella se sienta, lo hace, si algo esta mal, se queda las horas extras que hay que quedarse, con sus auxiliares, y resuelven el problema. Tiene ese punto que por ahí el hombre.. yo por ahí tengo un problema, voy me levanto y me tomo un café, después vuelvo y lo soluciono. Ella no. Se sienta, lo soluciona y recién come. A eso es lo que voy, me entendés?

Entrevistador: ¿Como aspectos entonces me decís que son?

Entrevistado 5 : Detalle, responsabilidad, y compromiso con lo que está haciendo. Asi que eso es muy positivo en una mujer, yo creo que si o si necesitamos una mujer en algún ámbito de la empresa, siempre puede desenvolverse mejor que un hombre. Para algunas cosas somos mejores los hombres, y para algunas otras son mejores las mujeres.

Entrevistador: Bueno, muchísimas gracias por tu tiempo Julio. Te lo agradezco.

Entrevistado 5: No hay porque, lo que necesites.

Anexo 10 – Entrevistada 6 – Organización 5

ENTREVISTA 6 : "CIELORASSO TUCUMAN"

Entrevistador: Comenzamos entrevista sobre recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso de liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Nos encontramos aquí con.

Entrevistada 6: Isabel es mi nombre.

Entrevistador: Isabel me puedes contar un poco sobre la empresa, a que se dedican, hace cuantos años están. Un poco de la empresa.

Entrevistada 6: Si, como no. La verdad que hace 23- 25 años aproximadamente que estamos comercializando yeso, yeso para industrias, yeso para el yesero en general. Y a la vez fabricamos cielorrasos para hogar, para casas de familia.

Entrevistador: ¿Cuántas sucursales poseen?

Entrevistada 6: Aquí es casa central, y existen algunas sucursales. La verdad que eran varias, pero debido a las circunstancias conocidas por todos, entre pandemia y el desfasaje que hay en lo laboral y económico, nos redujimos de sucursales físicas, pero trabajamos por celular, contacto directo con el cliente y boca a boca. Fuimos cerrando espacios físicos por cuestiones económicas.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados tienen entre todas las sucursales actualmente?

Entrevistada 6: Aquí en casa central es donde mas empleados vas a ver, ya que se encuentran los fabricantes aquí. Las sucursales se valen de lo que fabricamos aquí dentro. Aquí hasta hace poco eran 12, nos fuimos reduciendo también y ahora son 11, con relación de dependencia. Es una SRL que esta a cargo de mi hijo, que mi hijo es socio gerente, a la vez autónomo.

Entrevistador: Entonces ¿Cómo se encuentra constituida la familia que trabaja en esta empresa?

Entrevistada 6: Son padre, madre y dos hijos varones.

Entrevistador: Quien se encuentra a cargo entonces?

Entrevistada 6: Estamos aparentemente el matrimonio, pero también debido a circunstancias de pandemia y a cierta edad, ya los hijos nos van superando, y vamos delegando responsabilidades. Pero siempre frecuento la empresa y trato de volcar los conocimientos, como toda mama, como todo papa. Estamos muy al pie del "cañón", colaborando con los jóvenes para que puedan formarse.

Entrevistador: Ustedes formaron a sus hijos para que sigan el legado?

Entrevistada 6: Tal cual.

Entrevistador: Hubo algún proceso de sucesión, de traspaso de liderazgo de ustedes a sus hijos, o bien es algo compartido?

Entrevistada 6: Con respecto a herencia, hablemos en la parte laboral, la herencia la reside mi marido, que viene ya de padres y de abuelos que trabajan el yeso desde las canteras. Entonces de esa parte si heredamos todo lo que es el conocimiento de trabajar el yeso y salir al mercado laboral. Pero de ahí la vamos armando nosotros, en lo social, en la amistad y demás.

Entrevistador: ¿Quiénes y como influenciaron en la planificación de la sucesión a ustedes los líderes actuales?

Entrevistada 6: Es la primera generación de la empresa. Quien nos sugiere a nosotros seguir con la herencia del yeso es mi difunto suegro, mi padre político. Porque mi padre tenían otra clase de actividad, sin salir de todo lo que es construcción.

Entrevistador: ¿Hubo algún problema durante el traspaso?

Entrevistada 6: Gracias a Dios no, se abrió un poco el árbol como ramas que somos, y cada uno de sus hijos siguen haciendo el mismo emprendimiento, comercializar yeso.

Entrevistador: ¿Bajo el mismo nombre?

Entrevistada 6: No, cada uno tiene su marca registrada.

Entrevistador: En el próximo proceso de sucesión, ¿que te gustaría ver como legado familiar?

Entrevistada 6: Me gustaría sobremanera, que si las circunstancias del país lo permite, y que mis hijos no vayan a querer claudicar de nuestra patria, que siga todo esto, porque dentro de todas las posibilidades de decir, vivimos bien, estamos bien, los colaboradores que tenemos en nuestro entorno son excelentes personas, excelentes empleados, nos llevamos bien con todo el mundo tanto en lo comercial como laboral, entonces me gustaría que lo que le inculcamos a nuestros hijos, se vean los frutos de haber enseñado y adoctrinado. Me encantaría. Pero todo depende de cómo camine nuestra patria, porque ya veo que muchos jóvenes están queriendo irse de la patria, y me duele profundamente. (Se la percibe triste)

Entrevistador: ¿Que características debería reunir nombrando 1 o 2 el nuevo líder para ejercer en la empresa? Necesariamente tiene que ser una persona de la familia?

Entrevistada 6: Desearía. Se que los jóvenes están bien capacitados hoy en día, porque si veo chicos de muy buena formación, incluida tu persona que siempre los admiré. Esto es

un elogio aparte. Me encantaría, nosotros tenemos muchos colaboradores aquí, que sin ser de la familia, se los aprecia muchísimo, se hace una gran familia aquí adentro. Que no porque no sean mis hijos yo no los voy a aceptar o querer, las puertas están abiertas, para el que quiera crecer, para el que quiera socialmente traer nuevos vínculos, nuevos proyectos. Acá somos amplios en ese criterio.

Entrevistador: ¿Como características puntuales de una persona que le gustaría ver a vos en el futuro liderazgo de esta empresa?

Entrevistada 6: Que crezcan, la mejor virtud que yo vería en mis hijos o quienes estén acá, que crezcan en todo sentido. Y como te vuelvo a repetir sin ser reiterativa, que apuesten por la patria. Por mas que recibimos cachetazos tras cachetazos, la parte de todo lo que es impuestos, y económica en general. Tienen que aguantar. Les veo esas características a jóvenes de tu edad, que gracias a Dios me dan fuerzas para decir "pienso que no se van a ir".

Entrevistador: ¿Ese es tu miedo?

Entrevistada 6: Es mi miedo, pero es mi ilusión de que sean chicos empeñosos en nuestra patria y en lo laboral, espiritual y todo por delante.

Entrevistador: ¿Cuántos años tenes Isabel?

Entrevistada 6: Voy a cumplir 66 con la gracia divina, vemos si lo llevo a cumplir que creo que si (Risas) Dios quiera.

Entrevistador: ¿Que consideras sobre el liderazgo actual de la empresa? Es el correcto para cumplir sus objetivos?

Entrevistada 6: Si, realmente si.

Entrevistador: ¿Como influye el liderazgo actual en sus trabajadores? Como los perciben a ustedes?

Entrevistada 6: Los veo bien, hay buena relación laboral, tanto en lo patronal como en el empleado -empleador. Acá se escucha mucho al empleado, se le soluciona o se le da aliento bajo cualquier perspectiva de vida o circunstancia que este viviendo el empleado. Gracias a dios nos caracteriza eso. Hay muy buen clima laboral.

Entrevistador: ¿Cual es la característica que debe tener el líder para continuar el legado familiar?

Entrevistada 6: Afianzarse en la patria, pensar que todo va a cambiar, que esta mala circunstancia que estamos viviendo debido a malas políticas o malas administraciones. Somos trabajadores que luchamos por lo nuestro. Les veo características a mis hijos o a cualquier joven que quiera crecer laboralmente, le veo empuje, añoranzas, con muchos

proyectos. Y con crecimiento de la empresa porque yo tengo ya la otra generación que son mis nietos, que ya están acá en la empresa, y veo que quieren ampliar la empresa. Tienen pensamientos y eso me alienta a que no claudiquen en nuestra patria.

Entrevistador: ¿Eso te da cierta motivación?

Entrevistada 6: Sí, exactamente.

Entrevistador: Las mujeres de la familia participan en la empresa?

Entrevistada 6: No, es un slogan que no permiten nuestros hijos que mis hijas políticas participen en la empresa. La única que tiene voz de mando, es la mama, soy yo. No hay otra voz de mujer aquí que no sea yo. Con decirte que soy la única mujer en lo laboral.

Entrevistador: ¿Hay trabajadoras mujeres también?

Entrevistada 6: No, no es una actividad específica, sin desmerecer el trabajo de la mujer. Que la veo que van con mucha fuerza y empuje, eso me encanta. Que así como yo hace 25 años atrás me puse una empresa al hombro, y apoye a mi marido en lo laboral. Quisiera que todas las chicas busquen un camino como para apoyar, y salgan de estos planes, que busquen ganarse el pan con el sudor .

Entrevistador: ¿Tenes sobrinas?

Entrevistada 6: Si.

Entrevistador: ¿Te gustaría que alguna sobrina, o alguna mujer de la familia forme parte de la empresa, y algún día llegue a tu posición?

Entrevistada 6: Si, porque no? Si es capaz y tiene empuje y criterios de salir adelante, si.

Entrevistador: Sentiste discriminación en algún momento de tu vida, estando como única mujer aquí en la empresa?

Entrevistada 6: No, afortunadamente tengo un ego súper especial. Por circunstancias de mi vida que viví, me hice un ego súper especial. No soy vanidosa, pero jamás sentí discriminación.

Entrevistador: ¿Que opinas si quien suceda en el liderazgo sea una mujer?

Entrevistada 6: Me parece re bien.

Entrevistador: ¿Hay alguna oposición o algún pensamiento, o cuestión especifica a cumplir en este trabajo?

Entrevistada 6: No.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer como directiva y líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de esta empresa?

Entrevistada 6: Yo creo que si.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género?

Entrevistada 6: No para nada.

Entrevistador: ¿Reconoces diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre?

Entrevistada 6: Si, yo creo q a medida que avanza la vida y el mundo. Que la mujer se va abriendo mas caminos, tiene mayor entrada. Creo que es más entradora, en el buen sentido de la palabra, que un hombre. Sabemos por donde ir. Que se nos abren mas los campos siendo mujer.

Entrevistador: ¿Y alguna otra explicación que me puedas dar en ese sentido?

Entrevistada 6: Me da la impresión que siendo sencillo y humilde. En la vida la mujer tiene que tener carácter.

Entrevistador: El hombre posee carácter?

Entrevistada 6: La veo mas a la mujer con carácter, no se si yo soy específicamente, porque me forme con carácter, pero con las mujeres que yo converso, tengo grandes lideres con mucho carácter, hasta mayor que el mío y saben tomar muy buenas decisiones y me imagino que tienen un sexto sentido (Risas).

Entrevistador :¿Me podes nombrar 1 o 2 características que poseen los lideres varones y mujeres?

