

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Administración.

“RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO”

“GENERATIONAL SHIFT IN LEADERSHIP”

Nombre y apellido Pamela Gisel Apiz

Dni: 32931835

Legajo: VADM19330

Tutor: Vittar, Carlos

Mendoza, 2020

Índice de contenidos

| | |
|---|----|
| Índice de contenidos | 2 |
| Agradecimientos..... | 4 |
| Resumen..... | 5 |
| Abstract | 6 |
| Introducción | 7 |
| Métodos | 13 |
| Diseño..... | 13 |
| Participantes..... | 15 |
| Instrumentos de recolección..... | 16 |
| Análisis de datos..... | 17 |
| Resultados | 18 |
| Discusión | 27 |
| Referencias..... | 37 |
| Anexo: Modelo de Consentimiento Informado Digital para la ejecución de entrevistas | 40 |
| Consentimientos informados para participantes de la Investigación..... | 42 |
| Modelos de entrevistas..... | 88 |

| | |
|--|----|
| Preguntas modelo para hombres líderes de empresas familiares en Mendoza, La Pampa y San Luis..... | 88 |
| Preguntas modelo para mujeres no líderes de empresas familiares en Mendoza, La Pampa y San Luis..... | 90 |
| Entrevistas realizadas | 92 |

Agradecimientos

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A mis padres quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia y buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

A mi esposo por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo, me ayuda a alcanzar mis sueños.

A la Universidad Siglo 21, autoridades y Profesores por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

Y por supuesto a mi querido Tutor Carlos Vittar por permitirme concluir con esta etapa tan linda de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

Resumen

La presente investigación analiza qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género en las empresas agropecuarias, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de selección y preparación para asumir la dirección de la empresa familiar, o si es la mujer la que no pretende cumplir ese rol y prefiere ceder el espacio. La investigación parte de resultados de fuentes secundarias sobre estudios relacionados al género al momento de la sucesión, en relación a los tipos de liderazgo y la cultura de las generaciones sucesoras y nuevas, basándose en la problemática de falta de liderazgo femenino en las empresas agropecuarias de Argentina, además de fuentes primarias a través del estudio de casos con la implementación de técnicas como la entrevista semiestructurada y en profundidad a líderes de empresas familiares. De esta manera, se intentará arribar a conclusiones firmes sobre esta realidad.

Palabras clave: Liderazgo, Empresa familiar, Género, Cultura

Abstract

This research analyzes which factor prevails when it comes to leadership succession in relation to gender in agricultural companies, to understand if women are indeed discriminated against at the time of selection and preparation to assume the leadership of the family business, if it is the woman who does not intend to fulfill that role and request to give up the space. The research starts from results from secondary sources on studies related to gender at the time of the succession, in relation to the types of leadership and the culture of the successor and new generations, to the problem of the lack of female leadership in the agricultural companies of Argentina, in addition to primary sources through case studies with the implementation of techniques such as semi-structured and in-depth interview with leaders of family businesses. In this way, it tries to reach firm conclusions about this reality.

Keywords: Leadership, Family business, Gender, Culture.

Introducción

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

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

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la

alta gerencia, sin embargo existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género. Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

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

nacionales Argentinas son mujeres (Grant Thornton, 2017). Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca (Grant Thornton, 2017) menciona, como factores que colaboran con estas cifras, a los estereotipos sociales sobre los “puestos de responsabilidad”, y factores externos que se asocian a patrones culturales por los cuales las mujeres son percibidas diferente que los hombres a la hora de pasarles el mando.

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbre y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sánchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016).

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

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

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

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

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

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

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

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

Objetivo general Conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares agropecuarias ubicadas en la Provincia de Mendoza, La

Pampa y San Luis, con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Objetivos específicos:

- Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares agropecuarias, su liderazgo y el rol de la mujer.
- Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares agropecuarias 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 agropecuarias familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.
- 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.

Métodos

Diseño

La presente investigación se centrará en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos a través de una investigación de tipo exploratoria. Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria. Se centrará en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares agropecuarias no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional, teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en las provincias de Mendoza, La Pampa y San Luis en particular y limitado a nueve empresas agropecuarias de tipo familiares, específicamente se entrevistara a dieciocho integrantes de las mismas, directivos y ex directivos (que ya realizaron su traspaso generacional) y decidieron por hijos varones o sus hijas mujeres para liderar la empresa familiar, mujeres que, habiendo estado con la capacidad y posibilidad de ser líder en la empresa, no lo fueron, así como a posibles futuras líderes y aquellas que hoy se están desempeñando como tal en su empresa. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las

empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

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

Participantes

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en nueve empresas agropecuarias de tipo familiares de las provincias de la Pampa, Mendoza y San Luis, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de dos por tipo. Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que están prontas a la determinación de sus futuros líderes, una posibilidad es optar por mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron por hijos varones. Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como a posibles futuras líderes. De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

Instrumentos de recolección

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

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

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

Análisis de datos

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

Resultados

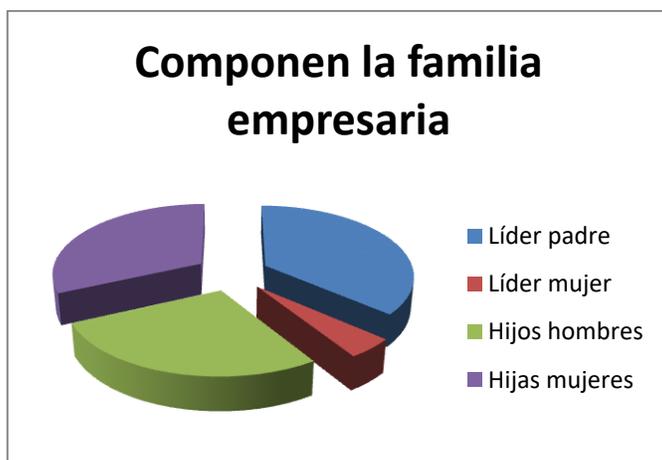
El objetivo del presente trabajo es conocer hasta qué punto la condición de los sistemas de gestión de las empresas familiares, afectan el traspaso del liderazgo a las nuevas generaciones de mujeres, se busca responder si la baja participación de las mujeres en el liderazgo se debe al rechazo de terceros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

Para responder estos interrogantes se exponen las preguntas más ejemplificadoras realizadas a los líderes actuales de las compañías entrevistadas, se expone en grafico de frecuencia las respuestas obtenidas y se grafica en un diagrama:

16 ¿Quiénes componen la familia empresaria?

| Validos | frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Líder padre | 8 | 0,36 | 36,36 | 36,36 |
| Líder mujer | 1 | 0,05 | 4,55 | 40,91 |
| Hijos hombres | 6 | 0,27 | 27,27 | 68,18 |
| Hijas mujer | 7 | 0,32 | 31,82 | 100 |
| Total | 22 | 1 | 100 | |

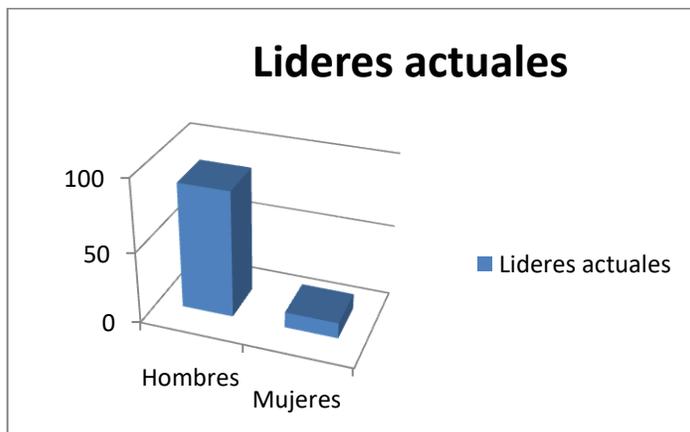
Grafico 1, pregunta 16. N: 22. Fuente elaboración propia.



18 ¿Quiénes dirigen la empresa?

| Validos | frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Líder hombre | 8 | 0,89 | 89 | 89 |
| Líder mujer | 1 | 0,11 | 11 | 100 |
| Total | 9 | 1 | 100 | |

Gráfico 2, pregunta 18. N: 9. Fuente elaboración propia.

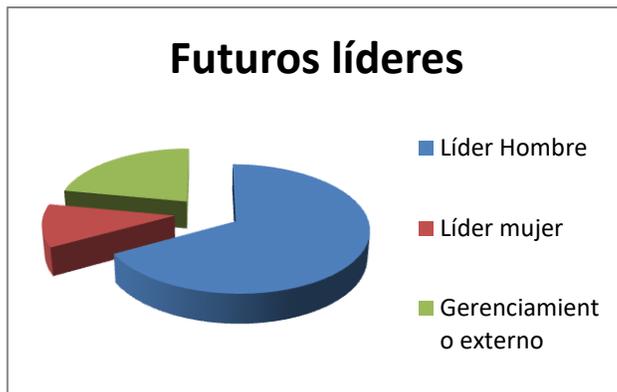


Como resultado de las entrevistas realizadas se puede apreciar como el 89% de los líderes actuales son de sexo masculino, el 32% de los hijos entrevistados son mujeres mientras que el 27% son hombres. El objetivo de la pregunta era conocer la composición de las familias para poder determinar el liderazgo actual y la incidencia del género femenino y masculino en los hijos, a priori para analizar quienes serán los futuros líderes.

21 ¿Qué pasaría en caso de retiro el fundador? ¿Quién o quienes ocuparían el cargo?

| Validos | frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Líder Hombre | 6 | 0,67 | 67 | 67 |
| Líder mujer | 1 | 0,11 | 11 | 78 |
| Gerenciamient | 2 | 0,22 | 22 | 100 |
| Total | 9 | 1 | 100 | |

Grafico 3, pregunta 21. N: 9. Fuente elaboración propia.

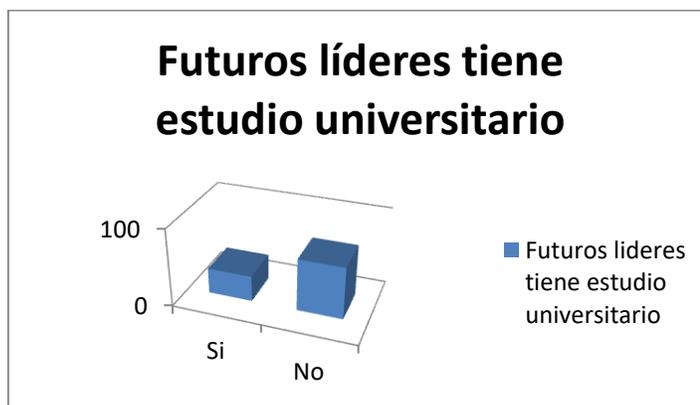


Partiendo del grafico anterior que hacía mención a que el 32% de los hijos son mujeres y el 27% son hombres, dentro de los integrantes de la familia empresaria, en el grafico en respuesta a la pregunta de quién será el próximo líder, el resultado obtenido da cuentas de que el 67% será liderado en el futuro por hombres, el 11% por mujeres y el 22% por gerenciamiento externo.

22 ¿Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

| Validos | frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Si | 3 | 0,33 | 33 | 33 |
| No | 6 | 0,67 | 67 | 100 |
| Total | 9 | 1 | 100 | |

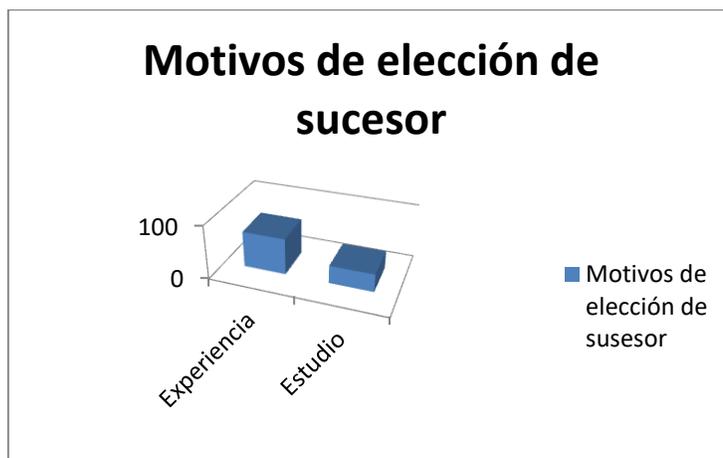
Grafico 4, pregunta 22. N: 9. Fuente elaboración propia.



35 ¿Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

| Validos | frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Experiencia | 6 | 0,67 | 33 | 33 |
| Estudio | 3 | 0,33 | 67 | 100 |
| Total | 9 | 1 | 100 | |

Grafico 5, pregunta 35, N: 9. Fuente elaboración propia.



De las respuestas obtenidas, se puede apreciar que cuenta con estudio universitario el 33% de los entrevistados, y que el 67% de los futuros líderes contaban con experiencia, lo cual fue determinante en la elección.

36 ¿Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir por que no eligió a su hija?

| Validos | frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Porque no trabaja en la empresa | 4 | 0,5 | 50 | 50 |
| Porque es mujer | 1 | 0,13 | 12,5 | 62,5 |
| Porque hace trabajo operativo | 2 | 0,25 | 25 | 87,5 |
| Falta de experiencia | 1 | 0,13 | 12,5 | 100 |
| Total | 8 | 1 | 100 | |

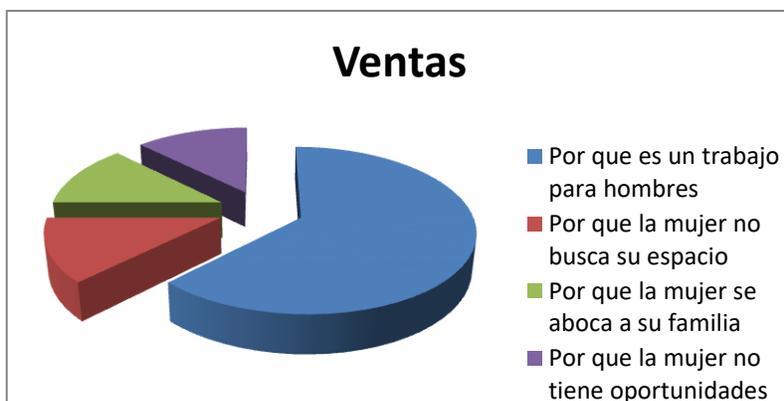
Grafico 6, pregunta 36. N: 8. Fuente elaboración propia.



43 ¿Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

| Validos | frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Porque es un trabajo para hombres | 5 | 0,63 | 62,5 | 62,5 |
| Porque la mujer no busca su espacio | 1 | 0,13 | 12,5 | 75 |
| Porque la mujer se aboca a su familia | 1 | 0,13 | 12,5 | 87,5 |
| Porque la mujer no tiene oportunidades | 1 | 0,13 | 12,5 | 100 |
| Total | 8 | 1 | 100 | |

Grafico 7, pregunta 43. N: 8. Fuente elaboración propia.



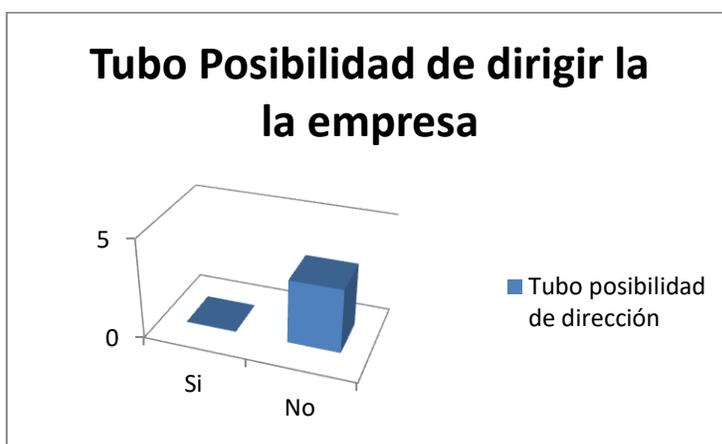
Cuando se entrevistó al líder actual y se le consultó sobre los motivos de la falta de elección como futura líder a sus hijas mujeres, el 50% contestó que por que no trabajan en la compañía y el 25% por que realizaban solo trabajo operativo. En concordancia con ello cuando se le consulto porque consideran que solo el 15% de las empresas son lideradas por mujeres, estos respondieron en un 63% de los casos que por que el trabajo rural es para hombres.

A continuación se exponen las preguntas más ejemplificadoras realizadas a mujeres de las compañías entrevistadas, se expone en grafico de frecuencia las respuestas obtenidas y se grafica en un diagrama circular:

18 ¿Usted tuvo la posibilidad de en el futuro quedar dirigiendo la empresa?

| | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Si | 0 | 0,00 | 0,00 | |
| No | 8 | 1,00 | 100,00 | 100,00 |
| Total | 8 | 1,00 | 100,00 | |

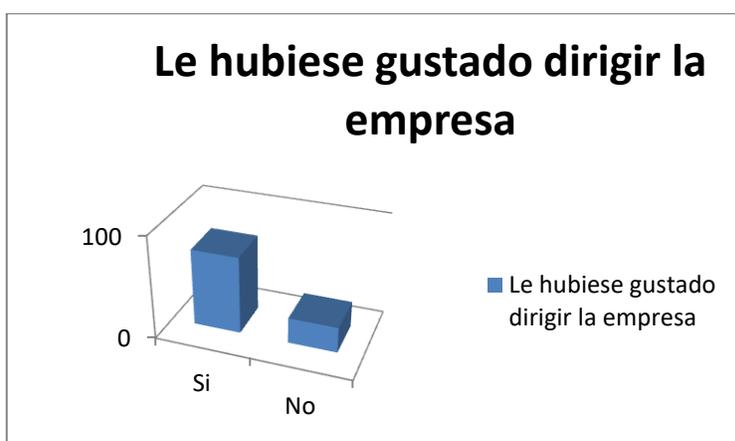
Grafico 8, pregunta 18. N: 8. Fuente elaboración propia.



23 ¿Le hubiese gustado dirigir la compañía?

| | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Si | 6 | 0,75 | 75,00 | 75,00 |
| No | 2 | 0,25 | 25,00 | 100,00 |
| | 8 | 1,00 | 100,00 | |

Grafico 9, pregunta 23. N: 8. Fuente elaboración propia.



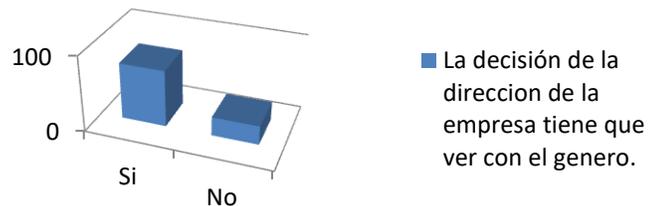
De las preguntas realizadas se puede apreciar que el 100% de las hijas mujeres entrevistadas no tuvieron la posibilidad de dirigir en el futuro la compañía, pero sin embargo el 75% de las mismas les hubiese gustado dirigirla.

