



Trabajo final de grado. Manuscrito científico

RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO

**Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la
Provincia de Mendoza, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?**

**Women and the transfer of leadership in family businesses in the Province of
Mendoza, Argentina: Are they not chosen? Or they do not choose it?**

Carlos Almandoz

Legajo: VADM15501

Carrera: Licenciatura en Administración

Profesor tutor: Carlos Vittar

Año: 2020

Índice General

Agradecimientos.....	2
Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivos.....	9
Objetivo General:.....	9
Objetivos Específicos:	9
Métodos	10
Diseño	10
Participantes.....	10
Instrumentos de Recolección	11
Análisis de Datos	11
Resultados.....	12
Discusión	17
Referencias	27
Anexos	29
Anexo 1: Consentimiento Informado.....	30
Anexo 2: Cuestionario de la Entrevista	42

Índice de Tablas

Tabla 1. Subgrupos de participantes que lideran las Empresas Analizadas	13
Tabla 2. Disposición de las mujeres de la familia a ocupar cargos directivos (n=10)	15

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Presencia de la mujer en la dirección de la empresa familiar (n=10).....	14
Ilustración 2. Disposición de las mujeres de la familia a ocupar cargos directivos (n=10) .	15

Agradecimientos

A Dios por sobre todas las cosas.

A mis padres por haberme dado las herramientas para crecer, desarrollarme, y ser la persona que soy hoy. Gracias por el apoyo incondicional; muchos de mis logros se los debo a ellos, incluyendo este. Gracias por confiar y creer en mí, en mis sueños, y acompañarme en cada paso de este proceso.

A mis amigos, por su apoyo no solo en el desarrollo del trabajo, sino también a lo largo de toda a carrera. Gracias por estar presentes, por sus palabras de ánimo, y por su ayuda cada vez que la necesité.

A todas las personas que me abrieron sus puertas y brindaron su tiempo para poder realizar los cuestionarios necesarios para recabar información, sin ellos este trabajo no hubiese sido posible.

Y por último, un sincero agradecimiento a todos aquellos que de una u otra manera fueron partícipes de esta etapa.

Resumen

La presente investigación analizó qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género tanto en el sector vitivinícola, como en empresas afines a la actividad agropecuaria de la provincia de Mendoza, 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 partió de resultados de fuentes secundarias sobre estudios relacionados al género al momento de la sucesión, en relación a los tipos de liderazgo y la cultura de las generaciones sucesoras y nuevas, basándose en la problemática de falta de liderazgo femenino en las empresas de Argentina, además de fuentes primarias a través del estudio de casos con la implementación de técnicas como la entrevista semiestructurada y en profundidad a líderes de empresas familiares. De esta manera, se intentó arribar a conclusiones firmes sobre esta realidad.

Para ello, se analizaron 10 empresas familiares, y se entrevistó a sus directivos actuales acerca de la realidad de las empresas familiares en cuanto al liderazgo y el rol de la mujer en el mismo y en el traspaso generacional, así como también se indagó a mujeres acerca de si aceptarían ocupar puestos de liderazgo en sus empresas de presentarse la oportunidad.

Los resultados arrojaron que solamente el 30% de las mujeres participan en la gerencia de sus empresas familiares, mientras que únicamente en el 40% de los casos las mujeres de la familia ocuparían cargos directivos en la empresa. La no aceptación del cargo por parte de ellas, se debió a motivos personales o profesionales. En todos los casos, los encuestados declararon no ver diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a las capacidades a la hora de ejercer el poder en una empresa.

Palabras Clave: Liderazgo, Empresa familiar, Mujeres, Mendoza, Vitivinicultura.

Abstract

The present investigation analyzed what factor predominates at the time of leadership succession in relation to gender, to understand if women are actually discriminated at the moment of selection and preparation to assume the direction of the family business, or if it is the woman who does not pretend to fulfill that role and prefers to give up the space.