Entrevistada 6: Yo pienso que cada uno posee características especiales. Por ejemplo y con lo vivido hace 25 años, hay muchas personas que entran al local y yo salgo a atender, y a veces el hombre no quiere ser atendido por una mujer. Es una característica que yo pocas veces lo digo, pero a vos si te lo voy a decir. Ahí si a veces en mi vida sentí una pequeña discriminación, lo sentí pero no lo hice notar debido a mi ego. Le dije a uno de mis empleados asi como por debajo "por favor atendolo, porque creo que el señor no quiere ser atendido por una mujer". Yo ahí opino que tanto el hombre como la mujer, no tendrían que ser discriminados, no me gusta.

Entrevistador: ¿Que sentiste en ese momento?

Entrevistada 6: No me hizo nada bien. De haber sido una chica joven a lo mejor, la pillaba mal parada y se hubiese sentido. Yo con mi experiencia y edad lo supe sacar de costado. Le dije a mi colaborador "Trata de ayudarlo al señor, que no se sintió a gusto con que yo lo atendiera".

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistada 6: No, y si es que los hay , el error te deja enseñanzas, en base a eso se aprende. Bendito sea Dios que haya errores, porque te vuelvo a repetir, vos hasta en tus

estudios cuando cometes un error, y te lo corrigen aprendes o no? El ser humano aprende de los errores.

Entrevistador: Si, considero que los errores te forman. Crees que una mujer abordaría de una manera diferente estos errores? Resultaría beneficioso el punto de vista de una mujer en esta empresa?

Entrevistada 6: La mujer sabe mas que el hombre resolver problemas, no estoy discriminando por favor. Pero si haces maso menos un paneo entre tu mama, tu abuela y te vas de generación, y compáralo con ustedes mismos y plantéate un problema, vas a ver que lo resuelven antes las mujeres que los hombres, porque tienen una mirada más amplia.

Entrevistador : ¿En que aspectos crees que la mujer podría beneficiar a la empresa?

Entrevistada 6: A veces es muy conveniente entre ambientes de muchos hombres, la presencia femenina. Te voy a ser específica en un punto que yo choque hace muchos añitos atrás, hará 12 años atrás que empecé a corregir aquí dentro a los colaboradores nuestros. Por ejemplo yo entraba y les decía "no tiren papeles al piso", "levanten las botellas de plástico", "no se traten con sobrenombres que no me agradan". Impuse un respeto hasta en ellos mismos, no me gusta la violencia, los gritos, entonces creo que la mujer impone esa clase de serenidad, de respeto, de ser femenina, e imponer eso de femenina, limpieza, perfumes, sahumerios, ambiente agradable.

Entrevistador: ¿Vos decís que la mujer se encuentra en esos detalles, que el hombre por ahí pasa por arriba?

Entrevistada 6: A ustedes les gusta entrar a un ambiente así, pero no lo hacen, no lo tienen en cuenta.

Entrevistador: ¿Consideras que infundiste respeto en tus colaboradores, te devolvieron ese respeto, o alguno no acato?

Entrevistada 6: Gracias a Dios le supe pedir con buenas expresiones, buenas palabras, y se los contiene mucho, se los ayuda y se les da mucho ejemplo, entonces en base a eso ellos nunca lo ven mal a lo que yo entro a decirles, siempre les digo de buena manera y si acatan ordenes. Si se formaron por ejemplo de no decirse sobre nombres, se llaman ahora por el nombre. Influí bastante en eso y me agrada.

Entrevistador: Muchas gracias Isabel, eso fue todo, te agradezco por tu tiempo.

Entrevistada 6: Por favor.

Anexo 11- Entrevistada 7 – Organización 6

ENTREVISTA: "LAS DELICIAS PANIFICACIONES"

Entrevistador: Comenzamos entrevista sobre recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán. ¿Como es tu nombre?

Entrevistada 7: Fernanda Zottola.

Entrevistador: Bien Fernanda, me puedes contar un poco de la empresa Las Delicias, un poco de la trayectoria.

Entrevistada 7: Bueno, esta empresa a fundo mi papa y mi mama hace 38 años aproximadamente, han trabajado juntos toda la vida. Mi mama sobre todo haciendo la parte de relaciones públicas de venta, y mi papa en la parte de producción. Mi papa falleció en el 2012 y nos hicimos cargo con mi hermana y con mi mama, así que quedamos las 3 acá a cargo de todo lo que es la fábrica, de panadería, de pastelería y de sanguchería.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados poseen actualmente?

Entrevistada 7: Actualmente una planta de 35 empleados.

Entrevistador: ¿Tienen una sola sucursal?

Entrevistada 7: Una sola sucursal.

Entrevistador: Y la sucursal que se encuentra en frente?

Entrevistada 7: La sucursal del frente es de mi hermano, en realidad no es una sucursal, es otro negocio, el se dedica a la fabrica de pastas y comidas. Quedamos así de acuerdo, cuando fallece mi papa el queda con una parte, nosotras con la otra, pero son dos razones sociales distintas. Si bien nos llamamos igual de nombre de fantasía, la razón social es distinta.

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra constituida la familia que trabaja aquí en las Delicias Panificaciones?

Entrevistada 7: Estamos mi mama, mi hermana y yo.

Entrevistador: ¿Quién se encuentra a cargo en este momento de la empresa?

Entrevistada 7: Y la parte de la gerencia comercial la hacemos junto con mi hermana, ella se encarga sobre todo de la parte administrativa, de la parte de pagos y esas cosas que yo soy un poco más olvidadiza. Y yo soy la que me encargo de la parte del personal , producción y ventas.

Entrevistador: Me puedes comentar un poco como fueron los procesos de traspaso de liderazgo en esta empresa. Ustedes son la segunda generación verdad?

Entrevistada 7: De las Delicias somos la segunda generación, pero somos una quinta generación de panaderos dentro de mi familia. Porque mi tatarabuelo ya era panadero (Risas). Así que venimos de toda una vida dedicada al pan. En realidad mi hermana es licenciada en turismo y yo soy locutora, hemos estudiado para otra cosa, la idea era dedicarnos a otra cosa, y bueno como te contaba mi papa falleció en 2012 entonces el tema del traspaso ha sido a los golpes (risas), y medio sin pensarlo muy mucho, acá estamos. Pero el traspaso no fue algo de a poco, ordenado. Fue más bien de golpe.

Entrevistador: ¿Quiénes y como influenciaron en la planificación de la sucesión para elegir al o a los nuevos líderes de la misma?

Entrevistada 7: Hemos decidido que íbamos a estar nosotras. Entre nosotras mismas hablamos, dijimos "bueno a ver queremos seguir con esto, no queremos seguir con esto, cómo lo vamos a hacer" como te digo con carreras totalmente distintas y nada que ver con esto, y bueno así fue.

Entrevistador: ¿Tu hermano estuvo involucrado también?

Entrevistada 7: Mi hermano estaba involucrado, él decidió no quedarse con esta parte, él decidió quedarse con el negocio más chico, pero todo ha sido hablado entre nosotros y consensuado entre nosotros.

Entrevistador: Bien, en el próximo proceso de sucesión y de traspaso de liderazgo, ¿Qué te gustaría ver en el futuro como legado familiar?

Entrevistada 7: Ay no se, que difícil! Yo tengo 2 hijos, mi hermana no tiene hijos por el momento, y la verdad que a veces pienso que no se si tengo muchas ganas que mis hijos tengan la panadería, que sigan con la panadería. Si bien es mi negocio, lo queremos mucho, es lo que nos da de comer y todo lo demás, creo que es un tipo de vida demasiado sacrificada. Que como te digo la idea desde un principio era no seguir, y bueno pasaron cosas y acá estamos. Y no se. Como te digo nosotras tampoco queríamos y sin embargo acá estamos.

Entrevistador: Y en el caso que la empresa entonces siga, ¿Qué características te gustaría ver?

Entrevistada 7: Yo creo que las mismas no? Nosotros siempre nos caracterizamos por ser una panadería que si bien, somos tipo de barrio, por eso no tenemos sucursales. No es que no crecemos porque no podemos, sino porque no queremos, porque nos gusta la esencia de esto de estar siempre alguna de nosotras, que el cliente sepa que siempre va a encontrar a alguna de nosotras, de empleados por ejemplo yo tengo empleados que me han visto nacer. Yo creo que es un plus y algo muy positivo de este negocio, que pasan los años y

los clientes que vienen hace muchos años siempre ven las mismas caras, no hay recambio de caras y creo que eso es muy bueno. Por ejemplo vos que has venido de chiquito, te puedo asegurar que a muchas de las chicas las has visto y te han visto crecer, y creo que eso es algo muy importante, porque eso habla de una familia, de algo grande más allá de una empresa, compartimos prácticamente todas las horas acá dentro y eso si me gustaría que siga en algún momento si es que se puede. Porque bueno obviamente el mercado te va llevando muchas veces a la industrialización y a otro tipo de cosas, pero yo creo que en esencia todos en algún momento, nos gusta las cosas grandes, las cosas que llaman la atención, las multinacionales y todo lo demás, y llega un momento que nos cansan esas cosas y uno prefiere volver.

Entrevistador: Ya se vuelve un poco estandarizado el trabajo no? Pierde un poco lo artesanal

Entrevistada 7: Exactamente, es como cuando vos comes, en nuestro caso es algo de comida no? Cuando comes una cosa acá, y la podes comprar en 10mil lugares, es como que pierde la esencia. Como te digo nosotros somos una panadería de barrio, y tenemos clientes que vienen de lugares que no son vecinos, o sea gente que vive lejos, y viene a buscar al producto por qué? Porque es algo que no consume, y no consigue en todos lados, entonces por eso nos eligen, y por ese lado me gustaría que siga pasando.

Entrevistador: Bien, ¿Qué consideras sobre el liderazgo actual sobre la empresa? ¿Es el correcto para cumplir con los objetivos que tienen?

Entrevistada 7: Yo creo que sí, o sea el liderazgo es algo que se trabaja día a día, es muy difícil, como te digo son 35 personas, muchas de las empleadas como te digo me vieron nacer, entonces creo que es una preparación constante, tanto en lo académico como en lo psicológico, porque a veces es muy difícil con la gente con la que vos compartís todos los días, tener que darles algún correctivo, es muy difícil. Porque como haces para dar un correctivo a una persona con la que al otro día te vas a seguir viendo, es difícil, pero creo que hay un buen equipo, y creo que siempre a pesar de todo tiene que haber una persona que sea la que lidere todo, porque bueno, alguien tiene que llevar todo, y alguien se tiene que dirigir hacia algún problema o hacia alguna inquietud, o ver como va a crecer, como se solucionan las cosas, siempre tiene que haber una cabeza, pero esa cabeza que en este caso muchas veces yo te hablo por mí. Y creo que sobretodo es el desarrollo mas allá de lo académico y de saber, porque uno para decir esto esta mal, tiene que saber porque esta mal. No solamente esta mal y punto. Pero más allá de lo académico uno tiene que ponerse al lado del otro y desarrollar como te digo esa capacidad física, psicológica y es una

cuestión de un trabajo diario del líder. No es una cosa muy fácil, creo que el trabajo mas difícil es ese.

Entrevistador: Bien, ¿Cómo influye el liderazgo actual en tus trabajadores?

Entrevistada 7: Y bueno, como te digo, eso es el orden, de saber que las cosas funcionen, estés o no estés. Eso es importante.

Entrevistador: ¿Consideras que influye positivamente?