22 ¿Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

| | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Si | 6 | 0,75 | 75,00 | 75,00 |
| No | 2 | 0,25 | 25,00 | 100,00 |
| Total | 8 | 1,00 | 100,00 | |

Grafico 10, pregunta 18. N: 8. Fuente elaboración propia.

La decisión de la dirección de la empresa tiene que ver con el género.



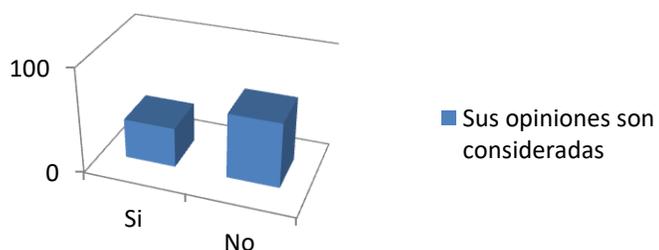
En respuesta a la consulta sobre su opinión en cuanto a la decisión de sus padres sobre la dirección de la compañía en el futuro, las entrevistadas contestaron en un 75% de los casos que consideraban que tenía que ver con el género.

25 ¿Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

| | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Si | 3 | 0,38 | 38,00 | 38,00 |
| No | 5 | 0,62 | 62,00 | 100,00 |
| Total | 8 | 1,00 | 100,00 | |

Grafico 11, pregunta 25. N: 8. Fuente elaboración propia.

Sus opiniones son consideradas



27 ¿Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

| | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| Mujeres más de capaces | 1 | 0,13 | 13,00 | 13,00 |
| Hombres con más capaces | 4 | 0,50 | 50,00 | 63,00 |
| Igualdad | 3 | 0,37 | 37,00 | 100,00 |
| Total | 8 | 1,00 | 100,00 | |

Grafico 11, pregunta 27. N: 8. Fuente elaboración propia.



En respuesta a la pregunta 25 y 27 respectivamente se puede apreciar que el 50% de las mujeres entrevistadas considera que el hombre es más capaz de dirigir la compañía que ellas, y el 37% que son igual de capaces ambos. Sin embargo a la hora de tomar decisiones importantes en la compañía los actuales líderes en un 38% de los casos consideran la opinión de las hijas mujeres.

Discusión

En la presente investigación respondiendo al objetivo específico que hacía referencia a comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer podemos decir que en la Argentina el 75% de las empresas, son empresas familiares, representan el 30% del Producto Bruto Interno (PBI) y producen la mayoría de los bienes que consumimos (Aimetta, 2010).

Gran parte de la actividad del sector agropecuario de nuestro país es llevada a cabo por empresas familiares donde los miembros que conforman la familia participan en la dirección, el gerenciamiento y en los aspectos operativos. Las empresas agropecuarias se las pueden definir como una unidad que reúne los factores de la producción bajo una dirección común, cuyo objetivo es maximizar sus beneficios a través de la producción de bienes y servicios. Las características particulares de este tipo de empresas son: el proceso productivo es biológico, la producción requiere de la tierra como recurso activo y la producción depende, en mayor o menor grado, del medio ambiente (Frank, 1981).

Una empresa familiar fusiona dos realidades bien distintas, por un lado la familia, que se basa en aspectos emocionales, no racionales y que privilegia valores como la lealtad y la protección, y por otro lado la empresa, que se organiza en actividades deliberadamente diseñadas para el logro de los objetivos que se propone, y que privilegia valores de rendimiento económico y eficiencia productiva. (Leach, 1993).

No existe ni una familia igual a otra, ni una empresa idéntica a otra y, siempre teniendo en cuenta que es un proceso complejo en el que intervienen diferentes variables, se advierten indicadores comunes al tratar el de la salida de su persona "clave", sea ésta hombre o mujer: Todo traspaso generacional tiene características humanas, sociológicas, jurídicas, emocionales, económicas a tener en cuenta, diferentes en cada familia.

Los sistemas empresariales familiares viven el riesgo de desaparición con el cambio de generación y traspaso de mando. Son pocas las empresas que superan dicha circunstancia (Press, 2011). El 85% de los fundadores tiene entre 26 y 28 años al momento de crear su empresa; sólo el 8% son mujeres. Entre los 53 y 57 años del fundador se vive una crisis de sucesión cuando los hijos toman la decisión de trabajar en el negocio familiar (86%) o bien desarrollar su carrera fuera de la empresa Familiar (14%) (Press, 2011:22-23)

Cada organización tiene diferentes necesidades y problemáticas a lo largo de su evolución. Lo que el liderazgo debiera ser depende del tipo de Organización y de la situación en particular en que esta se encuentra, de la tarea que hay que realizar así como también de las características de los subordinados que hay que conducir. Las Teorías Situacionales, como la de Hersey y Blanchard, explican que es el liderazgo en relación a la situación particular.

Existen diferentes estilos de liderazgo en función de la cultura organizacional y etapa que atraviesa la organización. El estilo de liderazgo impacta directamente sobre el

clima organizacional. Goleman (2005) recopila varios estudios en una clasificación y caracterización de la relación entre el estilo de liderazgo y el impacto sobre el clima en su libro “Inteligencia emocional en el trabajo”:

“Los líderes más eficientes son aquellos que pueden guiar desde la confianza y el respeto, permitiendo cuestionar y cuestionarse la forma de interpretar y pensar la realidad, derribando dogmas y costumbres, aportando al cambio y la adaptación permanente”.

Drucker, P. (1996) plantea que el deseo de continuar la empresa familiar muchas veces es lo que sostiene y determina todas las decisiones estratégicas. Ese deseo puede provenir de distintas fuentes y tener una relación directa con cuestiones familiares y no tanto económico. La evolución de las empresas familiares si bien es variable, sigue ciertas constantes:

- De primera a segunda generación: el negocio se crea con la creatividad por la visión y esfuerzo del fundador. Conflicto: ceder la empresa a sus hijos para lograr su perpetuación.
- De segunda a tercera generación: transición es generalmente más fácil que la anterior. Conflicto: la dificultad para decidir quiénes se harán cargo del negocio.
- De tercera a cuarta generación: en general, la empresa de la familia lleva ya unos sesenta años, y es manejada por gerentes externos.

El visionario y líder creador de la organización tiene varias maneras para dejar la empresa familiar, dependiendo de su estilo de personalidad: la sucesión se produce recién cuando fallece; planifica la sucesión pero siempre con la sombra de su retorno; se retira completamente de la empresa y se dedica a otra actividad; mantiene un nexo con la empresa, deja la gestión directiva y se ocupa de lo que la nueva dirección le encarga, ser representante de la empresa en distintos ámbitos específicos.

Considerando el objetivo general de la investigación que se proponía conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares agropecuarias 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, podemos concluir viendo una síntesis de las entrevistas más esclarecedoras sobre este tema que por ejemplo:

En la E1, E1: Líder hombre, heredo de su padre, lo eligió a él y no a sus dos hermanas mujeres. En el futuro, la empresa será gerenciada por que no cree que sus hijas mujeres puedan manejar la empresa. Y en la E1, E2: Mujer no líder, hermana del hombre que maneja la empresa, comenta que le hubiese gustado dirigir la compañía, que se siente preparada pero que su padre no lo permitió en su momento y que el trabajo agropecuario es para hombres.

En la E3, E5 Hombre líder heredo la compañía de su padre, tiene dos hermanas que nunca pertenecieron a la empresa, por cuestiones religiosas. Tiene tres hijos, una de ellos es mujer, ella hace trabajo operativo, considera que la mujer tiene prioridades de familia, como impedimento para dirigir una empresa. Y en la E3, E7 Hija no líder, cree

que está preparada para dirigir la empresa pero su padre elije a su hermano, cree que por una cuestión de género.

En la E5, E10 Hombre líder, quedaran al frente sus hijos varones, su hija mujer realiza tareas administrativas que según el padre realiza muy bien, no considera que su hija pueda dirigir la empresa. Y en la E5, E11 Hija mujer no líder, súper preparada y profesional, le hubieses gustado dirigir la empresa, pero su padre elije a sus hijos, por cuestión de género.

En la E6, E12 Hombre líder, padre de cuatro hijas mujeres que pertenecen a la empresa, manifiesta que dejara la empresa gerenciada, no cree que sus hijas puedan dirigir la compañía. Y en la E6, E13 Hija mujer mayor, trabaja en la empresa y se siente preparada para dirigirla, cree que debería quedar ella al frente de la empresa, su padre no está de acuerdo con ello, piensa que es por una cuestión de género.

Se puede apreciar en los anteriores fragmentos de entrevistas que las mujeres citadas no tuvieron la posibilidad de dirigir la compañía, aunque estuviesen preparadas o incluso que tuviesen carreras relacionadas con el trabajo agropecuario, es muy notorio como son los líderes hombres los que deciden la continuidad de la compañía en manos de hijos varones si tuviesen y de no ser así, en manos de terceros gerentes contratados para tal fin

Analizando al objetivo específico que hace referencia a 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, podemos comentar que

no se encontró ningún caso dentro de las entrevistas realizadas que representen la situación planteada.

Con respecto a conocer las características de liderazgo actual de las empresas agropecuarias familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras, podemos compartir unos fragmentos de una entrevista para ejemplificar dicho objetivo, en la E8, E16 Mujer líder, heredo la empresa de su padre ante el fallecimiento, hija única, actualmente arrienda las propiedades agropecuarias no las explota como empresa, heredara su única hija mujer pero hará lo mismo que ella, piensa que el trabajo agropecuario no es para mujeres. Dicha entrevista revela una situación que se desconocía a la hora de plantear la hipótesis de investigación, que refiere a la posibilidad que las mujeres que por derecho le corresponde heredar la empresa, prefieran no liderarla, sino arrendarla, por que consideren que no es un trabajo para mujeres y que piensen que en la posterioridad se siga de igual modo.

Haciendo referencia al objetivo de indagar sobre los motivos que movizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo, en la siguiente entrevista podemos apreciar lo siguiente en la E7, E15 Hija profesional en administración de empresas, manifiesta que realizo esa carrera con el objetivo de pertenecer a la empresa del padre, no pudo hacerlo porque su padre no estuvo de acuerdo, ella tiene un emprendimiento propio y dice que ella hubiese podido dirigir la empresa, y no lo hace por su condición de mujer. Por lo antes expuesto podemos concluir que no se impone la mujer como líder, porque no puede hacerlo, posiblemente por falta de carácter o porque la historia agropecuaria y familiar la precede.

Y finalmente no tuvimos la posibilidad de 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 porque en todas las entrevistadas no tenían la posibilidad de acceder a la dirección de la empresa en la próxima generación, sin embargo se puede apreciar una clara orientación de mujeres que no les interesa la posibilidad de trabajar en la empresa, por lo cual dejan a las claras que sus hermanos hombres están más capacitados, por ejemplo en la E4, E9 Hija mujer no líder, manifiesta que no le interesa la empresa, ama de casa, y en la E9, E18 Mujer no líder, hija, nunca ha trabajado en la empresa de su padre, está de acuerdo que la lidere su hermano, cree que no es para mujeres el trabajo agropecuario.

Del análisis de las entrevistas realizadas a una muestra de nueve empresas familiares agropecuarias ubicadas en la Provincia de Mendoza, La Pampa y San Luis, y haciendo clara referencia a que dicha muestra no es representativa de todas las posibles realidades que pueden presentarse, dado que la muestra contiene solo a dieciocho participantes, lo cual representa una debilidad del trabajo. Podemos determinar que el diez por ciento de las empresas está liderada actualmente por mujeres, por lo que el noventa por ciento la lideran hombres, las mismas en el futuro estarán lideradas en un setenta por ciento por los hijos varones, en un diez por ciento por hijas mujeres y en un veinte por ciento de forma gerenciada, es decir de manera tercerizada, sin embargo se pudo concluir que el ochenta por ciento de las mujeres quisieran en el futuro dirigir la compañía.

Por lo cual haciendo un relevamiento de los datos podemos determinar que los líderes actuales hombres desean dejar en su puesto a hijos hombres, más allá de que sus hijas mujeres quisieran acceder al puesto, en las entrevistas se pudo observar que las mujeres si bien quisieran obtener el puesto de líderes de la empresa de sus padres, también consideran que el trabajo rural es machista. Además las mujeres entrevistadas, en su mayoría considero que el trabajo agropecuario no es para ellas, lo cual denota, que si bien en la Argentina, un país por excelencia agrícola ganadero, los trabajos rurales son realizados por hombre, dirigidos por hombres, y que a posterioridad continuara siendo así, por que la mujer no se impone para lograr su puesto, considera que el hombre está más preparado y se conforma con la posición que le toca asumir.

Lamentablemente la evolución ha llegado a niveles inimaginables en muchos aspectos, como por ejemplo tecnológicos, sin ir más lejos observando a nuestro teléfono móvil, que cumple múltiples funciones en nuestra vida, nos permite comunicarnos, trabajar, estudiar, en otros, muchas más allá de las que cumplía en sus inicios un teléfono, pero a nivel humano, se puede observar que la mujer, recién logro el voto en nuestro país en el año 1947, a setenta y tres años de ese momento, la mujer ha logrado obtener puestos laborales en el ámbitos públicos y privados, ser profesionales, dirigir familias, entre otras cosas, pero no ha logrado liderar empresas agropecuarias, al nivel que lo hacen actualmente los hombres.

Como recomendaciones posteriores a la visualización de este problema que se presenta en la sociedad y que no está al día de la fecha en la bibliografía de ninguna Editorial, sería conveniente que se realicen más investigaciones como esta, para poder

cambiar el inconsciente colectiva de que la mujer no puede dirigir una empresa agropecuaria, porque no está preparada, porque tiene familia que cuidar, porque hay determinados puestos que ella puede realizar, si se educa a la sociedad desde la niñez en la igualdad, llegara un momento en donde ejemplos de conversaciones como se ha podido apreciar a lo largo del presente trabajo sea solo cosa del pasado. Y por lo tanto se avecinen tiempos de igualdad de oportunidades genuinas.

Como fortaleza de esta investigación se ha podido conocer en profundidad el medio agropecuario de Mendoza, San Luis y La pampa, y se ha podido considerar cada caso en su singular situación, el medio rural tiene sus particularidades, trabajo especializado, de tipo físico en muchos casos, tales como siembra y ganadería, trabajo en intemperie, jornadas laborales de lunes a domingos, solo quienes han tenido la posibilidad de conocer en la cotidianidad el trabajo rural sabe que no es nada fácil, que la hacienda requiere de cuidado diario, que cuando se siembra y se cosecha el trabajo es de sol a sol, que si bien se ha avanzado mucho a nivel tecnológico con implementos que ayudan al obrero rural, es muy posible que este sea el motivo por el cual el trabajo rural sea por excelencia de hombres, dirigido por hombres, talvez la evolución tecnológica permita en un futuro no muy lejano, equilibrar los esfuerzos entre la máquina y el hombre, pudiendo de este modo una mujer tener igualdad de condiciones.

Como próximo tema a investigar se podría analizar a nivel psicológico porque la mujer cree que no está capacitada o preparada para realizar trabajos de Liderazgo en las empresas familiares agropecuarias, porque acepta puestos de tipo operativos o administrativos sin demostrar que es perfectamente capaz de realizar trabajos de

dirección, además sería muy interesante investigar que pasa en el núcleo familiar que inconscientemente respalda la desigualdad de oportunidades motivadas por el género.

Referencias

Grant Thornton (2017). Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-inbusiness-2017.pdf>

Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations? - Nueva York: Addison-Wesley.

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

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

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

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

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

Sanchez, Famoso, V., Maseda, A. y Iturralde, T. (2016) Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. Revista Europea de Dirección y

Economía de la Empresa, volumen 22 (4), 177-185. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>

Dodero, Santiago. (2010) "Empresas La sucesión hay que pensarla desde que nacen los hijos"; diálogo con La Gaceta con Une de Córdoba, Argentina.

FAVIER DUBOIS, Eduardo M. Director (h), (2010). La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación, Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires,.

Eugenia e. Guarnerio y Rosario a. Martínez. (2010) "Previsiones para el traspaso generacional en las sociedades de familia". XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa. Mar del Plata.

Antognolli, S. (2012): "Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno" en Empresa Familiar tomo 4 1er ed. Buenos Aires: Artes Grafico Editorial Argentina.

Lic. Marilú Estévez, Tesis de grado "Traspaso de mando y elección del sucesor en empresas familiares como proceso de profesionalización: factores psicológicos determinantes del proceso". Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Liliana Eurichi, Marta Suero. Tesis de grado "Sucesión de la empresa familiar agropecuaria: el caso de la empresa "la esperanza"". Entre ríos. Argentina.

Frank, R. G. 1981. La Empresa Agraria. Documento de Administración Rural. N° 24. FA. UBA. 24 p.

Aimetta, J. C. 2010. Dirigentes de empresas se necesitan. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/necesitan.htm>. Visita marzo de 2010.

Leach, P. 1993. La Empresa Familiar. Barcelona. Ediciones Granica.

Press, E. (2011): Empresas de familia, Ediciones Granica S.A.

Goleman, D; 2005). Cherniss, C. Inteligência Emocional en el Trabajo. Kairos. Buenos Aires.

Drucker, P. (1996): La administración en una época de grandes cambios, Ed Sudamericana

Anexo: Modelo de Consentimiento Informado Digital para la ejecución de entrevistas

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante:

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

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

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

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

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

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

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

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

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

Consentimientos informados para participantes de la Investigación

Nombre del Participante: Eloy Guerrero

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en

cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o teléfono al (0261) 153333935.

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

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Isabel Chacón Guerrero

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

←  **Eloy Guerrero**   

Nombre del Participante: Eloy Guerrero

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

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

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la

10:57 p. m. ✓

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Isabel Chacón Guerrero

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

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

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.

10:57 p. m. ✓

 **Consentimiento Informado...**

DOCX 10:58 p. m. ✓

A continuación adjunto archivo de

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Rubén Masi

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en

cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Marianela Masi

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las

preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935. .

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

←  **Massi sebastia**
10:13 p. m.



 Nombre del Participante: Rubén Masi
 El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.
 La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado.
 Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. Lo que conversamos 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 voluntaria y confidencial.

10:53 p. m. ✓✓



 Consentimiento informado para Participantes de Investigación
 Nombre del Participante: Mariana Masi
 El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.
 La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado.
 Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. Lo que conversamos 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 voluntaria y confidencial.

10:53 p. m. ✓✓



 **Consentimiento Informado...**
 DOCX

10:54 p. m. ✓✓

A continuación adjunto archivo de consentimiento informado digital.

10:54 p. m. ✓✓

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Martin Sardoy

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: María Magdalena Sardoy

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las

preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Valentina Sardoy

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las

preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

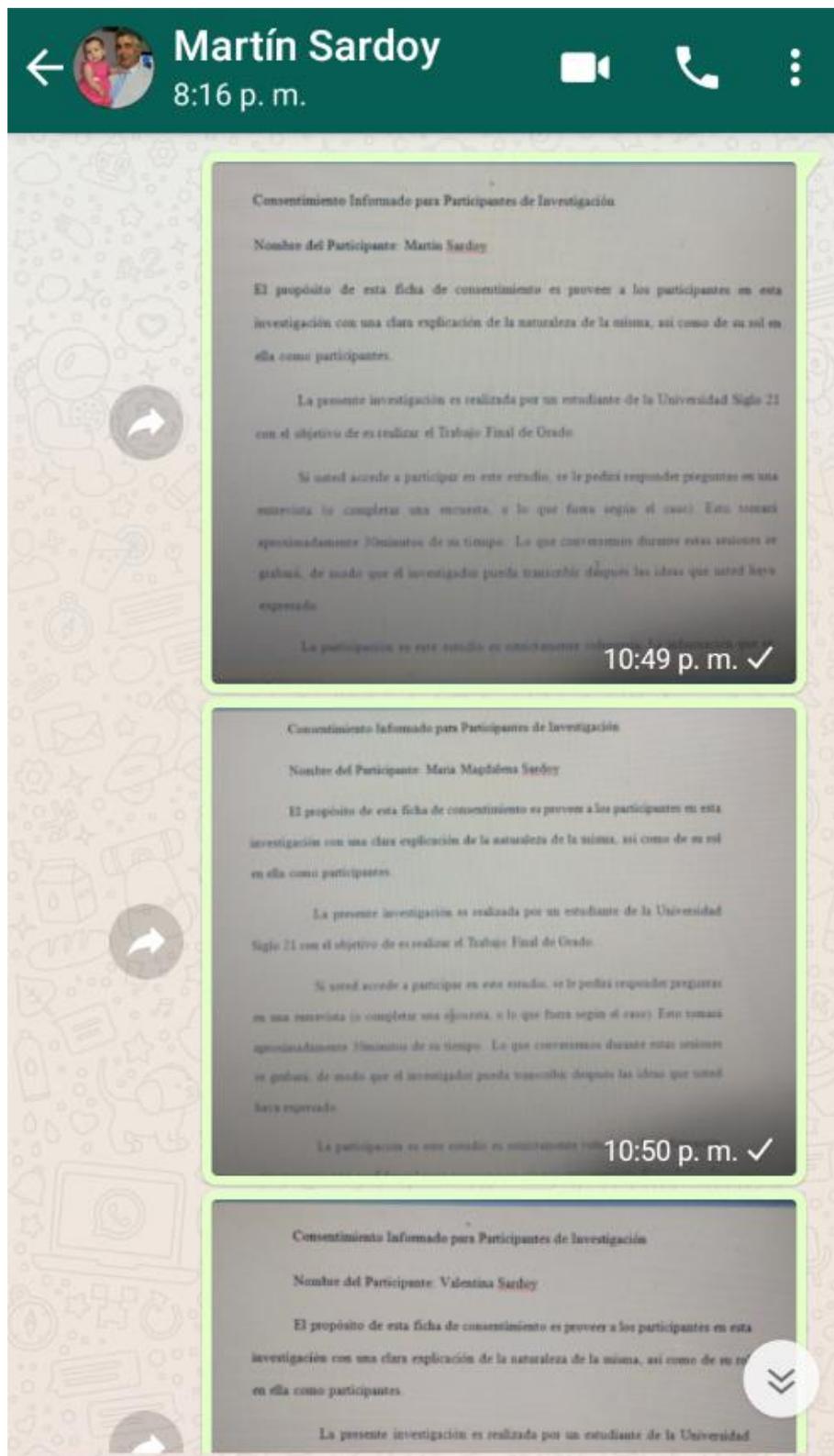
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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



←  **Martín Sardoy**
8:16 p. m.   

Consentimiento informado para Participantes de Investigación
Nombre del Participante: Maria Magdalena Sardoy

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

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

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 10 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 voluntariamente  10:50 p. m. ✓

Consentimiento informado para Participantes de Investigación
Nombre del Participante: Valentina Sardoy

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

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

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 10 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 voluntariamente  10:50 p. m. ✓

  **Consentimiento Informado...**
DOCX 10:50 p. m. ✓

A continuación adjunto archivo de consentimiento informado digital.
10:50 p. m. ✓

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Cribelli Jorge

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las

preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Cribelli Gabriela

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

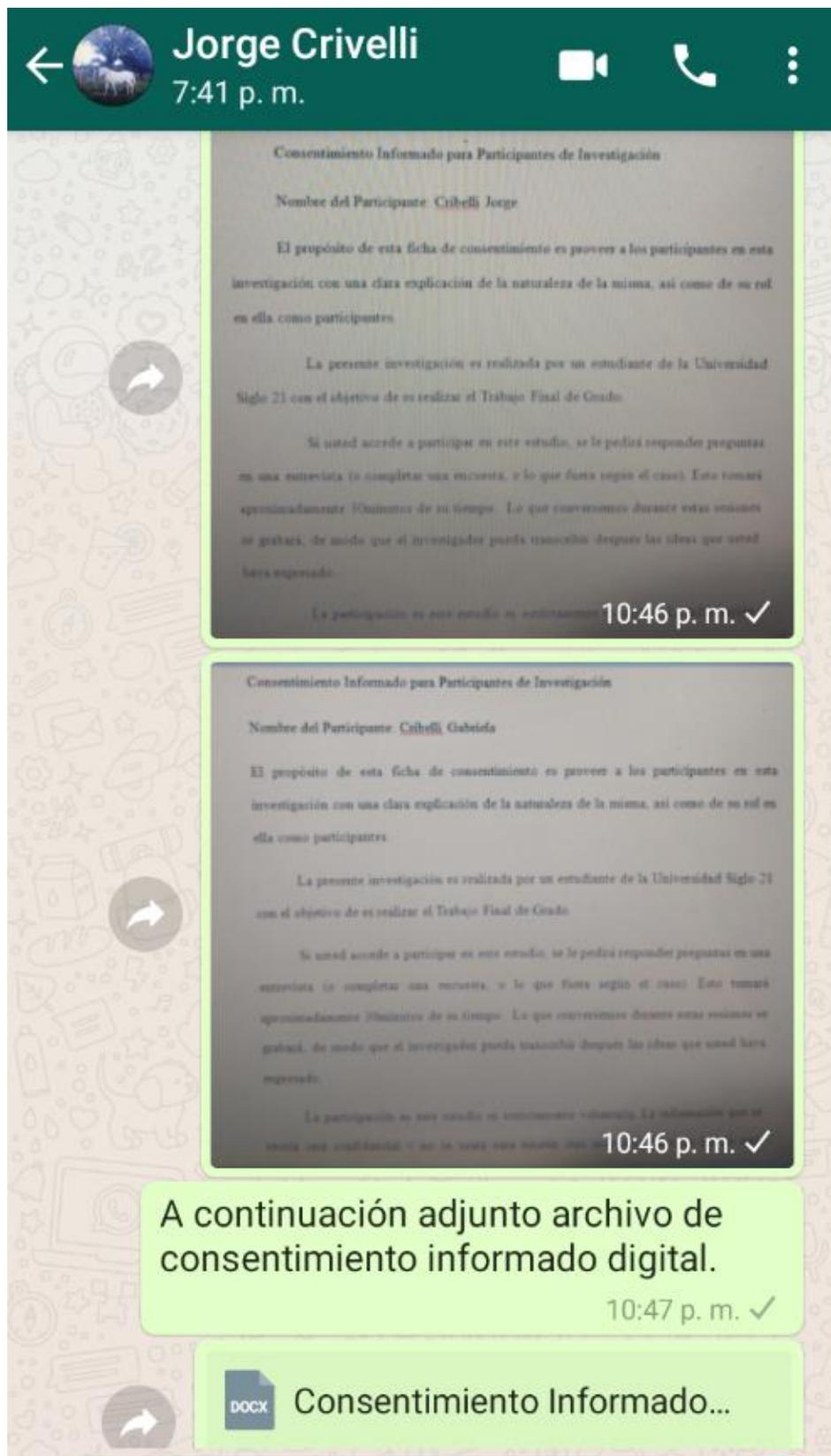
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Rubén Alvino

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Marina Alvino

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

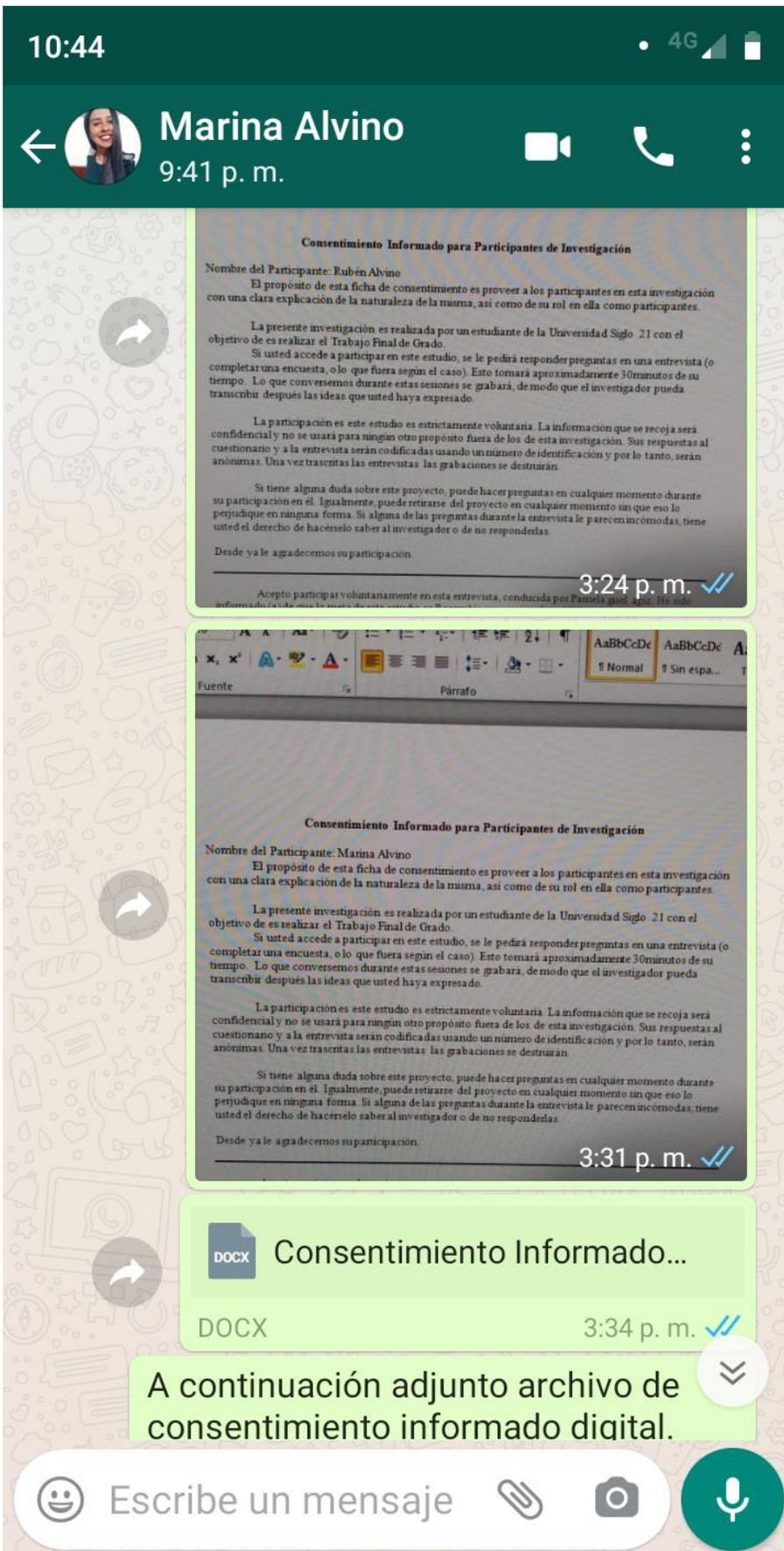
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Felix José Brizuela

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Jesica Brizuela

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

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

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

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

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

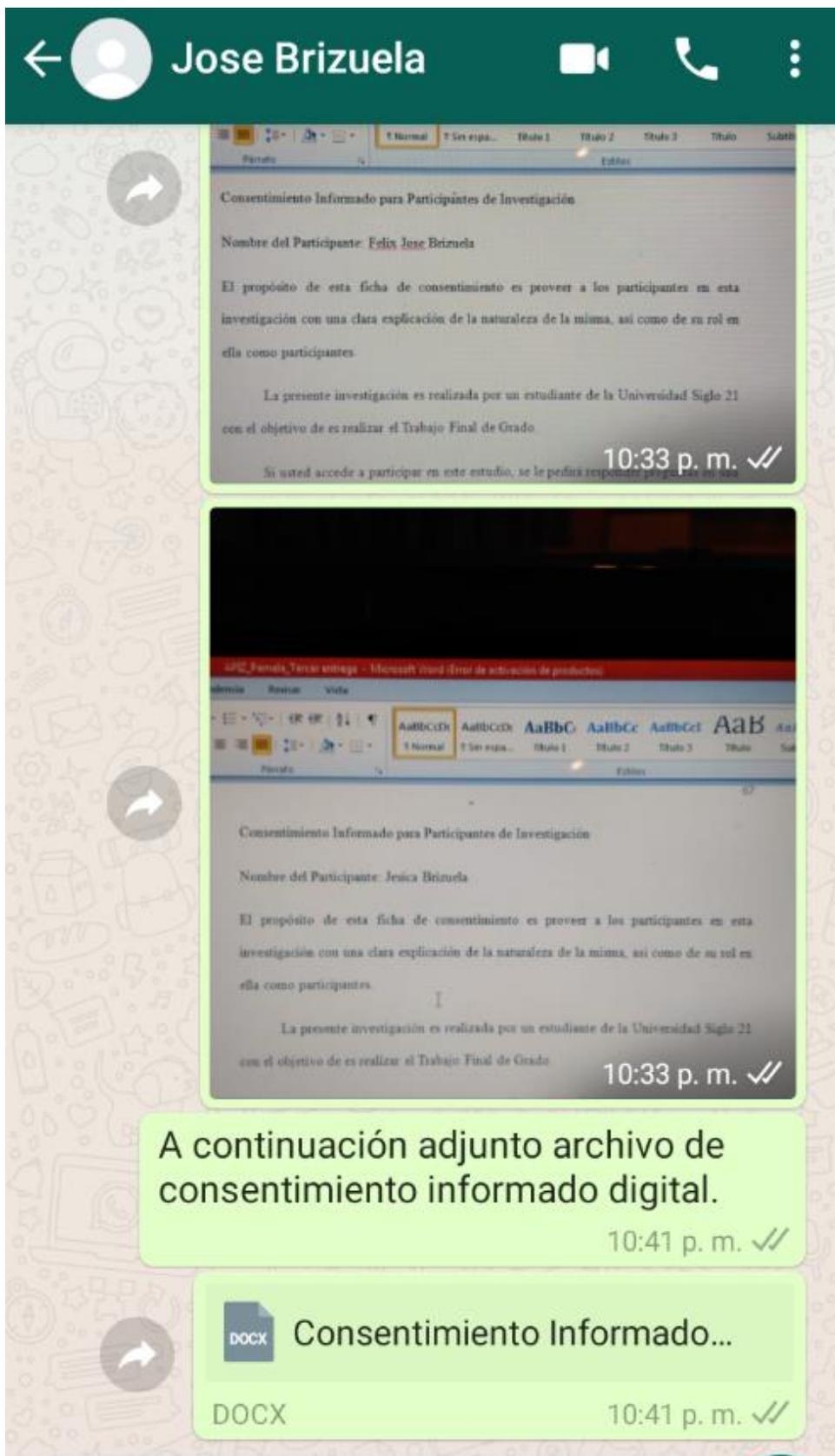
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Antonio Bernardi

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

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

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

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Mariela Bernardi

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

←  **Antonio Bernardi** 8:11 p. m.   

Nombre del Participante: Antonio Bernardi

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

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

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

La participación en este estudio es enteramente voluntaria. La información que se recopila será confidencial y no se usará para ningún otro propósito.

11:02 p. m. ✓✓

Nombre del Participante: Mariela Bernardi

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

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

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

La participación en este estudio es enteramente voluntaria. La información que se recopila será confidencial y no se usará para ningún otro propósito.

11:03 p. m. ✓✓

A continuación adjunto archivo de consentimiento informado digital.

11:03 p. m. ✓✓

 Consentimiento Informado...

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Flavia Muler

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

←  **Flavia Muler**
10:06 p. m.

Y si seguro 12:57 p. m. ✓✓

18 DE MAYO DE 2020

 0:13 10:19 a. m. ✓✓

HOY

Nombre del Participante: Flavia Muler

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

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

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que concierne 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 recorta será confidencial y no se usará para ningún otro propósito.

11:09 p. m. ✓✓

 **Consentimiento Informado...**

DOCX 11:14 p. m. ✓✓

A continuación adjunto archivo de consentimiento informado digital.

11:14 p. m. ✓✓

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Miguel Peña

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Ana Peña

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Pamela Gisel Apiz. He sido informado de que la meta de este estudio es “Recambio generacional en el liderazgo”

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email pamelaapizxx@gmail.com o wasap al (0261) 153333935.

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

←  **Miguel Peña**
9:32 p. m.   

Nombre del Participante: Miguel Peña

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

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

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoga será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al consentimiento y a la entrevista.

11:20 p. m. ✓

Nombre del Participante: Ana Peña

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

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

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoga será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al consentimiento y a la entrevista.

11:20 p. m. ✓

 **Consentimiento Informado...**

DOCX 11:20 p. m. ✓

A continuación adjunto archivo de consentimiento informado digital.

Modelos de entrevistas

Preguntas modelo para hombres líderes de empresas familiares en Mendoza, La Pampa y San Luis

Entrevistas al fundador de la empresa

- 18 Nombre de la empresa
- 19 Nombre del entrevistado
- 20 Cargo
- 21 Edad
- 22 Sexo
- 23 Años de fundada la empresa?
- 24 Es su primer empresa familiar?
- 25 Tiene sucursales o filiales?
- 26 Quienes componen la familia empresaria?
- 27 Son parte la empresa los integrantes de su familia?
- 28 Quienes dirigen la empresa?
- 29 Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?
- 30 Como está organizada actualmente la empresa?
- 31 Que pasaría en caso de retiro el fundador? Quien o quienes ocuparían el cargo?
- 32 Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?
- 33 Considera que para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?
- 34 Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?
- 35 Considera que alguno de los posibles sucesores están capacitado para ocupar su rol en la empresa?