Entrevistada 7: Influye positivamente, pero como te digo es un trabajo de día a día. Porque todo el mundo tiene su cambio de humor, todo el mundo tiene sus días malos, sus días buenos y hay que saber llevar todo eso. Todo el mundo tiene sus problemas y que a veces no lo dejan en la puerta, y que los mezclan aquí, y si. Pero creo que es una cuestión de día a día, y es positivo, porque uno tiene que entender todas esas situaciones.

Entrevistador: ¿Le dan el apoyo necesario a los mismos?

Entrevistada 7: Si, en la medida que uno puede por supuesto.

Entrevistador: ¿Cuál es la característica más representativa que debe tener un líder para continuar con la empresa en el caso que siga?

Entrevistada 7: Yo creo que lo primero es la paciencia, la empatía y el conocimiento. Uno no puede liderar algo que no conoce.

Entrevistador: ¿Entonces las mujeres de la familia si participan en la empresa?

Entrevistada 7: Somos todas mujeres. (Risas) Acá en este negocio son todas mujeres.

Entrevistador: ¿Hasta las empleadas?

Entrevistada 7: Bueno , las chicas que atienden al publico, tengo mitad personal femenino, mitad masculino, pero las que llevamos la empresa somos mujeres.

Entrevistador: ¿Qué opinas si quien suceda en el liderazgo fuese otra mujer?

Entrevistada 7: Y mira, te cuento algo. Cuando fallece mi papa, yo entré en pánico porque la industria panadera, es una industria que se maneja en un 90% son hombres. Entonces ha sido como un doble desafío esta cuestión de ser chica, yo tenia 26 años, chica en edad, de ser mujer y de que esos pares me respeten de alguna manera. Al punto de que nadie pensaba que lo íbamos a poder hacer, por un montón de cuestiones. Por una cuestión de edad, y por una de género.

Entrevistador: ¿Sentiste discriminación en algún momento?

Entrevistada 7: Si no sabes las cosas que yo tuve que escuchar, pero bueno como te digo con mucha paciencia y demostrando que se puede y que muchas veces mejor y más capaz de hacer las cosas que ellos mismos, pero si. La cuestión de genero fue algo muy complicado al principio, ganarme el respeto de ellos fue muy complicado.

Entrevistador : ¿Por la competencia mas que nada o los clientes también?

Entrevistada 7: Los clientes yo creo que estaban muy acostumbrados a verla a mi mama, y a nosotros. No sabían que iba a pasar , porque cuando uno pierde un líder, en este caso mi papa en algún punto era el líder. Uno no sabe que va a pasar con la empresa, porque desde afuera no se conoce, mi papa era el líder, y mi mama estuvo al lado de él. Parecía que lo secundaba pero estaba al lado. Entonces todo era una incertidumbre, pero bueno como te digo, creo que fue mas difícil la parte de los colegas, de la competencia, que de los clientes en si. Los clientes tuvieron mucha paciencia en ese cambio , porque había veces que no nos salían las cosas, días que no estaba del todo bien, y sin embargo fueron pacientes, nos hablaron bien y no han dejado de venir. Eso es muy importante, siguieron creyendo de que el producto a pesar de que una persona no estaba, iba a seguir funcionando.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer como directiva y líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?

Entrevistada 7: Yo creo que la mujer tiene una sensibilidad que el hombre no tiene, en el sentido de el manejo de equipos. Una sensibilidad también en el trato al cliente, trato a los empleados, y sin desmerecer por supuesto al hombre. Pero creo que el hombre es mucho más bruto, no bruto de ignorante, en el momento de tomar decisiones.

Entrevistador: ¿En el sentido que es más duro?

Entrevistada 7: Por ahí no tiene un montón de cosas en cuenta. Por ejemplo nosotros que tenemos empleadas mujeres, por ahí un hombre no entiende cuando una mujer tiene algún tipo de dolencia, o cuando tiene un problema con el marido, con los hijos, entonces esas cosas por ahí las que lo vivimos lo entendemos me entiendes?. El hombre por ahí no entiende como puede ser que una mujer o una empleada falte si tiene enfermo el hijo por ejemplo. Y si bien es un día complicado, porque cuando te falta un empleado por ahí la mujer como que lo toma desde otro lado. En el orden, en la limpieza, en todas esas cosas creo que la mujer tiene un puntito mas arriba que el hombre.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género?

Entrevistada 7: No.

Entrevistador: ¿Reconoces diferencias básicas entre un estilo de liderazgo de una mujer y el de un hombre?

Entrevistada 7: Bueno, lo que te estaba diciendo no? Creo que a la mujer le cuesta mucho más porque cuando un líder es hombre, sus pares los respetan de otra manera , pero cuando te toca ser una líder mujer, por ahí el género masculino no te respeta.

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistada 7: Si, muchísimos y todos los días, o sea también uno no se puede poner en el papel de "yo no tengo errores" creo que la vida y el día a día es un aprendizaje constante. Pero eso no es solamente por un líder, uno tiene que entenderlo desde el punto de vista de la vida en general. Y creo que lo mas importante es para poder ser un buen líder, es saber ser humano, saber que hay cosas que pueden fallar, pero no bloquearse con eso. Puede fallar, pero como lo soluciono. Hay gente que por ahí falla , se bloquea, se pone mal y no sigue adelante. No busca solución.

Entrevistador: ¿Crees que una mujer abordaría de una manera diferente estos problemas?

Entrevistada 7: Yo creo que si, es lo que te decía (Risas). A ver te pasa en la vida, te pasa en tu casa, cuando uno tiene un problema serio de verdad, nunca acude a su papa, siempre acude a su mama por alguna razón de sensibilidad, mira que yo en mi caso como mujer tuve una relación con mi papa que era fantástica, para mi el era el solucionador de problemas de todo, y sin embargo cuando tenia cosas realmente importantes, graves y complicadas acudía a mi mama, acudo a mi mama hasta el día de hoy. Y creo que a todos nos pasa lo mismo. El sana sana de mama no es el mismo sana sana de papa, pero creo que es una cuestión de genero y como te digo, de sensibilidad.

Entrevistador: ¿En que aspectos crees que la mujer beneficiaria a la empresa?

Entrevistada 7: Y yo creo que en la calma, en la templanza. Hasta administrativamente, porque mas allá de que la gente piense que la mujer es un genero gastador, creo que es un ser económico, en el sentido de que la mujer siempre sabe el tema de los gastos, de no gastar de mas, de cómo vas a ordenar y todo lo demás. Entonces como te digo, financieramente creo que una mujer es mucho mas ordenada que un hombre. Y como te digo creo que cuando uno tiene tanta cantidad de empleados la sensibilidad y empatía es fundamental.

Entrevistador: Eso fue todo, muchísimas gracias por tu tiempo!

Anexo 12 – Entrevistado 8 – Organización 7

ENTREVISTA 8: BLUE BELL HELADOS

Entrevistador: Damos inicio a la entrevista sobre recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Nos encontramos aquí con. ¿Cómo es tu nombre?

Entrevistado 8: Bruno Stazonelli, encargado de la parte fábrica de BlueBell S.A. con gusto a responder las preguntas.

Entrevistador: Comentame un poco Bruno sobre la empresa, la trayectoria, cuantos empleados tienen, cuantas sucursales poseen.

Entrevistado 8: Mira, la empresa tiene 57 años, la fundó mi abuelo. Por allá por esos tiempos, tenía un control muy distinto a lo que es hoy en día. Todo lo que era la parte de fabrica y movimientos de los locales pasaba por mi abuelo, y todo lo que era la parte administrativa, pagos, cobros, era por parte de mi abuela, que era la encargada de la parte de administración. Mis abuelos eran los que estaban en la cabeza de la empresa. A medida que la empresa fue creciendo, fueron de a poco armando un sector administrativo. La parte fábrica siempre quedó muy quieta en el sentido, no se modificaron y no se implementaron sistemas de control, porque bueno mi abuelo era una persona que manejaba el con sus formas. Y nadie se metía, la fábrica era de el. A lo largo de los años, la empresa creció, hoy contamos con 10 sucursales, y al tener una infraestructura demasiado grande, se tuvo que armar un sector administrativo ya de 7 personas, en la parte fábrica contamos con 23 empleados. Y en lo que sería la empresa en total estamos hablando de 125 empleados. Es un numero bastante grande.

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra constituida la familia que trabaja en esta empresa?

Entrevistado 8: La familia somos 3 personas que estamos involucradas en la empresa. Yo en la parte fábrica, Javier (el primo) en la parte de administración y mi hermano Franco en la parte de lo que sería mantenimiento de la empresa.

Entrevistador: ¿Cómo fue el proceso de traspaso de liderazgo de la empresa? ¿Ustedes son la segunda generación?

Entrevistado 8: Esta ya es la tercera generación. En lo que sería la segunda generación, mi abuelo nunca paso el mando a la segunda generación, como decir tomen manejen ustedes la empresa, si no que bueno. El fallece y ya venia trabajando con mi tío codo a codo, eran las dos personas que mas conocían a la misma, mi tío tiene 25 años de trayectoria en la empresa. Era el mano derecha. Fallece mi abuelo y queda el, cuando

quedo se encontraba muy solo entonces, decido entrar a la empresa, como para dar una mano, se necesitaba una persona joven también, con ganas de laburar.

Entrevistador: ¿Vos decidiste o te llamaron?

Entrevistado 8: No no, yo decido por cuestiones personales y cuando empiezo, el traspaso del mando por así decirlo está dividido hoy en día. Son decisiones que se toman en grupo, en equipo de trabajo.

Entrevistador: ¿Es compartido el liderazgo?

Entrevistado 8: Si, es compartido. Y bueno, cuando empecé a trabajar en la empresa con respecto a lo que es el cambio de mando, donde más problemas tuve es en la parte de abajo de la pirámide por así decirlo. Porque los empleados son gente de muchos años, y cuando entras vos siendo un chico, te ven y dicen "No a ver, pendejo que me vas a dar ordenes vos" o cosas así. Entonces esa por ahí es la parte más complicada del recambio generacional en una marca. Y ahí tuve varias resistencias, empecé a implementar sistemas. Pero bueno son cosas que se van puliendo, y poco a poco vas demostrando tu autoridad en la empresa.

Entrevistador: ¿Quiénes y como influenciaron en la planificación de la sucesión para elegir a los nuevos líderes?

Entrevistado 8: Las cuatro socias, o sea mis tías y mi vieja, que cuando fallece mi abuelo, quedo en nombre de ellas, decidieron que con lo que teníamos, Yo entrando en la empresa, mi hermano que es arquitecto, en la parte de mantenimiento, como para dar una mano, logramos armar una cierta estructura, que la plantearon ellas, para poder funcionar y seguir creciendo mas que nada.

Entrevistador: Entonces tus tías y tu madre. 4 Mujeres. ¿Son las cuatro mujeres, y están ustedes tres?

Entrevistado 8: Claro.

Entrevistador: ¿Qué formas y criterios de selección se utilizaron para determinar a los nuevos líderes?

Entrevistado 8: Y bueno, el primero, lo que es el linaje familiar, que se prefiere tener una persona de la familia, porque lo conoce dentro de todo al negocio. Si bien yo no laburaba en la empresa, pero desde que tengo uso de razón vengo aquí a "romper las bolas", a "mangear palitos helados", o a juntar plata para las vacaciones. Entonces venia a laburar acá, y así de a poco ellos fueron viendo cuales eran las personas mas capacitadas para cierto trabajo. Mi hermano es arquitecto, yo soy maestro heladero, y bueno me formé para

empezar aquí con toda. Y mi primo es administrador de empresas. Entonces como que ya solitos quedaron los puestos fijados.