- 36 Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?
- 37 Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?
- 38 El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?
- 39 Los integrantes de la familia que no quedaran al frente de la compañía, que puesto ocuparan?
- 40 Hablando específicamente del sucesor, Usted considera cual puede ser el rumbo que el decida para el futuro de la compañía?
- 41 Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?
- 42 Está preparando al personal para dicha situación?
- 43 Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?
- 44 Qué opina de los cambios de la globalización?
- 45 Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?
- 46 Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir por que no eligió a su hija?
- 47 Usted sabe que opina su hija que no quedo a cargo, considera que ella está de acuerdo con su decisión?
- 48 Piensa que aunque su hija no maneje la empresa sus opiniones serán consideradas por el director?
- 49 Considera que su hija podría tomar decisiones desacertadas?
- 50 Que rumbo cree que tendría la empresa con su hija a cargo?
- 51 Hace mucho tiempo que decidió quien va a manejar la compañía?
- 52 Lo decidió solo o alguna persona tubo influencia en dicha decisión?
- 53 Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?
- 54 Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

Preguntas modelo para mujeres no líderes de empresas familiares en Mendoza, La Pampa y San Luis

Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa
2. Nombre del entrevistado
3. Cargo
4. Edad
5. Sexo
6. Grado de instrucción que posee
7. Cuantos años tiene trabajando en la empresa?
8. Indique su afinidad consanguínea con el dueño fundador?
9. Cuantos personas de las que laboran en la empresa son familiares del fundador
10. Que parentesco consanguíneo tienen con el fundador?
11. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?
12. Los integrantes de la familia que puestos ocupan en su mayoría?
13. Quien dirige la empresa?
- 14.Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?
15. Participa Usted en las decisiones directivas?
16. En caso de retiro del fundador quien cree usted que ocupara su puesto?
17. Considera usted que hay empleados familiares que no están capacitados para el puesto que ocupan?
18. Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?
19. Su hermano está más capacitado que usted para dirigir la empresa?
20. En algún momento Usted considero la posibilidad de dirigir la empresa?
21. Que sucedió en ese momento que no se optó por vuestra dirección?
22. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?
23. Le hubiese gustado dirigir la compañía?
24. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

25. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?
26. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?
27. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?
28. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiese aceptado el puesto?
29. Que cambios realizaría en la actualidad?
30. Qué piensa del futuro de la compañía?
31. Quien manejará la compañía en el futuro?
32. Ha usted esta situación que le parece?
33. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Entrevistas realizadas

E1- Entrevistas al fundador de la empresa

1. Nombre de la empresa

Isabel Chacón Guerrero

2. Nombre del entrevistado

Eloy Guerrero

3. Cargo

Director propietario

4. Edad

52 años

5. Sexo

Masculino

6. Años de fundada la empresa?

32 años

7. Es su primer empresa familiar?

Si, fue heredada de mi padre

8. Tiene sucursales o filiales?

No, la empresa es una, solo que tiene como ramas diferentes, una dedicada a la cría, engorde y venta de animales, y otra dedicada a la siembra, ya sea para los mismo animales o para la venta.

9. Quienes componen la familia empresaria?

Actualmente trabajamos yo y mis dos hermanas

10. Son parte la empresa los integrantes de su familia?

Solo ellas y yo por supuesto, mis hijos no pertenecen a la empresa actualmente, ni tampoco los hijos de mis hermanas, ni demás familia.

11. Quienes dirigen la empresa?

Yo dirijo la empresa junto a un Gerente empleado que me colabora.

12. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

Sí, tenemos un manual de procedimientos que respetamos, mi padre tubo en su momento una forma de administrar la compañía y trato de continuarla.

13. Como está organizada actualmente la empresa?

Bueno como le mencionaba yo ocupo la dirección de la empresa es decir tomo las decisiones de compra y venta de ganado, digamos las decisiones económicas, Isabel mi hermana se desempeña dentro de la administración de la cría de animales y engorde a Fedd Loot, y mi otra hermana Mariela trabaja en la administración de la siembra y cosecha del campo.

14. Que pasaría en caso de retiro el fundador? Quien o quienes ocuparían el cargo?

Hemos estado evaluando la situación, puesto que dentro de uno años va a ser inevitable asumirlo, la idea es que se administre por un gerente preparado para tal efecto, y que nuestras hijas sean accionistas.

15. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

Nuestras hijas si tienen estudios universitarios pero no están preparados para llevar la compañía, trabajan en otras empresas.

16. Considera que para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

Personalmente creo que si, en mi caso no poseo estudios universitarios porque me tocó trabajar desde muy chico, pero me he dedicado toda la vida a lo mismo, así que conozco a la perfección mi trabajo.

17. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Seguro que si, como le mencionaba antes nuestros hijos tienen estudios, pero no creo que manejen la empresa en el futuro, si no, que sea gerenciada.

18. Considera que alguno de los posibles sucesores están capacitado para ocupar su rol en la empresa?

Creo que no sinceramente.

19. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?

No, no hemos querido tener problemas familiares, y como somos tres hermanos, cada uno tiene su familia, y si la familia de cada uno participa en la empresa, sería muy difícil tomar decisiones.

20. Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?

Yo tengo tres hijos, dos mujeres adultas y un niño barón Eloysito, mis hermanas tienen hijas mujeres, me gustaría que quede mi hijo varón en mi puesto, pero la verdad el es un niño de solo 8 años, falta mucho tiempo todavía para que él sea adulto.

21. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

Vamos a contratar a alguien que esté capacitado.

22. Los integrantes de la familia que no quedaran al frente de la compañía, que puesto ocuparan?

Como te mencionaba antes la idea es que la empresa este gerenciada y que la familia sea solo accionista, pero también pienso que talvez puedan incorporarse a la empresa nuestros hijos, si están todos de acuerdo con ello, mi papa tubo la política de incluir solo a sus tres hijos en la compañía y no contratar a nadie más que sea parte del grupo familiar, llámese maridos, familia política, nietos, hablando de mi padre digo, pero puede ser que luego nuestros hijos tomen decisiones diferentes.

23. Hablando específicamente del sucesor, Usted considera cual puede ser el rumbo que él decida para el futuro de la compañía?

Espero que continuar con la tradición de la empresa, nuestra prioridad ha sido administrar nuestros campos, dedicarnos a la venta en el país y a exportar también.

24. Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?

Por supuesto que sí, mi padre formo parte de la compañía hasta cuando falleció, lamentablemente lo hizo bastante joven, pero espero seguir formando parte.

25. Está preparando al personal para dicha situación?

Si, el gerente que trabaja conmigo es una persona muy preparada y mis hermanas seguirán todo lo que puedan administrando sus actividades.

26. Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?

La verdad que no.

27. Qué opina de los cambios de la globalización?

Que es buena, que le da posibilidades infinitas de crecimiento a las empresas bien administradas.

28. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

La experiencia de trabajar con personas preparadas para su puesto realmente, como es el gerente, considero que la experiencia y la educación es muy importante.

29. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir por que no eligió a su hija?

La verdad es que considero que mis hijas si bien son chicas súper inteligentes, de hecho una es Contadora y la mi otra hija Licenciada en administración de empresas, pero como a su vez mis hermanas tienen sus hijos, es muy difícil elegir quien debe quedarse al frente, talvez nos equivoquemos, en su momento mi padre me eligió a mí porque yo era el hijo varón, siempre lo acompañe al campo, la verdad trabajo desde chico, por ahí a mis hijas siempre le inculque el estudio, y prefiero que hoy por hoy trabajen en otras empresas porque me parece que es la mejor experiencia que pueden tener para conocer el mundo de los negocios, como empleadas.

30. Usted sabe que opina su hija que no quedo a cargo, considera que ella está de acuerdo con su decisión?

La verdad no sé, no creo que les moleste, pensamos con mis hermanas que el hecho de que la empresa quede gerenciada es positivo para todos.

31. Piensa que aunque su hija no maneje la empresa sus opiniones serán consideradas por el director?

Y la verdad pienso que si debería escucharlas.

32. Considera que su hija podría tomar decisiones desacertadas?

Posiblemente por la falta de experiencia.

33. Que rumbo cree que tendría la empresa con su hija a cargo?

No se la verdad, talvez alquilarían el campo y nada más, como veo que sucede con muchas empresas, solo sacan una mensualidad y punto, creo que sería una pena.

34. Hace mucho tiempo que decidió quien va a manejar la compañía?

Si, hace mucho tiempo.

35. Lo decidió solo o alguna persona tubo influencia en dicha decisión?

Lo decidimos con mis hermanas, pensamos que es lo mejor.

36. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y hablando de empresas agropecuarias yo le diría que el 95 por ciento de las empresas están administradas por hombres, no es común ver mujeres entre los corrales, remates de hacienda, etc, la verdad, por eso mis hermanas hacen trabajo de oficina.

37. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

Pienso que posiblemente en el futuro las mujeres ocupen más posiciones jerárquicas, la verdad es que la vida cambia con el paso del tiempo, y las mujeres van cambiando los roles.

E2- Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa

Isabel Chacón Guerrero

2. Nombre del entrevistado

Isabel Guerrero

3. Cargo

Administrativa, administro el sector de cría y engorde animal

4. Edad

54 años

5. Sexo

Femenino

6. Grado de instrucción que posee

Secundario completo

7. Cuantos años tiene trabajando en la empresa?

34 años

8. Indique su afinidad consanguínea con el dueño fundador?

Soy la hija, actualmente mi hermano Eloy gerencia la empresa

9. Cuantos personas de las que laboran en la empresa son familiares del fundador

Actualmente solo nosotros tres, mi hermano, mi hermana Mariela y yo.

10. Que parentesco consanguíneo tienen con el fundador?

Como mencione anteriormente soy la hija mayor.

11. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?

La verdad que no, desde que termine la secundaria me desempeño con mi papa en la empresa familiar, cuando el falleció se hizo cargo mi hermano, y nosotras colaboramos en nuestras áreas.

12. Los integrantes de la familia que puestos ocupan en su mayoría?

Y mi hermano la dirección de la empresa, yo en la parte administrativa del Feed Lot, y mi hermana todo el tema de siembra y cosecha.

13. Quien dirige la empresa?

Mi hermano.

14.Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?

La verdad que se trata del trabajo que he realizado toda mi vida, no sabría desempeñarme en otro rubro

15. Participa Usted en las decisiones directivas?

No participo, yo manejo mi sector, pero las decisiones de compra, venta, decisiones económicas las maneja mi hermano, yo estoy en el área operativa, manejo las decisiones diarias, lo que se debe hacer y no, ordeno al personal de mi área.

16. En caso de retiro del fundador quien cree usted que ocupara su puesto?

No creo, porque está previsto que la empresa sea gerenciada por personal y que mis hijos con mis sobrinos sean accionistas.

17. Considera usted que hay empleados familiares que no están capacitados para el puesto que ocupan?

No creo que sea así, mi padre nos crio haciendo este trabajo, así que la verdad que no.

18. Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?

No, no la tuve, aunque soy la hermana mayor, trabajamos los dos siempre y mi padre había decidido que mi hermano la gerenciara, pienso que por ser hombre, mi padre creyó que el se manejaría mejor en este mundo, el mundo del campo es de hombres en su mayoría.

19. Su hermano está más capacitado que usted para dirigir la empresa?

Si está capacitado

20. En algún momento Usted considero la posibilidad de dirigir la empresa?

Me hubiese gustado, creo que podría haber hecho un buen trabajo, pero me todo así.

21. Que sucedió en ese momento que no se optó por vuestra dirección?

Nada, seguí desempeñándome como lo había hecho hasta ese momento, siempre me encargue del mismo sector.

22. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

Y si, seguramente si yo hubiese sido un barón y encima el mayor de la familia hubiese dirigido la empresa, pero me toco ser mujer y es así no más.

23. Le hubiese gustado dirigir la compañía?

Si, pienso que hubiese hecho un buen trabajo.

24. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

Puede ser, a mí me hubiese gustado hacer inversiones que mi hermano no hizo, como compra de maquinaria, me gusta la tecnología y mi hermano es más tradicional.

25. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

Siempre le digo mi opinión a mi hermano sobre todo, por supuesto que él decide, pero tenemos muy buena comunicación, solemos ponernos de acuerdo.

26. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y la verdad que no me sorprende nada lo que me decís, basta ir a un remate para ver que la mayoría son hombres, no es un mundo de mujeres este, lamentablemente.

27. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

Más capacitados no, si puede ser que tengan un carácter que sea respetado por los hombres, por ahí no me veo negociando precios, visitando remates, me parece un trabajo mejor para mi hermano.

28. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiese aceptado el puesto?

Si seguramente, hubiese sido un honor para mí, y me hubiese adaptado a todo.

29. Que cambios realizaría en la actualidad?

Como te decía trataría de implementar más tecnología, realizaría cambios pequeños pero creo que sumarian bastante.

30. Qué piensa del futuro de la compañía?

Pienso que va a ser bueno, de todas maneras me gustaría que nuestros hijos formaran parte de la empresa, yo tengo dos hijas, pero bueno fue política de mi papa en su momento que solo participáramos nosotros de la empresa y no nuestros maridos ni hijos, y con el tiempo eso continuo así, y ahora que tenemos que tomar la decisión en breve de dejar a alguien a cargo tenemos que gerenciar la empresa, porque nuestros hijos jamás han participado de la empresa.

31. Quien manejava la compañía en el futuro?

Se va a gerenciar por una empresa contratada.

32. Ha usted esta situación que le parece?

No sabría que decirte, creo que no nos queda otra opción, ya que nuestros hijos son 8 en total, es muy difícil elegir quien podría manejar la empresa, mi hermano tiene un hijo barón que ahora es pequeño, sería una locura pensar que él se quede a cargo ahora, no se mas adelante.

33. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Y yo podría aportar que las mujeres son totalmente capaces de afrontar cualquier trabajo, que más allá de la carga familiar, que parece que pesa más sobre la espalda de la mujer, nosotras estamos capacitadas para todo. Espero que en el futuro tengan más protagonismo en las empresas agropecuarias.

E3 - Entrevistas al fundador de la empresa

1. Nombre de la empresa

Masi Alexis, Sebastián, Isaías y Marianela Sociedad simple

2. Nombre del entrevistado

Rubén Masi

3. Cargo

Dueño gerente

4. Edad

55 años

5. Sexo

Masculino

6. Años de fundada la empresa?

35 la fundo mi padre

7. Es su primer empresa familiar?

Si siempre nos hemos dedicado a lo mismo, nosotros somos dos hermanos, entre nosotros compartimos la dirección de la empresa.

8. Tiene sucursales o filiales?

No, es una empresa agropecuaria, tenemos tres propiedades rurales, más las propiedades que alquilamos, pero la empresa es una.

9. Quienes componen la familia empresaria?

Como te decía, yo tengo dos hijos que trabajan con nosotros, y dos hijos chicos que estudian, mi hermano tiene dos hijos, uno trabaja con nosotros y la hija mujer no pertenece a la empresa, trabaja en la municipalidad del pueblo.

10. Son parte la empresa los integrantes de su familia?

Solo mis dos hijos mayores y mis dos sobrinos.

11. Quienes dirigen la empresa?

Con mi hermano, los dos, aunque actualmente la empresa está a nombre de todos nuestros hijos, Sebastián, Alexis, Isaías y Marianela, solo pertenecen los hombres a la empresa.

12. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

La idea es que se continúe como ha sido desde antaño, como empezó y manejo la empresa mi viejo hasta su fallecimiento.

13. Como está organizada actualmente la empresa?

Con mi hermano tomamos las decisiones importantes, de venta y compra, nos dedicamos al engorde animal y cría, es decir tenemos vacas de cría, y cuando nace el ternero los engordamos en el feed lot, y nuestros hijos trabajan en áreas operativas, manejan los animales, manejan las sembradoras y cosechadoras para dar de comer a nuestros animales, y si se presenta la posibilidad de vender maíz por ejemplo lo hacemos también, pero básicamente nuestros hijos se desempeñan en ese sector.

14. Que pasaría en caso de retiro el fundador? Quien o quienes ocuparían el cargo?

Los cuatro varones, mi sobrina nunca ha participado, sería ilógico dejarla a cargo

15. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

No ninguno.

16. Considera que para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

Y sería bueno, aunque con mi hermano no tenemos estudios, pero lo intentamos con nuestros hijos pero solo fue una pérdida de tiempo, ninguno se recibió de nada.

17. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Han trabajado con nosotros desde chicos, en el campo es así, uno se levanta a las 5,00 am y no se termina hasta las 18.00, es dura la vida de campo, pero bueno nos ha dado nuestras recompensas y no lo cambiaría por nada.

18. Considera que alguno de los posibles sucesores están capacitado para ocupar su rol en la empresa?

Creo que mis dos hijos mayoritariamente, porque el hijo de mi hermano siempre ha estado más en la casa, dedicándose a los quehaceres domésticos, preparando la comida y eso, que parece que no, pero en la casa del campo no hay mujeres y eso es importante y alguien lo tiene que hacer, pero manejar la empresa es otra cosa.

19. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?

La verdad que no, todavía no, ellos solo trabajan en las áreas operativas.

20. Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?

Supongo que a nuestra muerte, con mi hermano no tenemos pensado retirarnos, si bien hemos puesto la empresa a nombre de nuestros hijos la idea no es por ahora dejarla en sus manos, sino que todo continúe como hasta ahora.

21. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

No actualmente.

22. Los integrantes de la familia que no quedaran al frente de la compañía, que puesto ocuparan?

Y mi sobrina no creo que trabaje en la empresa, pienso que seguramente le den una mensualidad cuando le corresponda por ser heredera pero nada más.

23. Hablando específicamente del sucesor, Usted considera cual puede ser el rumbo que el decida para el futuro de la compañía?

Mis hijos le van a continuar el mismo rumbo que ha tenido la empresa actualmente.

24. Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?

Siempre, hasta que ya no este mas entre nosotros, mi viejo murió joven, yo espero que no me pase.

25. Está preparando al personal para dicha situación?

No, los chicos saben de qué trata todo, pero las decisiones siempre las tomo yo, mi hermano se encarga más de los trámites.

26. Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?

No, pero ahora que lo decís tendría que pensarlo.

27. Qué opina de los cambios de la globalización?

Que son buenos, en el campo hay muy buenas semillas, cada día mejores máquinas para la siembra y cosecha, sistema de micro chip para controlar las vacas, es muy positivo.

28. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

Y es la consecuencia directa de la vida de hoy, mis hijos siempre han trabajado a la par nuestra, conocer el negocio, creo que toda va a salir bien.

29. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir por que no eligió a su sobrina?

Por mi sobrina te referis, y por qué ella es mujer y en el campo el lugar para ella sería en la casa haciendo los quehaceres domésticos talvez, ella trabaja en la municipalidad y a mí me parece bien, nunca tuvimos problemas con ese tema

30. Usted sabe que opina su sobrina que no quedo a cargo, considera que ella está de acuerdo con su decisión?

No sé si en el futuro se presente problema con mis hijos y su hermano, a nosotros nunca nos dijo nada, la vida del campo es muy sacrificada y de hombres.

31. Piensa que aunque su sobrina no maneje la empresa sus opiniones serán consideradas por el director?

A lo mejor en el futuro si, si ella decide participar en la empresa, seguramente.