Entrevistador: ¿No hubo problemas entonces en ese sentido? En cuestiones de puestos, posiciones.

Entrevistado 8: No, para nada.

Entrevistador: En el próximo proceso de sucesión ¿Qué te gustaría ver como futuro en el legado familiar?

Entrevistado 8: Y primero que nada darle hoy en día una estructura mucho más sólida a la empresa, y separar las diferentes áreas, porque eso de que te decía recién que las decisiones son compartidas, por ahí es un problema porque no todos tienen conocimientos sobre las otras áreas, y por ahí por cuestiones subjetivas o no les gusta lo que plantea el otro, sin el conocimiento necesario. Para el traspaso generacional el día de mañana me gustaría que haya una estructura solida, que la empresa no sea dependiente de una persona, si no que este automatizada de cierta forma, que si pasa algo, pueda venir otra persona y reemplazar sin ningún problema y no interferir en absoluto con el funcionamiento de la empresa.

Entrevistador: ¿Qué características debería reunir el nuevo líder para ejercer en la empresa?

Entrevistado 8: Tiene que ser una persona que tenga carácter más que nada , el carácter es muy importante porque estamos hablando de muchos empleados, de ahí en más poseer conocimientos, una persona que sea instruida al 100%, en conocimiento de manejo de formulas químicas, tiene que ser una persona con muchas capacidades.

Entrevistador: ¿Consideras que es necesaria una persona de la familia la que quede en el liderazgo?

Entrevistado 8: No necesariamente, pero seria lo mejor por los valores que manejamos como empresa. Entonces , estaría muy bueno que el traspaso generacional sea hacia una persona de la familia.

Entrevistador: ¿Qué consideras sobre el liderazgo actual de la empresa?¿Es el correcto para cumplir con los objetivos?

Entrevistado 8: Hoy en día si, con los objetivos que tenemos y por el mercado que abarcamos, si. Pero para un crecimiento, estaría medio flojo por el tema de falta de estructura formal.

Entrevistador: ¿Cómo influye el liderazgo actual en sus trabajadores?

Entrevistado 8: Bien, la verdad muy positivo, tenemos una parte humana muy grande entonces si se lo contiene mucho al empleado, se le soluciona muchas cosas, cuando se le puede dar una mano, se le da la mano. Entonces en ese sentido estamos de diez.

Entrevistador: ¿Cuál es la característica mas representativa que debe tener el líder para continuar con el legado familiar?

Entrevistado 8: Ganas de trabajar. Porque no es fácil.

Entrevistador: ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa? ¿Están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la misma?

Entrevistado 8: Hoy en día si, ellas forman parte de lo que seria el directorio, somos una Sociedad Anónima, pero no toman decisiones, son simplemente accionistas. En las carpetas y libros nos figuran como accionistas, tienen sus réditos obviamente, pero no toman decisiones en el día a día de la empresa. Las tomamos nosotros 3.

Entrevistador: ¿Por alguna razón en especifica las mujeres decidieron no formar parte de las decisiones?

Entrevistado 8: Porque numero uno, ya están grandes, como que están cada una en las suyas, con sus nietos, desligadas de lo que seria la responsabilidad del trabajo, y numero dos, por no estar en el día a día, existen un montón de cosas de las cuales no tienen conocimientos, y tomar una decisión sin el conocimiento del día a día es complicado. Y mas hoy que tenés que estar con pie de plomo en todo.

Entrevistador: ¿Qué opinas vos si quien suceda en el liderazgo fuese una mujer?

Entrevistado 8: Realmente no tendría problema, siempre y cuando tenga las capacidades.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer como directiva y líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?

Entrevistado 8: Si, podría. Somos una empresa que tenemos mayormente hombres, pero por cuestiones que es un trabajo duro, la misma mujer no lo elije. Tenemos un montón de empleadas mujeres, y yo creo que por ahí, por las características de empleados que estamos hablando le pones una mujer al mando. Hoy en día hay una mujer en la parte de recursos humanos, que la maneja muy bien y tiene mucho carácter, Mucho. Porque el área de recursos humanos es donde mas estricto tenes que ser. A veces como ven mujer y quieren pasar por encima los empleados hombres, entonces ahí tenes que desarrollar un carácter superior a cualquier carácter para poder afrontarlo.

Entrevistador: Entonces puede aportar cambios significativos?

Entrevistado 8: Si.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género?

Entrevistado 8: No.

Entrevistador: ¿Reconoces diferencias básicas entre el estilo de liderazgo de una mujer y de un hombre?

Entrevistado 8: Si, por ahí siento que la mujer es más, va más al punto. Mucho más centrada en el sentido de que por ahí, el hombre va a buscar diferentes formas de llegar al mismo lugar, analizando otras cosas. La mujer no, ellas dicen cual es el conflicto, el medio por el cual podemos llegar , y listo eligen eso y van. Como que no dan vueltas buscando otras soluciones, son muy concretas en sus decisiones. El hombre por ahí es más, distraído por ahí. Por ahí me pasa que busco más de una sola capacidad de resolver las cosas , y eso es a veces tiempo perdido.

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistado 8: Si, la falta de estructura.

Entrevistador: ¿Crees que una mujer abordaría de una manera diferente estos problemas?
¿Resultaría beneficioso?

Entrevistado 8: Y quizás si.

Entrevistador: ¿En que aspectos crees que la mujer beneficiaria o podría beneficiar a la empresa?

Entrevistado 8: Y realmente no se si el género puede llegar a cambiarte una forma de toma de decisiones, o una impronta de responsabilidad, o de poder por así decirlo. Puede llegar a tener un inconveniente de que los hombres te puedan querer llegar a pasar por encima. Le des la mano y te agarren el codo, o por ahí no agarran con la importancia. Pero bueno eso es por la calidad de empleados que nos manejamos hoy en día. Son personas que por ahí no tienen el mejor estudio, entonces, teniendo eso como parámetro puede ser.

Entrevistador: Pero consideras que la mujer beneficiaria a la empresa en algunos aspectos que un hombre no?

Entrevistado 8: No. Todo depende de la persona.

Entrevistador: Esas fueron todas las preguntas. Muchísimas gracias Bruno por tu tiempo.

Anexo 13 – Entrevistado 9 – Organización 8

ENTREVISTA 9 : PAQUITOS

Entrevistador: Damos inicio a la entrevista sobre recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Nos encontramos aquí con ¿Cómo es tu nombre?

Entrevistado 9: Héctor García.

Entrevistador: Bien, Héctor me puedes comentar un poco de la empresa, su trayectoria, cuantos empleados tienen, como surgió.

Entrevistado 9: Bueno mira, la nuestra es una empresa familiar que nace en el año 1958 se creo el negocio, el restaurant de la mano de mis abuelos. Son españoles que se afincaron aquí en el país y bueno, armaron el negocio gastronómico. En 1958 ya nace, Paquitos, con mi viejo y con mi mama. Anteriormente no sabría decirte el año, 15 o 20 años antes, cuando se afincan mis abuelos pusieron un negocio gastronómico que se llamaba La Garza, que era en la esquina de San Martin y Marcos Avellaneda, frente al ferrocarril.

Entrevistador: Bueno ahí, trabajan una x cantidad de caños y bueno, después mi viejo se casa con mi mama y crean el restaurant Paquitos, en 1958. Ahí nace la historia del restaurant nuestro.

Entrevistador:¿Cuántos empleados tienen?

Entrevistado 9: Te cuento un poco, en el negocio familiar nuestro estuvo en la calle San Martin hasta fines del año 2001, hasta esa época era un negocio donde trabajamos nuestros viejos, y nosotros somos 4 hermanos varones, llegamos a tener 25 empleados en esa época. Hoy exactamente no te sabría decir cuantos.

Entrevistador: Pero mas o menos.

Entrevistado 9: Entre 20-25 empleados tenemos seguro. Es un negocio conocido, es más era cliente tu abuelo y tu viejo.

Entrevistador: Yo también.

Entrevistado 9: Pero vos agarraste la generación nueva de titulares. (RISAS) Y bueno, en el año 2001 por x motivo, cerramos el restaurant un par de años y separado de mis hermanos reinauguro un delivery de empanadas, bajo el nombre Paquitos hace 15 años aquí en Yerba Buena, con mis dos hijos, Agustín y Gonzalo. Así que ahí arrancamos de nuevo nosotros con el tema de la gastronomía aquí en Tucumán. Arrancamos con 4 o 5 empleados, era un negocio chico, delivery, con algunas mesitas donde te podías sentar a

comer y bueno, después nos pasamos al Shopping del Solar, un poco más armados, con forma más de restaurant, y bueno hoy en día estamos acá.

Entrevistador: ¿Qué generación son ustedes?

Entrevistado 9: La 4ta generación, o sea mis hijos serian la 4ta generación. Entonces son mis abuelos, mis viejos, nosotros y ahora mis hijos.

Entrevistador: Tus abuelos y tus viejos tenían un liderazgo compartido, los esposos?

Entrevistado 9: Eh, discúlpame como es la pregunta?

Entrevistador: ¿El local era manejado por tu abuelo y tu abuela?

Entrevistado 9: No, por dos hermanos que vienen de allá, solos, ellos después se casaron aquí en Argentina. Ellos vienen solos de España, entonces ellos pusieron el negocio que te comenté.

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra constituida la familia que trabaja en esta institución en estos momentos?

Entrevistado 9: Acá estamos Agustín, Gonzalo y yo, los tres al frente de Paquitos.

Entrevistador: ¿Quién se encuentra a cargo de la empresa en estos momentos?

Entrevistado 9: Y mira, eso es repartido, o sea a cargo estamos los tres, en la parte laboral diaria. Razón social está a nombre de uno de los chicos.

Entrevistador: Pero las decisiones en ese sentido..

Entrevistado 9: Nos juntamos los tres y consensuamos un poco. Es compartido el liderazgo.

Entrevistador: ¿Cómo fueron los procesos de sucesión en la empresa?

Entrevistado 9: En realidad un poco lo que te escuchaba que vos decías con respecto a las mujeres, el negocio cuando nace Paquitos en 1958, que estaba mi viejo y mi vieja, pero la cabeza y la genia, era mi vieja. Mi viejo tenía una enfermedad particular, que acompañaba a mi vieja, pero ella fue la que se puso todo al hombre y realmente fuera de serie no? Como te decía un poco, cuando una mujer tiene ganas y a veces un poco, no se si mejor que un varón, pero por ahí que se yo, es más empujadora, más organizada. La verdad que por ahí hay que sacarte el sombrero con algunas mujeres.

Entrevistador: ¿Quiénes y como influenciaron en la planificación de la sucesión para elegir a los nuevos lideres de la empresa?

Entrevistado 9: No es que se eligió, si no que cuando cerramos Paquitos, que eran mis viejos y nosotros cuatro, tengo un hermano que se dedico al canto, otro que es abogado, y quedamos dos con el tema gastronómico, pero bueno, cada uno ya casado con hijos, nos separamos, y armamos cada uno con nuestros hijos nuestros negocios.

Entrevistador: ¿No hubo ningún tipo de problemas?

Entrevistado 9: No, para nada.

Entrevistador: ¿Qué formas y criterios de selección se utilizó para determinar a los nuevos líderes de la misma?

Entrevistado 9: Yo creo particularmente, en el caso nuestro, no es que elegimos líderes, si no que se va dando. Acá en el negocio gastronómico por ahí nos repartimos, uno la parte administrativa, el otro parte comercial, ventas, atención y otro parte de compras. Y bueno hay días que tenemos que estar los tres juntos por la cantidad que tenemos y que nos vienen a visitar.

Entrevistador: En el próximo proceso de sucesión ¿Qué te gustaría ver como legado familiar?

Entrevistado 9: Y un poco sería que se repita la historia, que no se pierda lo que nosotros, lo que mis viejos nos pasaron a nosotros y yo a mis hijos. Que no se pierda lo que ha sido particularmente Paquitos. La historia nuestra esta buena y me gustaría que realmente siga.

Entrevistador: ¿Consideras que una persona de la familia debería seguir con la empresa?

Entrevistado 9: Totalmente. Lo que pasa es que nosotros tenemos un producto, que es la empanada, que fue creada por mi vieja, que es una formula digamos "Familiar", entonces es algo que por ahí nos cerramos un poco hasta para venderlas a terceros que las revendan, por lo que hoy justamente estamos tratando ese tema, de abrir un poco la cabeza como para largar al mercado a la venta, por medio de otras personas, negocios. Tamos ahí analizando.

Entrevistador: ¿Qué característica debería reunir el nuevo líder para ejercer en la empresa?

Entrevistado 9: Mira, tema gastronómico nuestro, yo creo que lo primordial es que te tiene que gustar, porque es un negocio muy sacrificado, es un negocio que vos estas laburando cuando todos están de joda o festejando algo, vos estas laburando sábado, domingo, feriados. Entonces al que no le guste la gastronomía, que no ame la gastronomía, tendría que elegir otra cosa. Porque este negocio es sacrificado y así como digamos, la une a la familia en muchas oportunidades, en otros la separa. Me entendés?

Entrevistador: ¿Y otro tipo de características?

Entrevistado 9: Yo creo que perseverancia, ganas, es tiempo, es estar, estar metido aquí, no hay otra. El tema gastronomía no hay otra cosa si no estas metido en la "cocina" como se dice.

Entrevistador: ¿Qué consideras sobre el liderazgo actual de la empresa? ¿Es el correcto para cumplir los objetivos de la misma?

Entrevistado 9: Si. Yo creo que si totalmente, el negocio esta muy conciliado los tres, muy unidos, mucha comunicación. Si estamos por buen camino.

Entrevistador: Eso es importante. ¿Cómo influye el liderazgo actual en sus trabajadores?

Entrevistado 9: Nosotros permanentemente creo que le demostramos a la gente que somos sus jefes, pero los tratamos bien y pueden contar con nosotros, los sentimos como de la familia. Es más tenemos gente que trabaja hace 15 años con nosotros y creo que el más nuevo tiene 4 o 5 años. Hay una relación buena y obviamente que no es que somos amigos ni nada, pero hay una buena relación.

Entrevistador: ¿Cómo característica única, más representativa que debe tener el líder para continuar con el legado familiar, algo puntual?

Entrevistado 9: Es lo que te decía hace un ratito, es amar la profesión esta porque si no es imposible.

Entrevistador: ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa?

Entrevistado 9: Acá particularmente no. Es algo que yo por ejemplo ahora que estoy con mis hijos, por vivencias anteriores con mis hermanos, por algunos problemitas que hubo hace tiempo, hemos decidido nosotros que mujeres no. No por una cuestión machista, si no por una cuestión de tranquilidad, de buen ambiente, hemos optado que la familia solo venga visitarnos, y a almorzar un domingo después del trabajo del mediodía, pero no laboralmente.

Entrevistador: ¿Tenés hijas?

Entrevistado 9: Somos todos varones.

Entrevistador: ¿Hermanas?

Entrevistado 9: Todos varones.

Entrevistador: ¿Qué opinas vos si quien suceda en el liderazgo fuera una mujer?

Entrevistado 9: De eso yo creo que en mi caso, no creo porque son todos varones. En el hipotético caso, si tuviese una hermana mujer que tenga la mitad de las ganas de mi vieja, le entregaría todo en mano. (Risas) De una.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer como directiva y como líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?

Entrevistado 9: Calculo que si. Hay mujeres que tienen muy buena cabeza, muy buenas ideas , y tienen mucho empuje. Yo creería que si.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género?

Entrevistado 9: Em, no.

Entrevistador: ¿Reconoces diferencias básicas entre un estilo de liderazgo de una mujer y de un hombre?

Entrevistado 9: La verdad que, como te puedo explicar. Todo lo que aprendí, lo aprendí de mi vieja. Te tendría que decir que sí.

Entrevistador: Pero en el sentido de a ver, como era tu viejo, en relación a como era tu viejo por ejemplo.

Entrevistado 9: Es que particularmente, mi viejo tenía una enfermedad que no participaba en el negocio, solo acompañaba en una parte muy tranquila.

Entrevistador: Y en el sentido de vos y tu vieja, consideras que poseen estilos de liderazgo diferentes?

Entrevistado 9: No, tenemos el mismo.

Entrevistador: ¿Reconoces entonces diferencias básicas?

Entrevistado 9: En mi caso, no.

Entrevistador: Para vos no depende del género entonces?

Entrevistado 9: Exactamente.

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistado 9: Errores tratamos de evitarlos, falencias no. Y bueno, estamos todo el tiempo tratando de mejorar y si tenemos alguna queja o algo, de corregirla.

Entrevistador: ¿Crees que una mujer abordaría de una manera diferente estos problemas?

Entrevistado 9: Sí, podría. Es mas muchas veces yo lo consulto por ahí en una charla, con mi mujer, y muchas veces me clarifica dudas y me ayuda no? Desde afuera. Por ahí en el sentido de que a ver, en decisiones, cambios, en cambios en la carta, de temporada, cambio de área, de gente que por ahí esta muy cómoda, y se achancha un poco, y como que va al choque y ella por ahí un poco como que me inclina, me guía como yo debo decirle a ese personal que es lo que quiero, o cual es el cambio que quiero, de una manera más gentil. Por ahí soy medio brusco, torpe. Por ahí la mujer tiene esa característica de llegar y que otra persona te interpreta. Yo por ahí tengo la particularidad de que hablo fuerte, las personas creen que las estoy "puteando" pero no es así, y las mujeres por ahí son más serenas.

Entrevistador: ¿En que aspectos crees que la mujer podría beneficiar a la empresa?

Entrevistado 9: Lo que pasa es que por ahí por la cabeza nuestra, a ver como te dije el tema de mi esposa es algo que lo charlo yo solo, no es que traigo a que ella solucione algo aquí. Lo que yo he trasladado respecto a las vivencias con mis hermanos, hoy me

encuentro con mis dos hijos, entonces un poco como que no anduvieron involucradas mujeres.

Entrevistador: Pero en el caso de que una mujer esté al mando, o comparta el tema del manejo de las decisiones, ¿En que aspectos puede beneficiar a la empresa, a diferencia de cualquier hombre no?

Entrevistado 9: Y la verdad que no le encuentro, porque es como que no estoy en una posición negadora, pero..

Entrevistador: ¿Para vos es prácticamente lo mismo entonces el liderazgo de un hombre y de una mujer? ¿Depende de otras características?

Entrevistado 9: Exactamente.

Entrevistador: ¿Consideras que es una cuestión de aptitud y de capacidad, mas que de género? (Para aclarar objetivamente a donde iba con su respuesta anterior)

Entrevistado 9: Totalmente.

Entrevistador: Bueno, esas fueron todas las preguntas Héctor, muchísimas gracias por tu tiempo.

Anexo 14 – Entrevistado 10 – Organización 9

ENTREVISTA 10 : “MINING SOLUTIONS”

Entrevistador: Comenzamos entrevista sobre Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Nos encontramos aquí con ¿Cómo es tu nombre?

Entrevistado 10: Christian Conforti.

Entrevistador: Bien, Christian comentame un poco de la empresa, a que se dedican, cuantos empleados tienen, hace cuantos años que están en el mercado.

Entrevistado 10: La empresa se llama Mining Solutions SAS, es una sociedad por acciones, con tres socios mayoritarios, se dedica a la minería de cripto activos y también tiene productos agropecuarios. A su vez esta compuesta por más de 25 empleados, entre 25 y 30, que forman parte de los sectores de compra, logística, traslados. Y la empresa es reciente, posee 2 años de antigüedad.

Entrevistador: Y la parte de productos agropecuarios?

Entrevistado 10: La parte de productos agropecuarios, es un subproducto, tiene mas de 10 años, es una finca de naranjas, que tuvo sus 5 años de inversiones , y recién ahora esta dando sus frutos.

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra constituida la familia que trabaja en la empresa?

Entrevistado 10: La familia esta constituida por mi papa, Sergio Conforti, que es el socio mayoritario, luego sigo yo, que soy Christian Conforti, su hijo, como gerente del área de producción, luego esta mi hermana, Micaela, que se encarga de la gerencia administrativa, y luego tengo dos hermanos mas que se encuentran en el área de producción, que son Franco y Juan.

Entrevistador: Entonces están tu padre, vos, una hermana y dos hermanos más, ¿son 5 entonces?

Entrevistado 10: Así es.

Entrevistador: ¿Quién se encuentra a cargo de la empresa en estos momentos?

Entrevistado 10: Actualmente mi papa.

Entrevistador: ¿Son la primera generación de la empresa?

Entrevistado 10: No , la verdad que no, trabajaba mi abuelo antes, el ya murió. Trabajaban mi papa y mi abuelo.

Entrevistador: ¿Entonces tu padre seria la segunda generación y ustedes serian la tercera?

Entrevistado 10: Claro.

Entrevistador: ¿Cómo fue el proceso de sucesión de la empresa?

Entrevistado 10: El cambio que hubo en la empresa no fue muy significativo, porque el que tomaba las decisiones en ese momento ya era mi papa, mi abuelo era más un empleado de el, entonces no hubo tanto cambio.

Entrevistador: ¿Pero el asesoraba?

Entrevistado 10: El se encargaba de la parte contable, administrativa. Mi abuelo era una persona que viajaba mucho, entonces el se hacia cargo aquí de la empresa. Mi abuelo andaba por afuera y mi papa tomaba las decisiones.

Entrevistador: ¿Quiénes y como influenciaron en la planificación de la sucesión para elegir al nuevo líder, en este caso tu padre?

Entrevistado 10: Y, fue una decisión entre ellos, mi abuelo ya estaba bastante grande y decidió jubilarse, y el único que trabajaba con el en ese momento era su hijo mayor. Los otros hermanos no trabajaban con el.

Entrevistador: ¿Hubo algún problema durante el proceso?

Entrevistado 10: No, la verdad que fue bastante tranquilo.

Entrevistador: ¿Tenes idea que formas y criterios de selección se utilizaron para determinar a tu padre como nuevo líder de la empresa?

Entrevistado 10: Y yo creo que porque era el quien tomaba las decisiones en ese momento. Además el es quien mas presente y mayor conocimiento tiene de la empresa en si. Por experiencia seria.

Entrevistador: En el próximo proceso de sucesión ¿Qué te gustaría ver en el futuro como legado familiar?