32. Considera que su sobrina podría tomar decisiones desacertadas?

Y puede ser, por desconocimiento.

33. Que rumbo cree que tendría la empresa con su sobrina a cargo?

Hay la verdad nunca lo he pensado, imagínate que ella nunca ha trabajado con nosotros, no sé qué decirte.

34. Hace mucho tiempo que decidió quien va a manejar la compañía?

Si por la misma inercia del trabajo, acá no hay mucho que inventar.

35. Lo decidió solo o alguna persona tubo influencia en dicha decisión?

Con mi hermano creemos que es lo mejor que podemos hacer, y ojala los chicos tomen decisiones acertadas, esta empresa es el resultado de sacrificio de mi viejo y nuestro por más de 80 años.

36. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y en el campo no me sorprende porque no hay muchas mujeres por acá, este es un mundo de hombres, entre nosotros nos entendemos (se ríe)

37. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

Y desde mi experiencia creo que es posible que la mujer participe, pero falta mucho para que llegue ese momento.

E4 - Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa

Masi Alexis, Sebastián, Isaías y Marianela Sociedad simple

2. Nombre del entrevistado

Marianela Masi

3. Cargo

No pertenezco a la empresa, aunque está a mi nombre también, trabajo en la municipalidad de Pincen.

4. Edad

35 años

5. Sexo

Femenino

6. Grado de instrucción que posee

Secundario completo

7. Cuantos años tiene trabajando en la empresa?

No he trabajado nunca, a mí me hubiese gustado formar parte, pero no se dio, mi papa no quiso y mi tío tampoco.

8. Indique su afinidad consanguínea con el dueño fundador?

Soy nieta de mi abuelo e hija de mi padre.

9. Cuantos personas de las que laboran en la empresa son familiares del fundador

Y trabaja mi hermano, mis dos primos, y otros parientes más lejanos, trabaja mucha familia.

10. Que parentesco consanguíneo tienen con el fundador?

La nieta.

11. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?

Si actualmente y desde hace 10 años en la municipalidad.

12. Los integrantes de la familia que puestos ocupan en su mayoría?

Y mi hermano y mis primos en las áreas productivas.

13. Quien dirige la empresa?

Mi tío, mi papa es mas de hacer los trámites, el que siempre esta es mi tío la verdad.

14.Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?

Me hubiese gustado trabajar por que no es lo mismo que ser empleada y tarde o temprano la empresa va a ser nuestra, pero no se dio.

15. Participa Usted en las decisiones directivas?

No participo en nada.

16. En caso de retiro del fundador quien cree usted que ocupara su puesto?

Y mis primos, Sebastián o Alexis.

17. Considera usted que hay empleados familiares que no están capacitados para el puesto que ocupan?

No sé si el día de mañana mis primos estén capacitados para manejar al empresa, porque una cosa es manejar una maquina o arriar ganado, y otra muy diferente es realmente tomar decisiones de compra y venta, decidir en que invertir y en que no, pero bueno ya veremos que pasara.

18. Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?

No nunca nadie lo ha pensado.

19. Su hermano está más capacitado que usted para dirigir la empresa?

Mi hermano yo creo que no, mis primos no sabría decirte tampoco, a nivel directivo diría que ninguno, porque mi tío, decide todo solo y no los participa de nada.

20. En algún momento Usted considero la posibilidad de dirigir la empresa?

Y sería un sueño para mí, pero no se va a dar.

21. Que sucedió en ese momento que no se optó por vuestra dirección?

Nada, nunca estuvo en los planes mi papa y mi tío no piensan en mí nunca, creen que yo estoy bien donde estoy.

22. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

Sin duda, pero bueno, soy la única mujer mayor de la familia, nadie piensa en que yo pueda ser capaz de manejar la empresa, mi abuelo tampoco nunca sumo a su mujer en nada.

23. Le hubiese gustado dirigir la compañía?

Si me hubiese gustado.

24. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

Sin duda, porque conozco a muchas personas por mi trabajo, me gustaría hacer alianzas con otras compañías para potenciar las capacidades de otros, mi tío tiene idea de acopiar mercadería y no invertir en maquinaria, por ahí tienen ideas que no comparto para nada, pero bueno.

25. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

No para nada.

26. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y que se yo, será porque somos mujeres, en el campo no ha llegado todavía lo de la liberación femenina es lo que nos toca, yo sé que sería perfectamente capaz de realizar mi trabajo pero bueno si a uno no le dan la oportunidad no hay nada que hacer.

27. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

No niego que en el campo y para este trabajo los hombres tienen una capacidad especial, pero a nivel gerencial perfectamente puede trabajar una mujer, no todo en la vida es hacer el trabajo duro, también es importante tomar decisiones que lleven a la empresa a ubicarse mejor en el mercado, pero bueno, no niego que mis primos y hermano tienen más experiencia que yo.

28. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiese aceptado el puesto?

Sin duda, me hubiese gustado, me hubiese preparado también. No digo que sería fácil, pero si lo hubiese aceptado.

29. Que cambios realizaría en la actualidad?

Implementaría más tecnología, asociaciones convenientes, maquinarias, etc.

30. Qué piensa del futuro de la compañía?

Espero que todo siga como hasta el momento por que la empresa ha crecido mucho, mi tío tiene la idea de que todo se re invierte en comprar más propiedades, alquilar más campos, tener más madres, poder engordar más cabezas, y nadie se da gustos económicos, tienen camionetas viejas y casas humildes, sinceramente no creo que mis primos cuando falten mi tío sigan haciendo lo mismo, creo que una vida de limitaciones puede llevarlos por un mal camino cuando tengan el poder de decidir, pero bueno, en su momento exigiré mis derechos o pediré mi parte y punto.

31. Quien manejará la compañía en el futuro?

Mis primos.

32. Ha usted esta situación que le parece?

Y me parece lógico, no podría ser de otra manera, mi hermano hace los quehaceres domésticos, él es suavcito de carácter y se lleva bien con ello.

33. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Y me gustaría recomendarles que se paren y reclamen sus derechos por que los tienen, no por ser mujeres van a trabajar peor que los hombres, ojala que en el futuro esto cambie.

E5 - Entrevistas al fundador de la empresa

1. Nombre de la empresa

Sardoy Martin

2. Nombre del entrevistado

Sardoy Martin

3. Cargo

Dueño, gerente

4. Edad

70 años

5. Sexo

Masculino

6. Años de fundada la empresa?

50 años, en realidad hace esos años que herede de mi padre, la empresa desde sus orígenes tendrá más de doscientos años, cuando mis abuelos llegaron a Pincen todas las tierras eran de ellos, y posteriormente fueron vendiéndolas, y se quedaron con las mejores cinco mil hectáreas.

7. Es su primer empresa familiar?

Si y la última seguramente.

8. Tiene sucursales o filiales?

No están todas las hectáreas ubicadas en la misma tierra, si tenemos como diferentes unidades productivas, pero es la misma empresa.

9. Quienes componen la familia empresaria?

Mi familia está compuesta por mis dos hermanas, mi esposa, mis tres hijos y nietos.

10. Son parte la empresa los integrantes de su familia?

Mis dos hijos actualmente sí, mi hijo barón es Ingeniero agrónomo como yo y mi hija veterinaria.

11. Quienes dirigen la empresa?

Siempre la he dirigido yo desde que la herede de mi padre, porque mis hermanas mujeres son monjas así que dé más está decir que yo continúe con la empresa familiar, a ellas toda la vida les he mandado una mensualidad.

12. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

Si mis hijos saben cómo se ha hecho toda la vida la cosas en esta empresa y así deberán continuar siendo.

13. Como está organizada actualmente la empresa?

Bueno yo dirijo la empresa, mi hijo se encarga del tema del fett lot y cría de los animales, también de la siembra, control de los empleados, etc. y mi hija que es veterinaria al cuidado de los animales, todo lo que es marca, vacunación, en fin, es muy útil.

14. Que pasaría en caso de retiro el fundador? Quien o quienes ocuparían el cargo?

Mi hijo barón quedara en la dirección el ingeniero agrónomo, porque tengo otro hijo barón que es piloto comercial y nunca le ha interesado el negocio familiar, seguramente solo le pasen una mensualidad, como yo he hecho toda la vida con mis hermanas.

15. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

Si por supuesto.

16. Considera que para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

Y en mi caso si, como le mencione antes yo soy Ingeniero Agrónomo, y mi hijo también lo es, para mi el estudio es lo primero, la verdad es que mis hijos han venido a trabajar recién ahora en la empresa, por que como mi casa está en Bs As siempre estuvieron lejos y no viajaban, gracias a Dios siempre hemos gozado de una muy buena situación económica y hasta que se recibieron no ha trabajado ninguno de ellos.

17. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Si, a mí me parece muy bien que mi hijo este trabajando actualmente conmigo, creo que es muy valioso para que adquiera experiencia, yo ya no soy un nene, no se hasta cuando viviré.

18. Considera que alguno de los posibles sucesores están capacitado para ocupar su rol en la empresa?

Si mi hijo Martin.

19. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?

Si, saben quién quedara a cargo.

20. Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?

Como te mencione antes mi hijo Martin, mi hija continuara en la empresa trabajando como la veterinaria, que tanta falta hace.

21. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

Pienso que sí, le falta adquirir más experiencia pero nada grave, lo va a lograr con el tiempo, él tiene 30 años, recién.

22. Los integrantes de la familia que no quedaran al frente de la compañía, que puesto ocuparan?

Mi hija como veterinaria, el marido también es veterinario así que seguramente también se desempeñe con ella en el puesto.

23. Hablando específicamente del sucesor, Usted considera cual puede ser el rumbo que él decida para el futuro de la compañía?

Está claro que el rumbo tiene que ser el mismo, esta es una empresa agropecuaria muy distinguida, todo el pueblo nos conoce, siempre hemos sido muy aplicados y responsables, nos hemos dedicado toda la vida a lo mismo, manejamos animales de calidad, nuestra siembra es la mejor del pueblo y así debe seguir siendo.

24. Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?

Seguro, la voy a dirigir hasta que pueda hacerlo.

25. Está preparando al personal para dicha situación?

Como te mencionaba antes hará dos años que mis hijos vivieron de Bs As a vivir al campo, nunca lo habían hecho antes, es porque estarán esperando la situación de quedarse al frente del campo, yo no se los he planteado, todo ha ido dándose solo.

26. Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?

No la he realizado, se realiza hasta estos momentos lo que yo considero mejor.

27. Qué opina de los cambios de la globalización?

Que son muy buenos, que hay que adaptarse no más.

28. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

Elegí a mi hijo Martin porque de los dos barones es el único que me apoya, estudio la misma carrera que yo, me siento muy orgulloso de el y creo que va a realizar un buen trabajo, la idea es que la propiedad siempre está en la familia, que no se venda. Y que continúe siendo productiva como lo ha sido hasta el momento.

29. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir por que no eligió a su hija?

Que te puedo decir, mi hija es una excelente mujer y muy buena profesional, trabaja incansablemente lo suyo y también estoy muy orgulloso de ella, pero no creo que una mujer pueda estar al frente de una empresa tan grande como esta, por generaciones las cosas han sido así, creo que ella ocupa un lugar privilegiado en la empresa y no creo que le moleste no dirigirla, además que considero que la mujer es la que se encarga más de los hijos, por ejemplo mi esposa nunca participo de la empresa, siempre estuvo en la casa y se ocupó de los hijos. Básicamente creo que cada cosa en su lugar, esta es una empresa agropecuaria.

30. Usted sabe que opina su hija que no quedo a cargo, considera que ella está de acuerdo con su decisión?

La verdad que es una decisión mía y creo que la beneficia, porque mi hijo Martin está preparado para dirigir la empresa. No creo que le moleste.

31. Piensa que aunque su hija no maneje la empresa sus opiniones serán consideradas por el director?

Probablemente sí, mi hija es una mujer preparada y con conocimientos del asunto, seguramente.

32. Considera que su hija podría tomar decisiones desacertadas?

No sabría decirte, sinceramente no sé qué podría hacer ella, si se dejaría influenciar por el marido, que no me parece mala persona ni mucho menos, pero esta empresa es de tradición familiar, hemos sido los primeros colonizadores, está bien que probablemente ya no esté en la tierra cuando mi hijo dirija la empresa, pero no quiero por nada del mundo que venda el campo. Tal vez este mal decirlo, pero esta propiedad vale muchos millones de dólares.

33. Que rumbo cree que tendría la empresa con su hija a cargo?

Incierto, nunca ha pasado que dirija una mujer la empresa.

34. Hace mucho tiempo que decidió quien va a manejar la compañía?

Si, cuando mi hijo Martin empezó a estudiar Agronomía y mi otro hijo piloto de avión.

35. Lo decidió solo o alguna persona tubo influencia en dicha decisión?

No lo decidí solo, mis hermanas no tienen ni idea de lo que pasa en el campo y mi esposa menos (se ríe)

36. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y por que por estos sectores es como un trabajo de hombre, ir a los remates, tratar con obreros, arriar animales, venderlos, vender las cosecha, hay que tener mucho carácter por estos lados ha habido muchos delincuentes haciendo negocios con chequeras falsas o sin fondos, hay que tomar decisiones todo el tiempo, las mujeres normalmente alquilan las propiedades por estos lados o los administran los maridos.

37. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

Desde mi experiencia le diría que falta mucho tiempo y que tienen que cambiar muchas cosas para que las mujeres dirijan empresas agropecuarias.

E5 - Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa

Sardoy Martin

2. Nombre del entrevistado

María Sardoy

3. Cargo

No pertenezco a la empresa, estoy encomendada a Cristo nuestro señor.

4. Edad

74 años.

5. Sexo

Femenino

6. Grado de instrucción que posee

Soy Maestra y luego entre en el convento

7. Indique su afinidad consanguínea con el dueño fundador?

Con el fundador, era mi padre.

8. Cuantas personas de las que laboran en la empresa son familiares del fundador

Y trabaja mi hermano y sus dos hijos.

9. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?

Trabaje de maestra unos años, hasta que ingrese en el convento.

10. Los integrantes de la familia que puestos ocupan en su mayoría?

Y mi hermano dirige y mis sobrinos hacen trabajo operativo que yo sepa.

11. Quien dirige la empresa?

Mi hermano

12. Participa Usted en las decisiones directivas?

No para nada, la verdad que nunca me a interesado, mi hermano ha hecho un muy buen trabajo.

13. En caso de retiro del fundador quien cree usted que ocupara su puesto?

Yo sé que va a continuar mi sobrino Martin al frente

14. Considera usted que hay empleados familiares que no están capacitados para el puesto que ocupan?

No yo creo que están muy calificados.

15. Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?

No, sabíamos con mi hermana que iba a dirigir mi hermano la empresa.

16. Su hermano está más capacitado que usted para dirigir la empresa?

Si seguramente.

17. En algún momento Usted considero la posibilidad de dirigir la empresa?

No, mi vida está encomendada a Dios.

18. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

Podría ser, la verdad que el campo no es para las mujeres.

19. Le hubiese gustado dirigir la compañía?

No, no hubiese sabido que hacer, imagínese una maestra dirigiendo una empresa, y como monja menos todavía (se ríe)

20. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

Talvez, no sabría que decirle.

21. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

No nunca me he metido en la empresa, mi hermano solo nos paga una mensualidad que donamos al convento y nada más, la verdad que no nos interesan los temas económicos, estamos encomendadas a Cristo nuestro señor.

22. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y por qué las mujeres son más blandas de carácter y cuando se trata de empresas familiares las manejan siempre los hombres.

23. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

Si considero que sí.

24. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiese aceptado el puesto?

Hay a mis 74 años te diré que cuando era joven talvez me hubieses animado si me padre nos hubiese dicho de pequeñas eso, de todas maneras mi padre siempre dejo claro que mi hermano manejaría el campo, desde chico siempre trabajo con el, hubiese sido una responsabilidad que talvez hubiese cambiado mi vida, pero bueno Dios sabe por qué hace las cosas y eso es lo que sucedió, como probablemente debía ser.

25. Que cambios realizaría en la actualidad?

La verdad que no sé nada de la actualidad de la empresa.

26. Qué piensa del futuro de la compañía?

Que me parece bien lo que piensa mi hermano y espero que siempre siga en la familia.

27. Quien manejara la compañía en el futuro?

Mi sobrino Martin

28. Ha usted esta situación que le parece?

Me parece muy bien.

29. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Que sería bueno que las mujeres se animen a afrontar situaciones diferentes a lo que uno está acostumbrado, veo que la mujer ha ganado muchas batallas en estos años, apoyo eso.

E7 - Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa

Sardoy Martin

2. Nombre del entrevistado

Valentina Sardoy

3. Cargo

Veterinaria

4. Edad

42 años

5. Sexo

Femenino

6. Años de fundada la empresa?

50 años desde que esta mi papa como director de la empresa

7. Es su primer empresa familiar?

Sí, es heredada de mis abuelos.

8. Tiene sucursales o filiales?

No tiene unidades productivas distintas pero la empresa es una misma.

9. Quienes componen la familia empresaria?

Mi padre, mi hermano, mi marido y yo.

10. Quienes dirigen la empresa?

Mi padre

11. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

Si básicamente que todo continúe como ha sido siempre, es una empresa con historia.

12. Como está organizada actualmente la empresa?

Mi padre toma las decisiones, mi hermano gestiona la siembra y cosecha, las decisiones de la parte ganadera también y yo me encargo con mi marido de la salud de los animales y la cumplimentación de la legislación sanitaria.

13. Que pasaría en caso de retiro el fundador? Quien o quienes ocuparían el cargo?

Mi hermano Martin queda en la dirección de la empresa.

14. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

Si mi hermano es Ingeniero Agrónomo

15. Considera que para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

Considero que si, es bueno que así sea.

16. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?

Mi hermano comparte mucho tiempo con mi padre, suele ser el que charla con el cuándo se toman decisiones de cambio, mi padre por ahí lo consulta a él.

17. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

Le falta experiencia, mi hermano es joven tienen 30 años, pero le gusta lo que hace y ha crecido con mi padre caminando por el campo, yo apoyo la decisión de mi padre.

18. Los integrantes de la familia que no quedaran al frente de la compañía, que puesto ocuparían?

Y yo como veterinaria y mi marido también. Mi otro hermano Luis que no participa en la empresa ni le interesa creo que cobraría una mensualidad.

19. Cuantos años tiene trabajando en la empresa?

Trabajo desde hace dos años, antes con mi marido teníamos una veterinaria en Bs As, ahora está más grande mi padre y nos necesita.

20.Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?

Por supuesto que tiene todo el atractivo, soy veterinaria porque me encanta los animales y la verdad que acá tengo de todos tipos, me encanta mi trabajo

21. Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?

La verdad que no.

22. Su hermano está más capacitado que usted para dirigir la empresa?

No creo que así sea, yo soy más grande y profesional también pero mi padre lo eligió así y me parece bien.