Entrevistado 10: Me gustaría una profesionalización de la empresa, pero que continúe con el legado familiar. O sea si yo tengo hijos, que ellos estén en la empresa y que sean más profesionales.

Entrevistador: ¿Preferís que sea un persona de la familia?

Entrevistado 10: Exactamente.

Entrevistador: ¿Qué características debería reunir el nuevo líder para ejercer en la empresa?

Entrevistado 10: Experiencia, conocimientos, que van de la mano, autoridad y un poco de escucha. No sirve mucho saber tanto si no escuchas a los demás.

Entrevistador: ¿Qué consideras sobre el liderazgo actual de la empresa? ¿Es el correcto para cumplir con los objetivos de la misma?

Entrevistado 10: Y, a ver, un poco si y un poco no. O sea es muy bueno, mi papa tiene mucho conocimiento, pero le cuesta delegar, es como de la vieja escuela con ese tema. Es como que la información a el le costo tanto que es complicado sacarle información. Entonces esa siendo como la parte mala, se forma cierto cuello de botellas. No delega muchas veces las tareas, entonces uno tiene que estar presionando, molestando, quizás para algunas tareas que son bastante simples. La parte buena es la cantidad de experiencia que el tiene, posee mas de 35 años trabajando.

Entrevistador: ¿Cómo influye el liderazgo en sus trabajadores?

Entrevistado 10: Yo creo que por mi parte, bastante bueno. Que mi jefe sea mi padre, yo aspiro a ser como el, pero hay alguno de mis hermano, que no lo ven así. Ellos no lo consideran un jefe entonces, le buscan la forma de no hacer nada.

Entrevistador: ¿En que sentido?

Entrevistado 10: A ver si pueden llegar tarde, llegan tarde. Si se pueden ir temprano, o alargar el tiempo del desayuno. Cuestiones así.

Entrevistador: ¿Cuál es la característica mas representativa que debe tener el líder para continuar con el legado familiar? Nombrando una o dos.

Entrevistado 10: Liderazgo principalmente, y la segunda es conocimiento.

Entrevistador: ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa?

Entrevistado 10: Si, actualmente mi hermana, como gerente administrativa. Y es la única mujer de la familia.

Entrevistador: ¿Y ella esta dispuesta a tomar cargos directivos dentro de la empresa?

Entrevistado 10: Si, actualmente tiene un cargo directivo. Se encarga de la administración de toda la empresa.

Entrevistador: ¿Ella no tendría problema de quedar a cargo de la dirección general de la empresa?

Entrevistado 10: Yo creo que no.

Entrevistador: ¿Qué opinas vos si quien suceda en el liderazgo fuese una mujer?

Entrevistado 10: No tendría problema.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer como directiva y líder puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?

Entrevistado 10: Actualmente el rubro de la empresa es muy flexible, entonces no se si podría aportar cambios significativos. Es una empresa en constante cambio.

Entrevistador: ¿Pero tiene que ver el género en el cambio que pueda aportar?

Entrevistado 10: Para mi es lo mismo, sería mas que nada por la persona. Es una cuestión de capacidad y conocimiento de la persona.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género?

Entrevistado 10: No. Todo es por conocimiento.

Entrevistador: ¿Reconoces diferencias básicas entre el estilo de liderazgo de una mujer y el de un hombre? Como características particulares que tiene la mujer como líder y el hombre como líder.

Entrevistado 10: La verdad que no tuve muchos lideres mujeres, pero yo creo que son más autoritarias, y el hombre un poco más flexible. En mi caso.

Entrevistador: ¿En que sentido te referís a autoritaria?

Entrevistado 10: A ver yo lo tomo como mi hermana, hay veces que ella se enoja y la decisión la toma de una sin preguntar. En cambio es como que mi papa es mas flexible en el tema de la escucha, yo creo que mas que nada es por la experiencia de cada uno. En ese punto de la empresa la mujer toma una decisión más fría, y el otro es una decisión con mas tranquilidad.

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistado 10: No, el único error seria el cuello de botella en la toma de decisiones. Al ser una empresa tan nueva y con cambios significativos en poco tiempo, falta un poco de delegación.

Entrevistador: ¿Y crees que una mujer abordaría de una manera diferente estos problemas? ¿Resultaría beneficioso?

Entrevistado 10: Yo creo que seria igual, no habría cambio significativo.

Entrevistador: ¿En que aspectos crees que la mujer podría beneficiar a la empresa?

Entrevistado 10: Y yo creo que podría dar un poco más de orden, con la autoridad que tiene su perfil. Yo creo que solamente en el orden.

Entrevistador: ¿Consideras que la mujer está mas en los detalles que el hombre?

Entrevistado 10: Yo creo que si, es más detallista, pero no creo que sea algo que influya mucho a la hora de la empresa. Seria mas una cuestión de que armaría por ejemplo las normas de procedimiento, normas de conducta, es como que armaría y perfeccionaría esa zona. En ese aspecto creo que iría.

Entrevistador: Bueno, eso fue todo, te lo agradezco mucho Chris. Muchas gracias!

Anexo 15 – Entrevistado 11 – Organización 10

ENTREVISTA 11: LA MANSA CARNES

Entrevistador: Comenzamos la entrevista sobre recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Nos encontramos aquí con ¿Cómo es tu nombre?

Entrevistado 11: Martin Barrientos.

Entrevistador: Comentame un poco de la empresa, a que se dedican, la trayectoria, cuantos empleados tienen.

Entrevistado 11: Nosotros nos dedicamos, esto ya viene de familia, nosotros armamos ya mi pequeña empresita ya hace más de 20 años, 22- 23 años. Y tenemos aproximadamente 29 empleados. Nosotros nos dedicamos a cargar hacienda. La cadena empieza en la compra en los campos, de la compra del animal, la faena en el frigorífico y la distribución a la carnicería. A nuestros propios negocios. No vendemos media res ni nada a otros comercios que no sean los nuestros.

Entrevistador: ¿Cuántas sucursales tenés?

Entrevistado 11: Actualmente tenemos 3 sucursales. En el Manantial, en San Miguel de Tucumán y en las Talitas.

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra constituida la familia que trabaja en esta empresa?

Entrevistado 11: Estamos trabajando mi señora y yo, cuestión de que los chicos ya están mas grandes. Ella esta conmigo hace 5-6 años fijos ya, todos los días. Siempre estuvo acompañándome, pero ya fijo fijo aquí hace 5-6 años seguro.

Entrevistador: ¿Son la primera generación de la empresa?

Entrevistado 11: Si así es.

Entrevistador: ¿Quién se encuentra a cargo de la empresa en estos momentos?

Entrevistado 11: Yo. O sea no disculpa, es un SRL, y estamos yo con mi señora como socios. Los dos estamos a cargo.

Entrevistador: Entonces como son la primera generación no hubo proceso de sucesión previo.

Entrevistado 11: No.

Entrevistador: A futuro, ¿Qué te gustaría ver como legado familiar?

Entrevistado 11: Y bueno todo se fue modernizando, el tema ahora es que nos están cambiando toda la estructura , leyes nuevas que salieron, que van a empezar a venir toda

la carne envasada desde el frigorífico, y bueno yo creo que nos tendremos que modernizar un poco más, y esa parte le va a tocar a mis hijos.

Entrevistador: ¿A vos te interesa que tus hijos continúen en la empresa?

Entrevistado 11: Y si yo creo que me gustaría. Ya depende de ellos porque ellos son chicos todavía, el mayor tiene 15 años y a el lo veo con más perfil. A los otros los veo mas chicos y para otras cosas. Son 3 varones.

Entrevistador: ¿Qué características debería reunir el nuevo líder para ejercer en la empresa?

Entrevistado 11: Lo que no tengo yo es el tema informático que se esta manejando ahora, que en la carne es como nuevo, más con el tema este de la pandemia. Antes vos ibas al campo, al frigorífico, todo a mano, planillas a mano. Yo tuve que armar una administración ahora hace poco para poder llevarlo. La parte informática es la que me gustaría que se aprenda.

Entrevistador: Pero como características de la personalidad, ¿Qué te gustaría que tenga?

Entrevistado 11: Digamos un poco más de lo que es la parte contable, administrativa. Que es lo que nos faltó a nosotros, no es porque no tenga estudio.

Entrevistador: ¿Te referís a conocimiento?

Entrevistado 11: Conocimientos contables, de leyes comerciales, que es donde uno cometió muchos errores, la parte de Afip.

Entrevistador: ¿Cómo que la empresa se tendría que profesionalizar de cierta manera?

Entrevistado 11: Exactamente. Como son los tipo supermercados, no al nivel de un "Hiper"(Supermercado conocido en Tucumán). Pero si la parte de leyes comerciales, Afip, Rentas, que uno recién la esta manejando ahora me entiendes?

Entrevistador: ¿Qué consideras sobre el liderazgo actual de la empresa?¿Es el correcto para cumplir con los objetivos que tienen?

Entrevistado 11: Y mira , y mas con esta época de pandemia, nos achicamos un poco en sucursales, pero si lo manejamos un poco mejor.

Entrevistador: ¿Cómo influye el liderazgo actual en sus trabajadores?

Entrevistado 11: Y el rubro nuestro es medio complicado porque carniceros hoy no se consiguen, por el tema de que hoy en día vamos a lo que es, con todos estos planes, no se arman carniceros jóvenes. No te quieren laburar un domingo, no te quieren trabajar un feriado. Por ese lado no se consigue el personal.

Entrevistador: ¿Y con tus empleados actuales?

Entrevistado 11: Con los fijos estoy bien, y hay unos cuantos que van y vienen siempre.

Entrevistador: ¿Cuál es la característica más representativa que debe tener el líder para continuar con la empresa familiar? Nombrando una o dos.

Entrevistado 11: Lo que más necesitamos es conocimiento en el rubro y un poco más de flexibilidad en las leyes, porque hoy en día no puedes tener a todos de manera formal. No se puede.

Entrevistador: ¿Las mujeres de la familia participan en la empresa?

Entrevistado 11: Si, la única mujer mi señora.

Entrevistador: ¿Qué opinas vos si quien suceda en el liderazgo fuese otra mujer?

Entrevistado 11: En el tema nuestro, es muy difícil insertarla a la mujer en la parte del campo, en la compra de hacienda. Es un entorno de hombres. Es parte del trabajo nuestro, no.

Entrevistador: ¿Por qué pensas que eso se da de esa manera?

Entrevistado 11: Y porque uno es el que viaja, que va al campo, al frigorífico, estas metido en el medio de las media res, el tema digamos es el trabajo "sucio". La primer parte es un trabajo sucio, pero lo que es el comercio en la boca de expendio ahí si. El ambiente es diferente.

Entrevistador: ¿Entonces vos consideras que hay ciertas tareas que son específicamente para hombres?

Entrevistado 11: A pesar de que vos ves que la mujer hoy en día esta metida, no se ven mujeres. En el campo vas a cargar hacienda y somos todos hombres. Vas al frigorífico y son todos hombres. Es una parte "sucia" digamos. Se me hace que es por eso, no porque no la puedan hacer.

Entrevistador: ¿Vos a la mujer la ves más en la parte administrativa?

Entrevistado 11: En trabajo mío si. Administrativo – comercial en lo que es la boca de expendio.

Entrevistador: ¿Crees que la mujer como directiva y como líder pueda aportar cambios significativos en el desarrollo de la empresa?

Entrevistado 11: Si, siempre.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género?

Entrevistado 11: Para ciertas cosas si. Por el manejo del personal más que nada. El tipo y la calidad de persona que manejamos.

Entrevistador: ¿Reconoces diferencias entre el estilo de liderazgo de una mujer y de un hombre?

Entrevistado 11: No, tienen la misma capacidad.

Entrevistador: Pero en estilos de liderazgo.

Entrevistado 11: Yo creo que hoy la respetan más a la mujer. Lo estoy viendo.

Entrevistador: Comparando el liderazgo tuyo y el de tu mujer, ¿Consideras que tienen diferentes estilos?

Entrevistado 11: Sí, porque ella es mucho más tranquila. Como te decía por el tipo de gente, de empleado que uno trata, no es lo mismo. No es lo mismo tratar con un carnicero, que con un tipo que tiene estudios. La mayoría de los carniceros no tiene un secundario ni primario terminado. El nivel de gente con el que tenes que trabajar no es lo mismo que en un comercio del centro, que te exige un secundario.

Entrevistador: ¿Y como te consideras que sos vos?

Entrevistado 11: Yo soy más para el campo, mi señora es mejor. Ella maneja todo lo demás, bancos, administración, todo maneja ella. Lo evaluamos y decidimos los dos, pero ella lo maneja.

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistado 11: Como te vuelvo a decir en la parte de leyes, rentas, toda esa parte sí.

Entrevistador: ¿Crees que una mujer abordaría de una manera diferente estos problemas?

Entrevistado 11: Lo está abordando mejor. Se está poniendo al día con todo. Para las malas experiencias que tuvimos, se está poniendo al día.

Entrevistador: ¿Consideras que es beneficiosa la presencia de una mujer en un rubro así?

Entrevistado 11: Esta la Cintia también (Señala a la secretaria), ella es familiar indirecto mio, ella también.

Entrevistador: ¿Entonces es importante la presencia de una mujer en cualquier rubro?

Entrevistado 11: Exactamente. Pero siempre en un sector específico. No es que no puedan, si no como te digo, hasta el día de hoy no se ven.

Entrevistador: ¿Ellas no lo prefieren?

Entrevistado 11: Yo creo que sí, ellas no lo prefieren.

Entrevistador: ¿En que aspectos crees que la mujer beneficiaría a la empresa?

Entrevistado 11: Y en la parte más comercial, marketing, toda esa parte de promoción, y en la parte esta (administrativa). Esto es lo que nos hizo crecer al último. Como podría haber crecido mucho antes si hubiera tenido esto.

Entrevistador: ¿La mujer está presente más en los detalles y el orden?

Entrevistado 11: Por ahí somos parejos.

Entrevistador: En el diseño del local ¿Influyo mucho tu perspectiva?

Entrevistado 11: Lo hicimos con un arquitecto, pero lo decidimos los dos.

Entrevistador: Esas fueron todas las preguntas Martin, te agradezco por tu tiempo.

Anexo 16 – Entrevistada 12 – Organización 11

ENTREVISTA 12: "FRIAR"

Entrevistador: Comenzamos la entrevista sobre recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Nos encontramos aquí con ¿Cómo es tu nombre?

Entrevistada 12: Delicia Vanneta.

Entrevistador: Me comentas un poco de la empresa, a que se dedican, la trayectoria, cuantos empleados tienen.

Entrevistada 12: Eh mira nosotros tenemos una trayectoria de más de 30 años, venimos dedicados desde finales del 80, actualmente de forma exclusiva, somos representantes del frigorífico Friar, de Reconquista, Santa Fe. Comercializamos carnes, cerdo, salchichas y hamburguesas. En lo que hace a esta empresa, que si bien yo me dividí por ahí, y tengo algunas cosas que fui separando de aquí. Pero esta se dedica a esto, a la venta por mayor y menor.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados poseen actualmente?

Entrevistada 12: Y actualmente somos 8 personas (en la oficina, sin contar los demás empleados que trabajan para ellos).

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra constituida la familia que trabaja en esta institución?

Entrevistada 12: Mira actualmente acabamos de hacer una modificación, ingreso un socio fuera de la familia. Pero la familia esta constituida por mi esposo y por mi, que somos la cabeza de la empresa, y mis hijos. Yo tengo tres hijos, dos de ello trabajan de forma permanente, con sus roles, y tengo una tercera que es Lic en RRHH y que trabaja en forma de digamos asesora, capacitaciones, pero desde afuera. Ella hace otras actividades y esa es su participación en la empresa.

Entrevistador: ¿Quién se encuentra a cargo de la empresa en estos momentos?

Entrevistada 12: Yo. Básicamente yo. Muchos años ejercimos liderazgo compartido con mi marido, fuimos alternando, mucho tiempo la gerencia la llevaba el pero ya en los últimos años, asumí yo la gerencia y ahora bueno, acaba de entrar gente a la sociedad de afuera. Un poco compartiendo ahora. Esto esta arrancando ahora.

Entrevistador: ¿Entonces son la primera generación de la empresa?

Entrevistada 12: Esto lo inicio en la década del 80 con mi papá. Y el hace unos 12- 15 años se retira, nos vende su parte a mi esposo y a mi, y bueno, ahí ya quedamos solo nosotros. Nosotros seríamos la segunda y mis hijos serian la tercera.

Entrevistador: ¿Quiénes y como influenciaron en la planificación de la sucesión para elegir a los nuevos líderes?

Entrevistada 12: Se fue dando de manera natural, no había como muchas opciones. Porque cuando yo tuve que asumir, mis hijos eran muy chicos. Yo trabajaba junto con mi papá. Yo inclusive trabajaba con el antes de casarme, y cuando me caso se incorpora mi esposo. Cuando mi papa se retira, mi hija mayor colaboraba en algo, estaba terminando la secundaria, pero bueno. Y ahora ya no, ella inclusive, esta a cargo de todo lo que es la gerencia administrativa, Benjamín, que esta terminando comercialización tiene a cargo todo lo que es justamente el departamento comercial, con el asesoramiento mío porque mi perfil siempre fue bastante comercial. Y bueno Guadalupe como te decía, ella nos colabora en la búsqueda de recursos humanos, cuando necesitamos capacitaciones, asesoramiento, todo lo que tiene que ver con eso. Y por ahí en la apertura de la empresa por ahí a ella le gusta el temas de relacionarse, por ahí hicimos algunos acuerdos conjunto con algunas empresas , todo así como programas puntuales para alguna cosa en particular.

Entrevistador: Interesante. ¿Consideras que hubo algún problema en el traspaso del liderazgo?

Entrevistada 12: Si, siempre se generan inconvenientes. El traspaso de mi papá hacia mi fue básicamente, el sentía las diferencias, el traía toda una impronta que fue perfecta durante todo el tiempo que el estuvo, le costaba adaptarse. Y el pensó en algún momento que lo mejor era que el estaba cansado, que era irse, y bueno nosotros fuimos dándole nuestra propia impronta, que también ahora ya con mis hijos, ya gravitando de otra manera, con otro tipo de responsabilidades, yo también la siento hoy. Mis hijos ya tienen otras miradas, yo gracias a Dios todavía estoy bastante flexible entonces no se nota mucho. Se noto más con mi papa y conmigo el traspaso.

Entrevistador: Va a costar menos entonces este traspaso.

Entrevistada 12: Yo creo que si.

Entrevistador: ¿Qué formas y criterios de selección se utilizaron para determinar ustedes líderes y lograr una sucesión exitosa?

Entrevistada 12: Yo creo que fue instintivo, no lo consideramos demasiado. Se presentó, y no estaba organizado. Así que bueno básicamente se dio y nosotros lo que buscamos, es seguir con los valores que mi papá inculcó y que siguen estando, que se van pasando

de una generación a otra que son como "no negociables" . Eso se tiene que mantener. Algunas cosas se pueden ir ajustando porque todo va cambiando.

Entrevistador: Y en el próximo proceso de sucesión ¿Qué te gustaría ver en el futuro como legado familiar?

Entrevistada 12: Me gustaría ver la empresa en crecimiento, manteniendo esos valores de honestidad, el tema de cumplimiento, que sea reconocida como una empresa que cumple y se preocupa, la transparencia, y el cuidado no solo del cliente hacia fuera, si no también hacia adentro. Mucha preocupación por el ambiente de trabajo del empleado, ellos son todos como mis hijos aquí, y en la medida que se pueda también cuidar el medio ambiente, porque también somos conscientes. Siempre que se pueda , a veces uno quiere hacer cosas y lamentablemente no te dan los recursos, o conocimientos, hay cosas que por ahí sabes que se podrían mejorar, y la vorágine de la rutina a veces no te deja parar, por ahí me gustaría eso. Tener un departamento de desarrollo de algunos proyectos , que en lo diario no tenemos tiempo, no tenemos recursos. Quizás con esta gente nueva, que son chicos jóvenes pueda surgir.

Entrevistador: ¿Qué características debería reunir el nuevo líder para ejercer en la empresa?

Entrevistada 12: Y bueno acá yo creo que la capacidad de innovación es importante en esto, porque tenemos productos que tienen mucha competencia, entonces vos tenes que empezar a marcar porque te elegiría tu cliente frente a otros, que tienen diez productos similares, entonces poder marcar, encontrar cual es la palanca de la empresa, que aparte de la marca que nos respalda, pero de ahí hay que estar innovando, pensando en nuevas estrategias. Tienen que ser creativos, aquí y en cualquier lado. Desarrollar eso. Mas allá de la parte comercial, la empresa brinda un servicio al cliente, de entrega del producto, de calidad, tiempo y forma en sus locales, de acompañar con la publicidad. Acá hacemos mucho trabajo de enseñar con el tema del manejo de la carne envasada al vacío, el manejo de la carne desnuda, a veces enseñamos sobre cortes. Siempre aparecen clientes que de alguna manera alguno tiene que empezar a formar, llegan sin saber nada y uno le da toda esa formación para que ellos desarrollen también su negocio, su emprendimiento.

Entrevistador: ¿Qué consideras sobre el liderazgo actual de la empresa?¿Es el correcto para cumplir con los objetivos?

Entrevistada 12: No, yo pienso en retirarme pronto. Yo pienso que a mi me faltan algunas cosas, sobre todo la parte tecnológica que a mi me gustaría que asumiera alguno de mis hijos, en consonancia con el nuevo socio, que también es un chico de 30 años, como que

yo siento que se acoplan mejor. A mi me encantaría ya pasar a una tarea mas pasiva, no de irme, pero si de ir dejando, van a hacer un buena dupla, yo creo que hay miradas similares, entusiasmo. Es muy importante el entusiasmo que es algo que hay que alimentar siempre, porque este país te tira las energías te las patean. Entonces hay que encontrar de donde alimentarse permanentemente. Yo muchas veces lo pensé, la pucha este país, quizás me conviene vender todo, me subo a una montaña de plata y me dedico a vivir de rentas. Y lo pienso al salir a la calle, todos los días es una carrera de obstáculos. Esa sensación te queda a veces, y después decís bueno no. Uno tiene el espíritu de querer hacer cosas y no entra en la cabeza , no pasa solo por el tema de ganar plata, si no de hacer cosas para los otros .

Entrevistador: ¿Cómo influye el liderazgo actual en tus trabajadores?