23. En algún momento Usted considero la posibilidad de dirigir la empresa?

La verdad que sí, no puedo mentirte Martín es mi hermano menor, siempre fue el regalón de mi padre también pero bueno podría haberme quedado al frente de la empresa yo también.

24. Que sucedió en ese momento que no se optó por vuestra dirección?

Y nada, seguimos igual, de todas maneras mi padre manejara la empresa hasta que ya no pueda hacerlo, y por ahora está muy bien.

25. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

Y si, por que mi hermano es hombre, talvez por eso mi padre no pensó en mi, en el campo es todo más difícil para la mujer.

26. Le hubiese gustado dirigir la compañía?

Si hubiese sido un gran desafío y sé que lo hubiese hecho muy bien.

27. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

Posiblemente.

28. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

No mi padre no me consulta la verdad, habla con mi hermano sobre las decisiones importantes.

29. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y por qué la mujer en el campo, todavía no ha encontrado su lugar, ojala que talvez para nuestras hijas las cosas cambien.

30. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

No creo que puedan hacer mejor el trabajo, pero si puede ser que se sientan más cómodos entre hombres, no sé si Usted ha recorrido propiedades agropecuarias pero por acá son todos hombres.

31. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiese aceptado el puesto?

Si seguro.

32. Que cambios realizaría en la actualidad?

Por ahora seguiría las cosas como están, porque me parece que están bien, pero no me temblaría la mano para hacer cambios importantes, me encantan los desafíos.

33. Qué piensa del futuro de la compañía?

Que va a estar bien seguramente.

34. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Y que las mujeres deben animarse a romper los moldes y que ojala el mundo se los permita.

E8 - Entrevistas al fundador de la empresa

1. Nombre de la empresa

JG Crimar SRL

2. Nombre del entrevistado

Jorge Cribelli

3. Cargo

Dueño gerente

4. Edad

65 años

5. Sexo

Masculino

6. Años de fundada la empresa?

35 años

7. Es su primer empresa familiar?

Si pero en realidad era de mi esposa y al fallecer ella quede yo a cargo.-

8. Tiene sucursales o filiales?

En realidad la empresa es una sola pero tiene dos fincas en dos domicilios distintos.

9. Quienes componen la familia empresaria?

Mi hijo Jorge Cribelli y yo.

10. Son parte la empresa los integrantes de su familia?

No solo mi hijo tengo a mi hija Gabriela Cribelli pero ella no trabaja en la empresa

11. Quienes dirigen la empresa?

Yo en todas las decisiones soy el que decide.-

12. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

Si la idea es la empresa continua como cuando la administraba mi esposa.-

13. Como está organizada actualmente la empresa?

Yo me encargo de la dirección de la empresa en cuanto a la venta de la uva y mi hijo se encarga de llevar el día a día de la finca, del personal y también de la cosecha que se realiza a fin de temporada

14. Que pasaría en caso de retiro el fundador? Quien o quienes ocuparían el cargo?

En ese caso quedaría mi hijo al frente ya que mi hija no interviene en el negocio.-

15. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

No ninguno.-

16. Considera que para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

No necesariamente en este tipo de empresa porque en realidad esto lo hemos hecho toda la vida porque es lo que hacían nuestros padres. Y mi hijo inicio la carrera de enología pero finalmente no la termino.

17. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Y sería lo ideal porque hubieran aportado mejores condiciones y estrategias de trabajo. Siempre hay cosas nuevas que se pueden aportar.-

18. Considera que alguno de los posibles sucesores están capacitado para ocupar su rol en la empresa?

Si mi hijo porque en realidad es lo que ha aprendido desde que nació.-

19. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?

Si porque en todo lo que se relaciona con el trabajo lo consensuamos entre los dos para poder llegar a un buen fin.-

20. Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?

Si por supuesto es mi hijo el que continuara con la empresa. Mi hija siempre fue ama de casa y por lo tanto nunca ha estado en contacto con el trabajo.-

21. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

Yo creo que si en cuanto todo lo decidimos entre los dos.-

22. Los integrantes de la familia que no quedaran al frente de la compañía, que puesto ocuparan?

Somos nosotros dos solamente.-

23. Hablando específicamente del sucesor, Usted considera cual puede ser el rumbo que el decida para el futuro de la compañía?

Y yo espero que continúe de la misma forma y si hubieran nuevas cosas que ayuden a mejorar el negocio espero que las incorpore ya sea en mejores maquinarias para trabajar las fincas como así mejorar el viñedo. En fin yo creo que estaría capacitado para mejorar el futuro del negocio.-

24. Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?

Por ahora estoy bien así pero el día que me retire espero seguir aportando mis ideas para ayudar a mi hijo a que el negocio siga prosperando.-

25. Está preparando al personal para dicha situación?

Si por supuesto ha sido mi preocupación desde que me hice cargo yo de la empresa.-

26. Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?

La verdad es que todo el tiempo se realizan este tipo de pruebas tanto para mí como para mi hijo.-

27. Qué opina de los cambios de la globalización?

Y hay que ir adaptándose a todo lo nuevo que está viniendo porque si no, no lograríamos ser competitivos con el resto de las empresas que estamos en este rubro. Por ejemplo tratar de lograr exportar al exterior.-

28. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

Y en realidad no necesite pensarlo es el sucesor natural que debe quedar ya que mi hija nunca se ha interesado en el trabajo que lleva este tipo de empresa.-

29. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir por que no eligió a su hija?

Porque nunca le intereso formar parte de ella.-

30. Usted sabe que opina su hija que no quedo a cargo, considera que ella está de acuerdo con su decisión?

Yo supongo que sí está de acuerdo porque si me hubiera pedido trabajar con nosotros yo la habría incorporado sin ningún problema.-

31. Piensa que aunque su hija no maneje la empresa sus opiniones serán consideradas por el director?

Y yo pienso que siempre hay que estar abierto a distinto tipo de opiniones y si parten de ella que es parte de familia yo creo que se tomarían muy en cuenta.-

32. Considera que su hija podría tomar decisiones desacertadas?

No te sabría decir porque no suele interesarse en todo lo que respecta a la empresa.-

33. Que rumbo cree que tendría la empresa con su hija a cargo?

Y no podría decirte por lo que ya te comente de ella.-

34. Hace mucho tiempo que decidió quien va a manejar la compañía?

Y si desde el momento que el empezó a trabajar conmigo yo siempre he pensado que es quien debe continuar con el negocio.-

35. Lo decidió solo o alguna persona tubo influencia en dicha decisión?

No por supuesto es una decisión mía solamente,-

36. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Porque estamos inmersos todavía en una sociedad machista y ha sido así a través de los siglos. Pero eso ya está cambiando y poco a poco van ocupando lugares que antes solo estaba reservado para los hombres.-

37. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

Y yo pienso que la mujer en este momento tiene la capacidad de poder ocupar el puesto que quiera porque están perfectamente capacitadas para lograrlo.

E9 - Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa

JG Crimar SRL

2. Nombre del entrevistado

Gabriela Cribelli

3. Cargo

Ninguno

4. Edad

35 años

5. Sexo

Femenino

6. Grado de instrucción que posee

Secundario completo.

7. Cuantos años tiene trabajando en la empresa?

Nunca he trabajado

8. Indique su afinidad consanguínea con el dueño fundador?

Soy la hija menor.-

9. Cuantos personas de las que laboran en la empresa son familiares del fundador?

Solo una que es mi hermano mayor.-

10. Que parentesco consanguíneo tienen con el fundador?

Soy la hija,-

11. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?

No siempre me dedique a mi hogar,-

12. Los integrantes de la familia que puestos ocupan en su mayoría?

Y son la que llevan adelante la empresa.

13. Quien dirige la empresa?

Mi padre se encarga de la dirección y mi hermano de llevar adelante el trabajo ya sea con el personal a cargo como el trabajo en si que conlleva que se pueda sacar la cosecha y llegar a sacar el vino para su posterior venta.-

14. Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?

Ningún ya que yo nunca me dedique a trabajar en la empresa

15. Participa Usted en las decisiones directivas?

No para nada.-

16. En caso de retiro del fundador quien cree usted que ocupara su puesto?

Y por supuesto que mi hermano porque él ha trabajado siempre al lado de mi papa,-

17. Considera usted que hay empleados familiares que no están capacitados para el puesto que ocupan?

No porque es una empresa chica que se puede llevar adelante entre los dos.-

18. Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?

No porque en realidad nunca me interese en el trabajo que realizan ellos,-

19. Su hermano está más capacitado que usted para dirigir la empresa?

Si por supuesto.-

20. En algún momento Usted considero la posibilidad de dirigir la empresa?

No nunca.-

21. Que sucedió en ese momento que no se optó por vuestra dirección?

No nunca lo pensé,-

22. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

No porque cuando vivía mi madre ella llevaba la dirección y funcionaba muy bien.-

23. Le hubiese gustado dirigir la compañía?

No realmente nunca me intereso.-

24. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

Si, si yo trabajara en ella por supuesto que podría haber aportado muy buenas ideas.-

25. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

No suelo opinar porque considero que ellos dos están llevando bien el rumbo de la empresa.

26. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y porque estamos en una sociedad que siempre ha sido dirigida principalmente por hombres. Pero eso actualmente ha cambiado muchísimo y la mujer está ocupando puestos de la misma envergadura que el hombre y con el mismo excito.-

27. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

No necesariamente.

28. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiese aceptado el puesto?

Si porque no?

29. Que cambios realizaría en la actualidad?

Y realmente en este momento no te sabría decir porque no estoy en la empresa.-

30. Qué piensa del futuro de la compañía?

Y yo espero que continúe adelante siempre mejorando

31. Quien manejara la compañía en el futuro?

Mi hermano Jorge.-

32. Ha usted esta situación que le parece?

Si por supuesto.-

33. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Y yo en este momento nada.-

E1 - Entrevistas al fundador de la empresa

1. Nombre de la empresa

Brisan S.A.

2. Nombre del entrevistado

Rubén Alvino

3. Cargo

Gerente

4. Edad

58 años

5. Sexo

Masculino

6. Años de fundada la empresa?

18 años

7. Es su primer empresa familiar?

Si

8. Tiene sucursales o filiales?

No

9. Quienes componen la familia empresaria?

Yo mis y tres hijos.

10. Son parte la empresa los integrantes de su familia?

Si todos

11. Quienes dirigen la empresa?

Yo dirijo mi compañía, mis hijos tiene cargos mas operativos, y mi hija administrativo

12. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

SI

13. Como está organizada actualmente la empresa?

Trabajo yo en la dirección, mis hijos con la gestión del campo y la cría y engorde de los animales y mi hija en la oficina, con los trámites administrativos, además de 10 empleados que se desempeñan en diferentes tareas.

14. Que pasaría en caso de retiro el fundador? Quien o quienes ocuparían el cargo?

Y en caso que si me retiro queda en mi lugar ocupando el puesto de gerente mi hijo mayor

15. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

No solo estudios secundarios.

16. Considera que para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

Si creo conveniente el estudio para poder organizar de mejor manera el funcionamiento de la empresa. Como así también es más fácil acceder a explorar todo lo nuevo que surja para su mejor desempeño en el mundo de los negocios.-

17. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Si por supuesto es por ello que mi mano derecha es mi hijo quien está al tanto de todos los por menores que llevan al negocio a buen puerto.-

18. Considera que alguno de los posibles sucesores están capacitado para ocupar su rol en la empresa?

Si en realidad mis dos hijos varones son los que me acompañan en esta empresa.

19. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones? Todo se decide entre todos, porque es la mejor forma de tener éxito con lo que se propone.-

20. Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?

Si en primer término queda a cargo mi hijo mayor y mi hijo menor quedarían en el cargo que sigue a la jerarquía de gerente ocupando una subgerencia y mi hija se ocupa de la parte administrativa específicamente.

21. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

Si porque trabaja a la par mía.-

22. Los integrantes de la familia que no quedaran al frente de la compañía, que puesto ocuparan?

Y mi hija se dedica específicamente a llevar todo lo administrativo, lo cual es muy importante porque hace a la organización de la empresa.-

23. Hablando específicamente del sucesor, Usted considera cual puede ser el rumbo que él decida para el futuro de la compañía?

Espero que siga el mismo rumbo que tenemos hasta este momento porque ha resultado exitoso.-

24. Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?

No el día que me retire quedarán ellos al frente y yo solo daré mis opiniones. Considero que la juventud puede mejorar más la empresa y creo que están muy bien capacitados.-

25. Está preparando al personal para dicha situación?

Siempre porque es un aprendizaje permanente.-

26. Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?

Y es la manera de que la empresa vaya por el rumbo que uno desea.-

27. Qué opina de los cambios de la globalización?

Y en los tiempos que vivimos de la única forma que se logra crecer como empresa es ingresar en la globalización sino se estanca y no se expande.-

28. Podría comentar cuáles fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

Pienso que en este momento está más capacitado mi hijo mayor porque es quien me ha acompañado más tiempo y con quien decidimos el rumbo que vamos tomando. Lo que no quiere decir que mi otro hijo no lo este.

29. Podría comentar cuáles fueron los motivos que lo llevaron a decidir por que no eligió a su hija?

Mi hija es esencial en el puesto que esta porque la administración es una parte importantísima en una empresa y ella la lleva adelante en forma excelente. Lo cual nos brinda la confianza de que todo se lleva como corresponde. Y no sé si mis hijos varones podrían llevar la administración como lo hace ella.-

30. Usted sabe que opina su hija que no quedo a cargo, considera que ella está de acuerdo con su decisión?

Por supuesto esto ha sido hablado con ella su decisión fue la de quedarse en la administración.-

31. Piensa que aunque su hija no maneje la empresa sus opiniones serán consideradas por el director?

Si por supuesto ya que ella maneja todos los números y sabe por dónde es mejor llevar el negocio.-

32. Considera que su hija podría tomar decisiones desacertadas?

No lo creo porque se reúne conmigo permanentemente para tomar todas las decisiones.-

33. Que rumbo cree que tendría la empresa con su hija a cargo?

Y la verdad no lo he pensado pero yo creo que estaría capacitada para ejercer ese rol si hiciera falta-

34. Hace mucho tiempo que decidió quien va a manejar la compañía?

No, no hace tanto puesto que mis hijos no son muy grandes en edad.

35. Lo decidió solo o alguna persona tubo influencia en dicha decisión?

No es una decisión mía.

36. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

En este tipo de empresas es normal porque son mayoría hombres

37. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

Y puede ser positivo porque la mirada de la mujer a veces es sorprendente.-

E11 - Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa

Brisan SA

2. Nombre del entrevistado

Vanesa Alvino

3. Cargo

Administrativa

4. Edad

25 años

5. Sexo

Femenino

6. Grado de instrucción que posee

Secundario completo

7. Cuantos años tiene trabajando en la empresa?

Cinco años

8. Indique su afinidad consanguínea con el dueño fundador?

Soy la hija

9. Cuantos personas de las que laboran en la empresa son familiares del fundador?

En la empresa trabaja mi papa, y mis dos hermanos.

10. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?

No, la verdad que Salí del secundario he ingrese a trabajar con mi padre, yo llevo la administración, todo lo que son sueldos, pagos, impuestos, bancos, etc.

11. Los integrantes de la familia que puestos ocupan en su mayoría?

Y mis hermanos están en la parte de la gestión de los campos, toman decisiones junto a mi padre sobre lo que se piensa hacer, manejan en si los animales, la siembra y cosecha, etc.

12. Quien dirige la empresa?

Actualmente mi papa

13. Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?

La verdad es que no tengo carrera profesional pero me encanta mi trabajo, talvez podría estudiar administración de empresas o contador, ya veré si puedo, ha sido siempre una materia pendiente, pero bueno mi papa me necesitaba y primero estaba el.

14. Participa Usted en las decisiones directivas?

No, mi papa no me consulta, lo habla con mis hermanos, a mí me comunica de las decisiones tomadas, porque yo gestiono pagos, despido personal etc., pero solo hago la parte administrativa.

15. En caso de retiro del fundador quien cree usted que ocupara su puesto?

Mi hermano mayor.

16. Considera usted que hay empleados familiares que no están capacitados para el puesto que ocupan?

No mis hermanos han trabajado siempre con mi papa, creo que están preparados.

17. Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?

No, a mi papa no se le ocurrió y la verdad no creo que hubiese querido, hubiera sido una guerra campal con mis hermanos, no es fácil, ser la única mujer en casa, porque mi papa es viudo.

18. Su hermano está más capacitado que usted para dirigir la empresa?

Y si hablamos de las decisiones de compra de hacienda, de negocios de terneros, de engorde, de siembra, va qué se yo, de la vida diaria del campo diría que sí, yo conozco toda la parte de atrás de escena digamos, pero si ellos quieren comprar hacienda solo yo sé si podemos pagarla, que debemos y que no, por dar un ejemplo.

19. En algún momento Usted considero la posibilidad de dirigir la empresa?

Y es un sueño para mí, me apasiona mi trabajo, espero poder algún día ser una profesional, que allá un cartel en la puerta que diga la licenciada o la contadora Marina Alvino (se ríe) pero bueno talvez cuando llegue ese día, pueda dirigir la empresa, y mi papa cambie de opinión

20. Que sucedió en ese momento que no se optó por vuestra dirección?

Y nada, creo que está bien, entiendo lo que piensa mi papa.

21. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

Y...si y no, yo no tengo la experiencia de mi hermano, pero convengamos que si no fuera la hija mujer talvez mi papa hubiese pensado en mí.

22. Le hubiese gustado dirigir la compañía?

Si, totalmente.

23. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

Si por que se por los números lo que conviene hacer y no, es algo que mis hermanos no saben, no tienen idea de la vida de lo que se paga por los empleados, ni

impuestos ni nada, diría que de matemáticas no saben, yo tengo que aprender un poco lo que hacen ellos pero lo haría, se que funcionaria.

24. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

Si tiene que ver con que se puede pagar y que no si, pero si no, no me tienen en cuenta.

25. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y por qué les debe pasar lo mismo que a mí, creen que las mujeres no podemos dirigir una empresa y se equivocan. Sé que si no puedo manejar esta algún día tendré mi propia empresa.

26. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

Pueden tener más carácter para hablar con los obreros o arriar una vaca, pero no es todo lo importante para manejar una empresa. Yo estoy capacitada en cosas que mis hermanos no tienen ni idea.

27. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiese aceptado el puesto?

Sin dudarlo.

28. Que cambios realizaría en la actualidad?

Y para empezar vivimos muy endeudados porque mi papa se mete en préstamos del banco siempre, entonces siempre estamos pagando intereses, es de comparar mucho a crédito, por eso pagamos todo más caro, cambiaria eso. Y después, tendría un mejor trato con el personal, él y mi papa tiene una manera de tratar a los obreros que no me gusta.

29. Qué piensa del futuro de la compañía?

Pienso que Dios quiera que todo siga bien.

30. Quien manejara la compañía en el futuro?

Mi hermano mayor.

31. Ha usted esta situación que le parece?

Bien, la acepto.

32. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Espero que las mujeres se planten mejor en la vida, y que luchen por sus derechos.

E12 - Entrevistas al fundador de la empresa

1. Nombre de la empresa

La Pradera SA

2. Nombre del entrevistado

Felix José Brizuela

3. Cargo

Director, dueño de la empresa

4. Edad

62 años

5. Sexo

Masculino

6. Años de fundada la empresa?

30 años

7. Es su primer empresa familiar?

No es la segunda, ya tuve antes otra empresa.

8. Tiene sucursales o filiales?

Tiene dos sucursales, un campo en la Pampa y una finca en Mendoza.

9. Quienes componen la familia empresaria?

Tengo cuatro hijas mujeres y mi esposa en segundas nupcias.

10. Son parte la empresa los integrantes de su familia?

Si trabajan mis cuatro hijas y mi señora.

11. Quienes dirigen la empresa?

Yo la dirijo junto al gerente de la empresa.

12. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

Si la empresa la inicie yo, y tengo un gerente que trabaja conmigo hace 10 años, saben cómo se realizan las cosas.

13. Como está organizada actualmente la empresa?

Bueno en la dirección yo y el gerente, y en la administración mis hijas.

14. Que pasaría en caso de retiro el fundador? Quien o quienes ocuparían el cargo?

Dejaría la empresa gerenciada, seguramente continuaría en mi puesto mi gerente.

15. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

Por supuesto el gerente es contador público.

16. Considera que para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

Considero que no, porque yo no soy Universitario y he fundado mi empresa,

17. Considera que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Si haberse desempeñado en la gestión de empresas similares que acrediten real experiencia.

18. Considera que alguno de los posibles sucesores están capacitado para ocupar su rol en la empresa?

De mi familia no, por eso creo que sería bueno gerenciarla, mi esposa es profesional y conoce la empresa como yo, pero si yo me retiro es lógico que ella lo haga conmigo, y mis hijas no están capacitadas para dirigir la empresa y además no podría elegir a una de ellas.

19. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?

Normalmente a las decisiones las tomo, lo comento con mi esposa, y el gerente pero tengo la palabra final.

20. Tiene determinado en este momento quien de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?

Le comentaba que va ser gerenciada por profesionales en la materia.

21. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

Si seguro, si continua en la empresa dentro de unos años, sin duda quedara al frente.

22. Los integrantes de la familia que no quedaran al frente de la compañía, que puesto ocuparan?

Seguirán ocupando el puesto que ocupan, mis hijas se encargan de la administración, todo lo que tiene que ver con ello.

23. Hablando específicamente del sucesor, Usted considera cual puede ser el rumbo que el decida para el futuro de la compañía?

El rumbo que ha tenido siempre, mientras yo viva será lo que siempre he soñado y querido que sea, cuando falte dispondrán mis hijas y mi esposa.

24. Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?

Cuando me retire no, pero si pienso estar al tanto de lo que sucede con reuniones de directorio.

25. Está preparando al personal para dicha situación?

Por ahora no sinceramente.

26. Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?

No, por ahora, a no ser por cuando me voy de vacaciones que el gerente decide que hacienda se vende o compra, y la venta de uva o elaboración de vino.

27. Qué opina de los cambios de la globalización?

Me parece lo normal hay que adaptarse.

28. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

Porque considero que es lo mejor, dejar a cargo de la empresa profesionales experimentados en este tipo de empresas, si bien yo no soy universitario, a mi empresa la hice de la nada, a mis hijas la vida le toco más fácil y hoy la empresa está fundada, creo que no sabrían que decisiones tomar de manera acertada.

29. Podría comentar cuales fueron los motivos que lo llevaron a decidir por que no eligió a sus hijas?

Porque creo que no están preparadas, ellas han tenido pequeños campos que administrar y no les ha ido bien, no es tan fácil como parece, y además al ser cuatro mujeres eso lo hace más difícil todavía.

30. Usted sabe que opina su hija que no quedo a cargo, considera que ella está de acuerdo con su decisión?

La verdad es que no creo que estén de acuerdo, pero bueno yo hago lo que me parece bien, ellas toda la vida han cobrado un sueldo por venir unas horas a la oficina y nada mas, eso no es manejar una empresa y tomar decisiones difíciles y serias, no quiero en vida ver que el esfuerzo mío de tantos años se vea destruido.

31. Piensa que aunque su hija no maneje la empresa sus opiniones serán consideradas por el director?

Puede ser, no tendría problema con eso.

32. Considera que su hija podría tomar decisiones desacertadas?

Si, sin duda.

33. Que rumbo cree que tendría la empresa con su hija a cargo?

Pienso que seguramente gastarías mucho más de lo que ganan, y fundirían la empresa, no me opongo a que trabajen como lo han hecho siempre, pero no quiero que dirijan la empresa.

34. Hace mucho tiempo que decidió quien va a manejar la compañía?

La verdad que no, talvez durante mucho tiempo pensé en dejar al frente de la empresa a mi hija mayor, porque me parece la más parecida a mí, pero con los años y problemas que sucedieron relacionados con el dinero, decidí que lo mejor para todos es gerenciarla.

35. Lo decidió solo o alguna persona tubo influencia en dicha decisión?

Lo he pensado solo, mi mujer también me influye

36. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Pienso que las mujeres no se animan, considero que las posibilidades en muchos casos están dadas, pero depende de ellas.

37. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

Creo que va a ser muy positivo en el futuro.

E13 - Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa

La Pradera SA

2. Nombre del entrevistado

Jesica Brizuela

3. Cargo

Administrativa

4. Edad

36 años

5. Sexo

Femenino

6. Grado de instrucción que posee

Estudios universitarios incompletos, estudie abogacía pero no me recibí, talvez algún día, no pierdo las esperanzas.

7. Cuantos años tiene trabajando en la empresa?

Trabajo desde los 20 años, si bien en algunos años no he estado, porque me he ido a hacer emprendimientos propios, siempre he vuelto a la empresa.

8. Indique su afinidad consanguínea con el dueño fundador?

Soy la Hija mayor

9. Cuantos personas de las que laboran en la empresa son familiares del fundador

Trabajamos mi papa, mis tres hermanas y la esposa de mi papa en la parte administrativa, y después primos en el tema del campo y la finca.

10. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?

Si he tenido emprendimientos propios que si bien mi papa fundo yo continúe con mi ex marido hasta que nos fue mal.

11. Los integrantes de la familia que puestos ocupan en su mayoría?

Estamos en la administración de la empresa.

12. Quien dirige la empresa?

Mi papa.

13.Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?

Y a mí la empresa me encanta, el tema de la cría de terneros, el engorde animal por un lado, la venta en pie, por un lado, y por otro lado la finca que tiene mucho trabajo diario, la posterior venta del vino que embazamos, etc.

14. Participa Usted en las decisiones directivas?

Yo charlo con mi papa las situaciones que se le presentan, siempre me escucha.

15. En caso de retiro del fundador quien cree usted que ocupara su puesto?

Tengo entendido que va a ser gerenciada la empresa, la verdad que no estoy de acuerdo, creo que correspondería que nos dejara a nosotras sus hijas, pero bueno, el cree que no estamos capacitadas y quiere evitar problemas.

16. Considera usted que hay empleados familiares que no están capacitados para el puesto que ocupan?

Considero que aprenden en la práctica, que te diré...

17. Usted tubo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?

Mi papa durante muchos años quiso retirarse e íbamos a quedar al frente con mi hermana, porque después las más chicas nunca han estado tan presentes en la empresa como nosotras, pero después cambio de opinión.

18. El gerente está más capacitado que usted para dirigir la empresa?

Pienso que sin duda tiene experiencia, pero yo creo que no deja de ser un empleado y que no va a cuidar la empresa como lo haríamos nosotras, bueno en fin, cuando mi padre falte haremos lo que nos parezca mejor.

19. En algún momento Usted considero la posibilidad de dirigir la empresa?

Seguro, siempre.

20. Que sucedió en ese momento que no se optó por vuestra dirección?

Y me desilusiono bastante pero bueno no tengo opciones, es la decisión de mi papa.

21. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

Y la verdad que bien podría ser, porque el gerente es hombre, y nosotras todas mujeres.

22. Le hubiese gustado dirigir la compañía?

Si me hubiese encantado.

23. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

Sin duda, talvez realizaría cambios importantes en beneficio de la empresa.

24. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

Si mi padre me escucha.

25. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Y porque existen hombres machistas que creen que las mujeres no pueden dirigir una compañía, se equivocan y seguramente con el tiempo pueda demostrarlo.

26. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

Mi papa es un hombre de mucho carácter sin duda, pero también es por la vida que le toco, mi papa viene de una familia muy humilde, pero bueno yo no creo que una mujer preparada no pueda manejar una empresa exitosa.

27. Si usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiese aceptado el puesto?

Sin dudarlo.

28. Qué piensa del futuro de la compañía?

Y pienso que debe actualizarse un poco si no quiere dejar de ser competitiva.

29. Desde su experiencia que podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Y que las mujeres tenemos que plantarnos ante la vida y reclamar nuestros derechos, vamos por buen camino, ojala a la próxima generación le valla mejor.

E14 - Entrevistas al fundador de la empresa

1. Nombre de la empresa

Benvan SRL

2. Nombre del entrevistado

Antonio Bernardi

3. Cargo

Dueño y director

4. Edad

64 años

5. Sexo

Masculino

6. Años de fundada la empresa?

44 años

7. Es su primer empresa familiar?

Sí, es el trabajo de toda mi vida

8. Tiene sucursales o filiales?

No tenemos sucursales pero sí 3 filiales: una se dedica a la producción y venta de uvas a granel, la segunda se dedica a la siembra y cosecha de diferentes tipos de hortalizas y la tercera se encarga de manejar los locales comerciales que poseemos en Buenos Aires, donde comercializamos nuestros propios productos.

9. Quiénes componen la familia empresaria?

Dos de mis hijos y yo.

10. Son parte de la empresa los integrantes de su familia?

Sí, de mis 3 hijos solo mi hija no está dentro de la compañía.

11. Quienes dirigen la empresa?

Yo la dirijo.

12. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

Sí, he dejado asentadas las bases del funcionamiento por escrito y mis hijos están acostumbrados a trabajar según estas directivas. Para el futuro, espero que las sigan respetando.

13. Cómo está organizada actualmente la empresa?

Yo dirijo y decido el rumbo de la empresa. Mis hijos son responsables del funcionamiento de las filiales en el día a día: el mayor es el responsable de la producción tanto de las uvas como de las hortalizas, el menor se encarga de las ventas de todos nuestros productos, tanto al por mayor como la comercialización minorista propia.

14. Qué pasaría en caso de retiro del fundador? Quién o quiénes ocuparían el cargo?

Aunque considero que me queda mucho tiempo al mando de la compañía, en el futuro quisiera que se realice una co-dirección entre mis hijos ya que se complementan en el trabajo.

15. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

Sí, ambos han terminado sus carreras: el mayor hizo una ingeniería en agricultura y el menor hizo sus estudios en marketing y comercialización.

16. Considera que, para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

Si bien yo empecé esta empresa solo con mis estudios primarios y lo que aprendí trabajando en el campo con mis padres, considero que los estudios universitarios les han proporcionado unas bases mucho más sólidas que les permitirán avanzar mucho más y mejorar las perspectivas a futuro de la empresa.

17. Cree que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Por supuesto, no dejaría mi empresa en manos inexpertas. No solo sus estudios son necesarios, sino toda la experiencia que han adquirido (y seguirán adquiriendo hasta que tengan que tomar el control) es lo que les va a permitir mantener en pie lo que he creado.

18. Piensa que alguno de los posibles sucesores están capacitado para ocupar su rol en la empresa?

En este momento, creo que ninguno de los dos, por sí mismo, está 100% preparado para tomar las riendas de la empresa, es por eso que creo que la mejor solución sería una co-dirección.

19. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?

Cada uno toma decisiones en su área y yo los superviso.

20. Tiene determinado en este momento cuál de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?

Espero que mis 2 hijos sean capaces de dirigirla juntos.

21. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

A pesar de llevar muy bien la parte que les corresponde a cada uno, creo que aún debo enseñarles a pensar como cabeza de empresa y a formar un equipo sólido para que la compañía no sufra el día que les ceda la dirección y tengan que decidir entre los 2.

22. Los integrantes de la familia que no quedarán al frente de la compañía, qué puesto ocuparan?

Mi hija no forma parte de la empresa, sólo recibe la parte de las ganancias de la empresa que le corresponden y con eso creo que es suficiente participación, ella tiene una familia en la que pensar y una tienda con la que entretenerse.

23. Hablando específicamente del sucesor, cuál considera Usted que puede ser el rumbo que él decida para el futuro de la compañía?

Como dije antes, espero que mantengan el mismo rumbo que llevamos en este momento, aunque no me parecería mal que se expandieran un día y entraran en las exportaciones. En este momento, lamentablemente no es una opción pero, quién sabe si en el futuro, con una economía más estable, sea posible...

24. Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?

Supongo que en algunos años, cuando sienta que ya están preparados y yo ya no tenga las mismas ganas, les dejaré vía libre y me dedicaré a disfrutar de una merecida jubilación.

25. Está preparando al personal para dicha situación?

Aún no, todavía es temprano. Igualmente, es un hecho que cuando yo no trabaje más, ellos van a ser los directores.

26. Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?

Normalmente, ellos consultan sus decisiones importantes conmigo, por lo que no tienen rienda suelta de forma total y siempre hacemos lo posible por minimizar los

errores y consecuencias negativas así que creo que la respuesta sería no. Nunca les he permitido hacer grandes cambios sin discutirlos conmigo primero.

27. Qué opina de los cambios de la globalización?

Creo que es un arma de doble filo porque, si bien los avances tecnológicos que trae aparejados nos favorecen a todos, también permite una competencia muchas veces desleal con productos que vienen de afuera, que suelen tener mejores precios y contra los que no siempre es posible competir.

28. Podría comentar cuáles fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

Creo que es la consecuencia lógica del desempeño de mis hijos en la empresa: ambos demostraron tener las habilidades, los conocimientos y la voluntad necesarias para hacerse cargo de todo y considero que juntos hacen un buen equipo.

29. Podría comentar cuáles fueron las razones que lo llevaron a decidir no elegir a su hija?

Pienso que mi hija está bien con su tienda y que es mejor que se dedique a ella y a su familia. De todas maneras, recibe la parte que le corresponde de los beneficios de la empresa así que no creo que haya quedado mal parada.

30. Usted sabe qué opina su hija que no quedó a cargo, cree que ella está de acuerdo con su decisión?

En un principio no estuvo de acuerdo con que la dirección de la empresa quedara a cargo de sus hermanos, pero al final se conformó.

31. Piensa que, aunque su hija no maneje la empresa, sus opiniones serán consideradas por el director?

Eso dependerá de sus hermanos aunque, al no tener participación activa en la empresa, no veo cómo pueda aportar una opinión acertada o productiva.

32. Considera que su hija podría tomar decisiones desacertadas?

Es probable, ella no tiene la experiencia de trabajar en una empresa agropecuaria.

33. Qué rumbo cree que tendría la empresa con su hija a cargo?

No lo he pensado realmente, ya que nunca ha estado en mis planes que forme parte de la dirección de la empresa.

34. Hace mucho tiempo que decidió quién va a manejar la compañía?

Es una decisión que vislumbré desde que nacieron mis hijos (ya sabe, dejarles mi empresa como legado) y que se ha visto fortalecida a medida que los he visto prepararse para eso.

35. Lo decidió solo o alguna persona tuvo influencia en dicha decisión?

Se podría decir que fue una decisión conjunta porque yo no les impuse a mis hijos la empresa, ellos decidieron formar parte de ella y formarse para hacerse cargo de ella algún día.

36. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

La carga familiar es un gran impedimento para la dirección de una empresa, ambas responsabilidades demandan mucho tiempo y energía y las mujeres deben elegir sus prioridades. Los hombres, por suerte, no debemos cargar con eso.

37. Desde su experiencia, qué podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

No creo que esté mal que las mujeres tengan igualdad de oportunidades, pero no veo cómo podrán hacer para superar las dificultades que se les presentan para congeniar todo lo que quieren hacer a la vez. Algunas se concentran en sus carreras y dejan de lado otras cosas, como la familia, lo que a mí me parece una pena.

E15 - Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa

Benvan SRL

2. Nombre del entrevistado

Mariela Bernardi

3. Cargo

Soy la dueña de una tienda de ropa, pero no trabajo en la empresa

4. Edad

33 años

5. Sexo

Femenino

6. Grado de instrucción que posee

Me recibí de licenciada en Administración de empresas

7. Cuántos años tiene trabajando en la empresa?

Nunca me permitieron participar

8. Indique su afinidad consanguínea con el dueño fundador.

Soy hija del dueño

9. Cuántas personas de las que trabajan en la empresa son familiares del fundador?

Sólo 2, mis hermanos

10. Qué parentesco consanguíneo tienen con el fundador?

Ya lo dije, soy su hija

11. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?

Sí, estuve en distintas empresas, sobre todo comerciales, luego de recibirme. Y ya hace unos años abrí mi propia tienda de ropa.

12. Los integrantes de la familia, qué puestos ocupan en su mayoría?

Mi padre es obviamente el director, mi hermano mayor es gerente de producción y mi hermano menor, gerente de comercialización.

13. Quién dirige la empresa?

Mi padre.

14.Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?

Si hubiese podido participar en la empresa, creo que hubiera podido adquirir una gran experiencia en distintos ámbitos, no sólo el comercial.

15. Participa Usted en las decisiones directivas?

No, yo solo recibo un cheque a fin de mes por mi participación de las ganancias.

16. En caso de retiro del fundador, quién cree que ocupara su puesto?

Por todos es sabido que la dirección pasará a manos de mis hermanos.

17. Considera que hay empleados familiares que no están capacitados para el puesto que ocupan?

No, creo que mis hermanos están bien preparados para la posición en la que están. Aunque seguramente yo también lo estaría si me hubiesen dado la oportunidad.

18. Usted tuvo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?

No realmente, porque, a pesar de haberme preparado para administrar la empresa, mi padre consideró que era mejor que yo me dedicara a mi familia y no ambicionara a algo tan grande.

19. Su hermano está más capacitado que Usted para dirigir la empresa?

No necesariamente, porque ellos se han especializado en un área de la empresa cada uno y ninguno de los dos se preparó, como yo, para dirigir una empresa en su totalidad. Sin embargo, ellos tienen la experiencia en la empresa y en el ámbito agropecuario que yo no poseo.

20. En algún momento Usted consideró la posibilidad de dirigir la empresa?

Sí, ese era mi deseo cuando entré en la universidad. Aunque mi padre nunca me tomó en cuenta, pensé que con mi título iba a poder pelear por mi lugar en la compañía. Sin embargo, cuando me quedé embarazada luego de terminar la carrera, mi padre me dijo que debía ocuparme de mi familia y ya no se habló más, así que no me quedó otra que resignarme.