Entrevistada 12: Y uno transmite sus formas, las cosas buenas y las cosas malas se les pegan.

Entrevistador: ¿Se sienten cómodos?

Entrevistada 12: La verdad que hay chicos que llevan varios años y eso que en mis tiempos cerramos bocas, en realidad nos achicamos, pensamos volver a reabrirnos en breves, pero hoy por hoy estamos menos de los que sabíamos ser. Son personas de muchos años y bueno yo creo que se sienten cómodos. Por lo menos eso manifiestan.

Entrevistador: ¿Cuál es la característica más representativa que debe tener un líder para continuar con el legado familiar? Nombrando una o dos.

Entrevistada 12: Yo creo que primero que nada amar a la empresa, es un hijo. Yo tengo 4 hijos más uno más. Y cuando uno lo ama de verdad, le gusta tenerlo bien igual que a los hijos. Entonces en un primer momento ayudar y acompañar todo el tiempo, como cuando tenes un hijo chico que le tenes que hacer todo porque el no se sabe hacer nada, pero lo tenes que preparar para que después siga sin vos, para que cada vez requiera menos, que sea autónomo. La empresa es como un hijo que hoy por hoy ya es un hijo que no me requiere a mi las 24 hs, que ya me da tiempo, por ahí hay etapas en la que hay que volver, porque hay que ajustar ciertas cosas, pero yo por otro lado hago otras actividades, entonces ya no me requiere las 24hs. Soy neuro entrenadora, tengo pacientes, tengo otro negocio familiar, pero fuera de este.

Entrevistador: ¿Estás abierta a delegar funciones?

Entrevistada 12: Si me encanta delegar. Lo mejor es eso, saber que ahí hay otro preparado que lo puede hacer, si no la presión es muchísima, saber que si no estoy yo nada se va a hacer, que aquello no se va a cumplir. Entonces siempre trabajo para eso, hay periodos

que tenes que estar porque esta aprendiendo, pero tenes que trabajar para que la empresa pueda seguir cuando vos no estes, si no todo lo que construís. Tiempo y dinero tiene que tener un equilibrio. Uno tiene una vida ahí afuera , todo lo que vos y el esfuerzo que haces es porque vos queres ir y disfrutar, compartir, entonces te tiene que dar el tiempo, si no no sirve.

Entrevistador: ¿Las mujeres de la familia entonces participan en la empresa?

Entrevistada 12: Si.

Entrevistador: ¿Están dispuestas a tomar cargos directivos?

Entrevistada 12: Si.

Entrevistador: ¿Qué opinas vos si quien suceda en el liderazgo fuese una mujer?

Entrevistada 12: Me encantaría. Pero no tengo como una preferencia. Pero me encantaría y se que tienen las capacidades aparte.

Entrevistador: ¿Sentiste alguna vez a lo largo de tu trayectoria discriminación?

Entrevistada 12: Nunca en la vida. Cuando vos me dijiste de la entrevista y nombraste el tema de ideología de género, por ahí no la termino de entender, porque yo no la he sentido, no la padecí. No hay nada en mi vida que yo dije no pude hacer esto porque era mujer. Y no solo aquí, en una época trabaje en la maternidad , soy trabajadora social, y la verdad que nunca. Te mentiría si yo te digo que algo un pude, o que me hicieron de menos, o discriminado. Creo que a los lugares también uno se los gana. No me a tocado, no digo que no haya mujeres que pasen por estas situaciones, pero la verdad que no y por mis hijas tampoco pasa. A mi me gusta la diferencia en realidad, me encanta ser distinta al hombre, me encanta que tengamos nuestros espacios, por eso yo siento hoy con esto de la ideología de género nos igualemos, que todo el mundo ocupa el espacio de todo el mundo, a mi me gusta que haya espacios donde los hombres no se metan, y me encanta respetar el espacio. Porque somos diferentes por naturaleza.

Entrevistador: ¿Consideras que el liderazgo posee género?

Entrevistada 12: No, o sea, habrá lugares en donde capaz que las capacidades que desarrolla un hombre son más acorde a lo que ese liderazgo necesita, y en otros casos por lo que el puesto o liderazgo lo requiera, y no me parece mal que eso se tenga en cuenta. Para algunas cosas puede ser más apto uno, pero no por una cuestión de género. Sino que como somos diferentes, hay características que los hombres tienen y las mujeres no, pero para determinadas situaciones pueda hacer falta más uno que otro.

Entrevistador: Claro ¿Reconoces diferencias básicas entre los estilos de liderazgo de una mujer y de un hombre?

Entrevistada 12: Yo creo que si tenemos diferencias, porque somos naturalmente diferentes. Nuestros cerebros son diferentes, y como nuestros cerebros son diferentes, miramos la realidad de una manera diferente. Una mujer esta preparada naturalmente para ser como más cuidadosa , por esta cosas de que somos mama. Porque somos constitutivamente así, entonces probablemente esa característica en el liderazgo la transmitimos. Que un hombre que esta más hecho para mostrar resultados, para ser más duro, para salir a buscar el sustento. Sus cabezas funcionan así, pueden tener sus cabezas más desarrolladas en un área mas dura, por así decirlo. Me refiero a que por ahí son liderazgos son más fríos el del hombre, puede tener una característica menos amable. En general el hombre no se comporta como una mujer, la mujer es más madre, esta acostumbrada a contener más , a ser más suave, a tener algunas consideraciones que capaz que en la cabeza del hombre no.

Entrevistador: ¿Ya viene implícito en la personalidad de cada género?

Entrevistada 12: Yo creo que si, en general hay diferencias. Tenemos necesidades diferentes, porque es cerebral, el cerebro de unos y de otros funciona diferente y yo lo acepto, me parece maravilloso.

Entrevistador: ¿Identificas errores o falencias en la gestión actual?

Entrevistada 12: Si, siempre. Si no existiera el error, no tendrías la oportunidad de mejorar y aprender. Es lo que te da la posibilidad de aprender y superarte.

Entrevistador: ¿Consideras que una mujer podría abordar de una manera diferente estos problemas? Con su perspectiva.

Entrevistada 12: Diferente si, ni mejor ni peor.

Entrevistador: ¿Resultaría beneficioso?

Entrevistada 12: En ambos casos resultaría. Esta gestión necesita un poco de mirada masculina, acá les viene bien un poco más de lo que es un poco lo que yo veo en la persona que acaba de incorporarse . Esa perspectiva más cuadrada que tiene el hombre, eso hace falta, ya para conciliaciones y esas cosas estoy yo. Pero se necesita un poco más de orden. La firmeza la puedes tener desde los dos lugares. El hombre puede tener otras formas de decir las cosas. A la cuestión de orden tiene que ver a que por ahí yo me disperso en ciertas cosas y el viene y me dice esto es así, y simplificamos ciertas cosas. Entonces tiene esas características que están muy buenas.

Entrevistador: ¿En que aspectos crees que la mujer podría beneficiar a la empresa?

Entrevistada 12: Esta empresa ya esta muy beneficiada por la presencia femenina. Nosotros estuvimos 3 meses cerrados , pero si no fuera por esta característica nuestra de

cuidar al cliente , no hubiéramos tenido esa capacidad de poder volver a recuperar a los clientes , por el afecto, por el cuidado, el día que reabrimos fue una cuestión, el producto ayuda, pero eso de que te llaman, que te dicen, los cuidamos estos 3 meses , no teníamos nada para hacer , pero los llamábamos. Y eso es una característica de la mujer.

Entrevistador: ¿Cómo amabilidad?

Entrevistada 12: Como amabilidad, como cuidado, como atención de sus preocupaciones. De tratar de reemplazarle con otros productos algunas cosas. Han sido muy cuidados nuestros clientes.

Entrevistador: ¿Consideras que ustedes estuvieron en los detalles?

Entrevistada 12: Algunos detalles al hombre se le pueden pasar, pero es un complemento como te digo , aquí hace falta ahora la mirada masculina.

Entrevistador: Bueno eso fueron todas las preguntas, te agradezco mucho por tu tiempo Deli.

Anexo 16 – Consentimiento informado participante 1.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Alina Ale Solorz Nahit.....DNI
39.575439.....declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio **“RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del Liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán, Argentina”**. Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una importante contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado claramente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, LOZA MUÑOZ, BRUNO AGUSTÍN, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San Miguel de Tucumán.....08.....de.....Abril.....de 2022.


 Firma del Participante
Solana Acuña Ale
 **ABOGADA**
M. P. 9715


 Firma del Investigador

Anexo 17 – Consentimiento informado participante 2.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Sara Adriana Loza DNI
20218337 declaro haber recibido explicación
sobre mi participación en el estudio **“RECAMBIO GENERACIONAL EN EL
LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del Liderazgo en empresas familiares
de la ciudad de San Miguel de Tucumán, Argentina”**. Mi intervención como
participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante
una entrevista, que constituirá una importante contribución al conocimiento. Acepto,
si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su
posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente
de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que
guía la investigación. Declaro que se me ha informado claramente sobre los
objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la
información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador
Responsable del estudio, LOZA MUÑOZ, BRUNO AGUSTÍN, se ha comprometido
a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de
los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro
asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este
trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras
presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como
participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este
Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones
establecidas.

San Miguel de
Tucumán 9 de Abril de 2022.

p/GRUPO LOZA IMPRESIONES S.R.L.



Firma del Participante

Firma del Investigador

Anexo 18 – Consentimiento informado participante 3.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

p/GRUPO LOZA IMPRESIONES S.R.L.

DANTE ROQUE LOZA

14/04/22

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Anexo 19 – Consentimiento informado participante 4.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán .

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

CAMILLO WADIM AHMAD

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)



Firma del Participante

18/04/22

Fecha

Anexo 20 – Consentimiento informado participante 5.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

Alejo Cesar
Nombre del Participante
(en letras de imprenta)


Firma del Participante
ALENORI
DISTRIBUIDORA AVICOLA
AV. JUAN B. JUSTO 1111
TUCUMAN

18/04/22
Fecha

Anexo 21 – Consentimiento informado participante 6.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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.

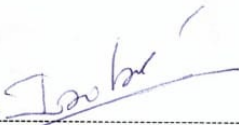
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

ISA BEC. LAMELA
Nombre del Participante
(en letras de imprenta)


Firma del Participante

27/04/22
Fecha

Anexo 22 – Consentimiento informado participante 7.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

Fernanda Zoldo

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma de Participante

3/5/22.

Fecha

Anexo 23 – Consentimiento informado participante 8.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

Bruno Stazzonelli

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

4/5/21

Fecha

Anexo 24 – Consentimiento informado participante 9.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán .

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

Hector Garcia



06-05-22

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Anexo 25 – Consentimiento informado participante 10.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

CHRISTIAN CONFORTI



11/05/2022

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Anexo 26 – Consentimiento informado participante 11.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

MARTÍN HECTOR BARRIENBIS  12/25/22

Nombre del Participante (en letras de imprenta)	Firma del Participante	Fecha
--	------------------------	-------

Anexo 27 – Consentimiento informado participante 12.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Loza Muñoz, Bruno Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener información relevante sobre la temática planteada, Recambio Generacional en el Liderazgo. La mujer y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

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 Agustín al teléfono 03814490291

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 Agustín (El investigador a cargo) al teléfono anteriormente mencionado.

Dolcia Vanotta Dolcia Vanotta 12/5/22

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha
(en letras de imprenta)