21. Qué sucedió en el momento que no se optó por su dirección?

A pesar de saber desde el principio que la empresa estaba destinada a mis 2 hermanos, realmente creí tener una oportunidad cuando empecé a estudiar. Fue una gran desilusión ver que mi padre usó a mi hija como excusa para quitarme definitivamente la esperanza de trabajar con ellos algún día.

22. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

Totalmente! Mi padre es muy chapado a la antigua y cree que las mujeres se deben a su marido y a sus hijos. A pesar de haberme permitido estudiar la carrera, él considera que eso es más un pasatiempo y que mi principal responsabilidad es para con mi familia.

23. Le hubiese gustado dirigir la compañía?

Tal vez no sola, pero sí me hubiese encantado formar una cúpula directiva con mis hermanos y llevar adelante la empresa juntos, cada uno aportando desde donde sabe.

24. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

Yo creo que entre los 3 hubiésemos podido llevar la empresa al siglo XXI. Mi padre tiene como lema “si funciona, por qué cambiarlo?” y lleva la compañía de la misma manera desde hace décadas. Yo entiendo que los nuevos tiempos hacen necesario que las empresas se renueven, porque si no, se quedan atrás.

25. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

No, mi padre considera que, como nunca trabajé en la empresa, no puedo tener opiniones útiles. Espero que mis hermanos, cuando se hagan cargo de la empresa, me permitan participar y así demostrarles cuánto puedo aportar.

26. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Porque aún convivimos con mastodontes que creen que las mujeres tienen que quedarse en la casa y que los hombres son los que deben proveer.

27. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

No, al contrario, yo creo que las mujeres, al estar acostumbradas a afrontar mil tareas a la vez, son más capaces de realizar las mismas actividades pero con menos estrés y más atención a los detalles que los hombres suelen dejar pasar.

28. Si Usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiera aceptado el puesto?

Por supuesto! Pero en estrecha colaboración con mis hermanos. Entiendo que cada uno se preparó en su área y que la suma de los componentes siempre hace más fuerte al conjunto.

29. Qué cambios realizaría en la actualidad?

Actualmente, con la crisis que se nos viene, estimo que lo principal es afianzar el mercado: mantener y, en lo posible, aumentar los clientes que tiene la compañía y además, estar atentos a la creación de nuevos nichos de mercado que puedan surgir. Una vez superada la situación, creo que habría que actualizarse progresivamente, aprovechando los avances tecnológicos que se están haciendo para alcanzar a la competencia y obtener, en la medida de lo posible, una ventaja competitiva.

30. Qué piensa del futuro de la compañía?

Yo creo que, si bien mis hermanos hacen un buen equipo y se complementan, el día que mi padre deje la empresa, les va a faltar una cabeza que dirija, porque ellos se han abocado a sus áreas y no ven la compañía como un todo.

31. Quién manejará la compañía en el futuro?

Por ahora, y mientras mi padre pueda decidir al respecto, serán mis hermanos los directores. Con suerte, en algún momento verán que yo también puedo aportar algo importante al grupo y me incluirán.

32. A Usted esta situación qué le parece?

Injusta, porque no se me considera como opción sólo por tener una familia que cuidar.

33. Desde su experiencia, qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Creo que es importante que no dejemos de luchar por nuestro lugar en todas las jerarquías y que siempre estemos atentas a las oportunidades que se nos presentan. También, considero que no es necesario esperar a que otros nos den ese lugar, que muchas veces es posible crear una misma el suyo propio.

E16 - Entrevistas al fundador de la empresa

1. Nombre de la empresa

Flavia Muler

2. Nombre del entrevistado

Flavia Muler

3. Cargo

Dueña - Gerente

4. Edad

40 años

5. Sexo

Femenino

6. Años de fundada la empresa?

20 años

7. Es su primer empresa familiar?

Sí

8. Tiene sucursales o filiales?

No, es una sola empresa con 2 fincas.

9. Quiénes componen la familia empresaria?

Mi padre creó la empresa y cuando falleció, me la legó a mí.

10. Son parte de la empresa los integrantes de su familia?

No, solo yo, aunque uno de los campos que arrendamos es de mi madre.

11. Quienes dirigen la empresa?

Yo sola.

12. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

Sí, aunque es bastante simple el funcionamiento. Lo principal es que, en el futuro, la empresa pasará a manos de mi hija y quiero que pueda continuar con ella sin problema.

13. Cómo está organizada actualmente la empresa?

La organización es bastante simple: la compañía posee 2 campos que se alquilan y yo soy la encargada de coordinar los arriendos y de supervisar que los contratos se cumplan en tiempo y forma. Además, tengo unos pocos empleados que se ocupan de los detalles contables y del cobro de los alquileres.

14. Qué pasaría en caso de retiro del fundador? Quién o quiénes ocuparían el cargo?

El fundador, como expliqué anteriormente, ya no está y soy actualmente yo quien ocupa su cargo. En el momento en que yo me retire de la empresa, será mi hija quien herede mi puesto.

15. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

Actualmente mi hija tiene 15 años, por lo que está en la secundaria.

16. Considera que, para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

No realmente, porque la gerencia de nuestra empresa es muy básica.

17. Cree que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Supongo que, cuando se acerque el momento del traspaso de la gerencia, le explicaré a mi hija lo necesario, pero no es como si tuviera que hacerse cargo de una gran compañía con 500 empleados.

18. Piensa que alguno de los posibles sucesores está capacitado para ocupar su rol en la empresa?

Como no es necesaria gran preparación, sé que mi hija estará bien capacitada cuando llegue el momento.

19. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?

No, todavía es muy joven.

20. Tiene determinado en este momento cuál de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?

Sí, como sólo tengo a mi hija, la sucesión es directa.

21. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

Actualmente no, pero tampoco es necesario por ahora.

22. Los integrantes de la familia que no quedarán al frente de la compañía, qué puesto ocuparán?

No hay otros integrantes de la familia como candidatos.

23. Hablando específicamente del sucesor, cuál considera Usted que puede ser el rumbo que él decida para el futuro de la compañía?

Yo creo que seguirá de la misma manera que yo, ya que no tenemos conocimientos ni real interés en explotar los campos de forma autónoma.

24. Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?

Me imagino que es posible que en algún momento trabajemos mi hija y yo al mismo tiempo, pero no es algo que realmente me interese.

25. Está preparando al personal para dicha situación?

No todavía ya que mi hija es aún muy joven y pasarán años hasta que ella se haga cargo de todo.

26. Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?

No.

27. Qué opina de los cambios de la globalización?

La globalización trae muchas cosas positivas, sin embargo a nuestra empresa no la afecta en mucho.

28. Podría comentar cuáles fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

Era la decisión lógica, ya que sólo tengo a mi hija.

31. Piensa que, aunque su hija no maneje la empresa, sus opiniones serán consideradas por el director?

Mientras mi hija no trabaje en la empresa, no creo que opine sobre la conducción de la misma. Igualmente, si lo hiciera, por supuesto que consideraría su opinión.

32. Considera que su hija podría tomar decisiones desacertadas?

Yo creo que una vez terminados sus estudios, ella sería capaz de llevar la empresa adecuadamente. Sin embargo, espero poder estar a cargo mucho tiempo más así ella puede dedicarse a sus propios intereses.

33. Qué rumbo cree que tendría la empresa con su hija a cargo?

Como dije anteriormente, creo que seguirá de la misma manera que yo. No estamos realmente interesadas en el mercado agropecuario, así que aprovechamos las tierras que tenemos pero de la manera más simple aunque lucrativa posible.

34. Hace mucho tiempo que decidió quién va a manejar la compañía?

Sí.

35. Lo decidió solo o alguna persona tuvo influencia en dicha decisión?

Sola, ya que no fue una decisión difícil: o vendía los terrenos (lo que no considero una buena opción, visto que en este país la plata invertida en propiedades es la que menos valor pierde) o se los legaba a mi hija para que en el futuro pueda vivir de ellos.

36. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

Yo creo que es una lucha que va a llevar tiempo y en el campo es incluso peor, porque siempre se ha creído que es un trabajo duro, que las mujeres no son lo suficientemente fuertes para él y por ende, no las dejan avanzar hacia puestos de jerarquía.

Supongo que, si mi padre hubiese tenido un hijo varón, él hubiese heredado la gestión de todo y tal vez hubiera explotado las chacras él mismo, pero para mí el alquilarlos es la opción más efectiva, ya que no me interesa ese tipo de trabajo y puedo obtener ganancias igualmente.

37. Desde su experiencia, qué podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

Me imagino que con los años las mujeres seguiremos ganando cada vez más en derechos y en igualdad, sin embargo eso va a tomar tiempo y sólo queda esperar y mantener lo que ya hemos adquirido.

E17 - Entrevistas al fundador de la empresa

1. Nombre de la empresa

Miguel Peña

2. Nombre del entrevistado

Miguel Peña

3. Cargo

Director - Fundador

4. Edad

73 años

5. Sexo

Masculino

6. Años de fundada la empresa?

53 años

7. Es su primer empresa familiar?

Sí

8. Tiene sucursales o filiales?

No, es una sola empresa pero tengo 2 fincas.

9. Quiénes componen la familia empresaria?

Mi hijo, quien heredará la empresa, y yo.

10. Son parte de la empresa los integrantes de su familia?

Sólo mi hijo, mi hija se dedica a otra cosa.

11. Quienes dirigen la empresa?

Yo, desde que la inicié, pero mi hijo me ayuda.

12. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

Por el momento, y mientras pueda dirigir la empresa, no hace falta porque soy yo el que decide qué se hace y qué no. En el futuro, cuando pase a manos de mi hijo, será él quien decida.

13. Cómo está organizada actualmente la empresa?

Yo, como cabeza de la empresa, tomo las decisiones. Mi hijo, si bien se encarga de la parte operativa, también participa en la dirección aportando su asesoramiento según lo que él ve que se necesita y es mejor para mantener el buen funcionamiento.

14. Qué pasaría en caso de retiro del fundador? Quién o quiénes ocuparían el cargo?

La empresa, como dije antes, quedará a cargo de mi hijo cuando me retire. Desde chico que trabaja conmigo y le he enseñado todo.

15. Los futuros directores de la compañía, tienen estudio universitario?

No, solo terminó la secundaria.

16. Considera que, para ocupar el rol de director, necesitan tener estudios universitarios?

No, yo solo hice la primaria, pero con el tiempo fui aprendiendo lo que necesitaba para sacar adelante la empresa.

17. Cree que los sucesores deben tener alguna preparación previa para ocupar su puesto?

Claro, por eso mi hijo trabaja conmigo desde chico y sabe lo que se necesita para hacer funcionar la empresa.

18. Piensa que alguno de los posibles sucesores están capacitado para ocupar su rol en la empresa?

Sí, lleva toda la vida preparándose para hacerse cargo de todo.

19. Actualmente los posibles sucesores están familiarizados con la toma de decisiones?

Sí, él me acompaña en la dirección desde hace tiempo.

20. Tiene determinado en este momento cuál de los integrantes de su familia seguirá al frente de la compañía?

Por supuesto, mi hijo.

21. El futuro director está capacitado para el nuevo rol que le corresponde?

Sí, aunque espero poder estar al frente varios años más.

22. Los integrantes de la familia que no quedarán al frente de la compañía, qué puesto ocuparan?

Mi hija no forma parte de la empresa ni lo hará. Yo le compré propiedades para que viva de los alquileres así que ya está bien instalada.

23. Hablando específicamente del sucesor, cuál considera Usted que puede ser el rumbo que él decida para el futuro de la compañía?

Espero que siga más o menos la misma dirección que ahora. Aunque es probable que intente modernizar algunas cosas cuando yo me vaya... La juventud, vio?

24. Espera ser parte del futuro de la empresa en algún puesto?

Mientras la salud me dé, seguiré siendo parte de mi empresa. Eso es seguro.

25. Está preparando al personal para dicha situación?

Todos están acostumbrados a ver a mi hijo dirigiendo junto conmigo, así que no va a ser un gran cambio cuando se quede solo.

26. Ha realizado prueba y error de las decisiones que piensa tomar su sucesor?

Normalmente tomo las decisiones yo aunque opinamos los 2. Algunas veces he decidido implementar sus ideas así que supongo que la respuesta sería sí.

27. Qué opina de los cambios de la globalización?

Las nuevas maquinarias y mejoras en las semillas y los productos para plantaciones que llegan de afuera siempre son bienvenidas.

28. Podría comentar cuáles fueron los motivos que lo llevaron a decidir cuál será su sucesor?

Como mi hija es artista y nunca mostró interés por el campo, la decisión fue fácil.

29. Podría comentar cuáles fueron las razones que lo llevaron a decidir no elegir a su hija?

Como dije, a ella nunca le interesó el campo ni la empresa así que no tenía sentido incluirla.

30. Usted sabe qué opina su hija que no quedó a cargo, cree que ella está de acuerdo con su decisión?

Sí, porque ella se dedica a lo que le gusta y tiene los alquileres para mantenerse así que no le hace falta más.

31. Piensa que, aunque su hija no maneje la empresa, sus opiniones serán consideradas por el director?

No, porque no tiene ni idea de cómo se maneja la empresa. Ella es artista, no conoce nada de la industria agropecuaria.

32. Considera que su hija podría tomar decisiones desacertadas?

Claro, porque no ha aprendido nada al respecto.

33. Qué rumbo cree que tendría la empresa con su hija a cargo?

Supongo que tal vez la vendería o contrataría a alguien que la dirija. Por eso me alegra saber que va a quedar en manos de mi hijo cuando yo muera.

34. Hace mucho tiempo que decidió quién va a manejar la compañía?

Sí, por eso llevé a mi hijo desde chico al campo y le fui enseñando todo lo que necesitaba saber.

35. Lo decidió solo o alguna persona tuvo influencia en dicha decisión?

Sólo yo, aunque la verdad es que nunca hubo opciones, era obvio que mi hijo se haría cargo de todo después de mí.

36. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

El campo es un lugar duro y los hombres, sobre todo en este ámbito, no están acostumbrados a que los mande una mujer, entonces suelen ser los hijos varones los que heredan la dirección de las empresas.

37. Desde su experiencia, qué podría aportar a este trabajo con respecto a lo que piensa del futuro de la mujer al frente de una empresa?

Yo creo que los tiempos están cambiando y las mujeres van a estar cada vez más presentes en todos los sectores. Probablemente en el campo es donde tarden más, porque tradicionalmente este es un trabajo de hombres, pero quién sabe, tal vez nos sorprendan...

E18 - Entrevistas a miembro directivo mujer no a cargo de la empresa

1. Nombre de la empresa

Miguel Peña

2. Nombre del entrevistado

Ana Peña

3. Cargo

Soy artista plástica, no trabajo en la empresa.

4. Edad

45 años

5. Sexo

Femenino

6. Grado de instrucción que posee

Universitario completo

7. Cuántos años tiene trabajando en la empresa?

Nunca trabajé en la empresa

8. Indique su afinidad consanguínea con el dueño fundador.

Soy la hija

9. Cuántas personas de las que trabajan en la empresa son familiares del fundador?

Una, mi hermano

10. Qué parentesco consanguíneo tienen con el fundador?

El fundador es mi padre.

11. Ha trabajado en otras empresas que no sean de su familia?

Al ser artista plástica no trabajo en empresas, lo hago de forma independiente.

12. Los integrantes de la familia, qué puestos ocupan en su mayoría?

Mi hermano se encarga de las actividades más importantes de la empresa y ayuda a mi papá en la dirección, según lo que yo sé.

13. Quién dirige la empresa?

Mi papá.

14.Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?

Nunca participé en nada en la empresa, así que no influyó en mi carrera.

15. Participa Usted en las decisiones directivas?

No.

16. En caso de retiro del fundador, quién cree que ocupara su puesto?

Desde siempre sabemos que es mi hermano el que se va a hacer cargo de la dirección cuando mi padre no trabaje más.

17. Considera que hay empleados familiares que no están capacitados para el puesto que ocupan?

Mi hermano es el único empleado de la familia y mi papá lo ha preparado desde chico, así que sé que está más que capacitado.

18. Usted tuvo la posibilidad de quedar dirigiendo la empresa?

No, nunca se habló de la posibilidad porque yo nunca me mostré interesada por el campo ni por nada que se le relacione, no es lo mío realmente.

19. Su hermano está más capacitado que Usted para dirigir la empresa?

Sí, totalmente, yo no conozco nada de la empresa.

20. En algún momento Usted consideró la posibilidad de dirigir la empresa?

Nunca, yo soy feliz con la carrera que tengo.

21. Qué sucedió en el momento que no se optó por su dirección?

Nada, yo desde chica sabía que quería dedicarme al arte.

22. Considera que la decisión de la dirección de la empresa tiene que ver que con el género?

No, más bien con la preparación y la vocación que cada uno eligió.

23. Le hubiese gustado dirigir la compañía?

Para nada, no me gusta el campo y creo que es un trabajo muy sacrificado.

24. Cree que podría haber tomado decisiones que cambiaran el rumbo de la empresa?

No y espero no tener que hacerlo nunca.

25. Sus opiniones son consideradas actualmente aunque no sea Usted quien dirige la compañía?

No tengo opiniones al respecto, considero que entre mi papá y mi hermano llevan muy bien todo.

26. Por qué cree que actualmente solo el 15 por ciento de las empresas son conducidas por mujeres?

No sabría decirlo a ciencia cierta, pero supongo que el campo siempre ha sido un ambiente “de hombres” y que es difícil que eso cambie de un día para el otro.

27. Considera que los hombres pueden realizar un mejor trabajo, tienen más carácter para la toma de decisiones, están más capacitados?

No, yo creo que tanto hombres como mujeres tienen la misma capacidad de trabajo y liderazgo. El problema en el campo es la tradición machista que se perpetúa. Si bien, en mi caso en particular yo no quise participar, creo que, si hubiese querido, mi padre me lo hubiese permitido y me hubiese preparado para ello.

28. Si Usted hubiese tenido la posibilidad de dirigir la compañía, hubiera aceptado el puesto?

No, porque tengo la suerte de dedicarme a lo que me apasiona y no lo abandonaré para dedicarme a algo que no me gusta.

29. Qué cambios realizaría en la actualidad?

Yo creo que ninguno, pero tampoco sé si haga falta alguno.

30. Qué piensa del futuro de la compañía?

Que está en buenas manos, mi hermano se viene preparando desde hace años para dirigirlo todo y se lo merece.

31. Quién manejará la compañía en el futuro?

Como dije, mi hermano.

32. A Usted esta situación qué le parece?

La mejor opción, todos somos felices con lo que hacemos.

33. Desde su experiencia, qué podría aportar a este trabajo para que en un futuro la realidad de las mujeres en las empresas sea mejor?

Yo creo que hay que seguir luchando por la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en todos los aspectos de la vida y que hay que inculcar desde chicos a las personas que todos tenemos las mismas capacidades. Esto no va a cambiar de un día para otro, es algo que se debe construir con la educación de las nuevas generaciones.