The research was based on the results of 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 generations and the new ones, based on the problem of lack of female leadership in Argentine companies, in addition to primary sources through case studies with the implementation of techniques such as semi-structured interviews and in-depth interviews with leaders of family businesses. In this way, we tried to reach firm conclusions about this reality.

To do this, 10 family businesses were analyzed, and their current managers were interviewed about the reality of family businesses in terms of leadership and the role of women in it and in the generational transfer, as well as women were asked about whether they would accept leadership positions in their companies if the opportunity were given.

The results showed that only 30% of the women participate in the management of their family businesses, while only in 40% of the cases would the women of the family occupy executive positions in the company. The non-acceptance of the position by them was due to personal or professional reasons. In all cases, the respondents declared that they did not see differences between men and women in terms of their abilities to exercise power in a company.

Keywords: Leadership, Family business, Women, Mendoza, Viticulture.

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.

En las empresas familiares, los hombres de la familia son quienes han fundado y dirigido la empresa a lo largo de su historia. Sin embargo, lentamente esto está cambiando. En la actualidad, la presencia de la mujer, su empoderamiento y la igualdad de género son temas muy presentes en la agenda pública, que inevitablemente se introdujeron en las empresas familiares, con lo que en las últimas décadas ha aumentado la participación femenina en el negocio. (IADEF, 2019)

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, que conllevan a una falta de dedicación exclusiva, son condicionantes para la selección de un directivo. Estos son algunos 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 han sido corroborados científicamente, pero que sí son mencionados por estudiosos del tema.

Teniendo en cuenta lo analizado en la literatura, el objetivo del presente trabajo es conocer hasta qué punto la 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 y porqué.

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

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

Se procederá al estudio y observación de empresas familiares del rubro vitivinícola en la provincia de Mendoza en cuanto al lugar que ocupan las mujeres pertenecientes a la familia en la sucesión del liderazgo de dichas empresas.

Este trabajo nos permitirá analizar que sucede con el recambio generacional y el liderazgo de la mujer en la Provincia de Mendoza y en particular en el rubro vitivinícola así como también en rubros afines a la actividad agropecuaria.

Objetivos

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

Objetivo General:

Conocer el factor predominante y las causas promotoras de la decisión de líder en empresas familiares entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder sucesor, tanto en el sector vitivinícola, como en empresas afines a la actividad agropecuaria de la provincia de Mendoza.

Objetivos Específicos:

- Conocer los motivos que los antecesores de los líderes actuales manifiestan haber tenido para elegir hombres en lugar de mujeres para llevar adelante el rol, en empresas del sector vitivinícola y sectores afines de Mendoza.
- Conocer los motivos que las mujeres, que no han accedido a los cargos gerenciales en el rubro vitivinícola así como también en rubros afines a la actividad agropecuaria, consideran han sido los críticos para que los hombres logren esa posición en su lugar.
- Conocer la causas principales por las cuales las mujeres no acceden a cargos directivos en sus empresas familiares.

Métodos

Diseño

La presente investigación buscará dar 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 descubrir y analizar los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares mendocinas no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional.

Ahondaremos sobre la opinión que manifiestan estas empresas acerca del traspaso generacional y sus fundamentos respecto a los posibles motivos que suscitan el fenómeno en cuestión.

Investigaremos si las empresas delegan o no el mando a las mujeres de la familia, así como también si las mujeres están dispuestas o no a asumir el cargo y, en ambos casos, los motivos que originan la no delegación o aceptación del liderazgo, analizando las características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales. De este modo, conoceremos las opiniones y actitudes que poseen los líderes de ambos géneros sobre la temática.

El contexto en el que se pretende realizar este estudio es en empresas de los Departamentos de General Alvear y San Rafael, en la Provincia de Mendoza, Argentina, pertenecientes al rubro Vitivinícola y rubros afines a la actividad agropecuaria.

Participantes

En relación a la investigación primaria, será de tipo cualitativo, y el criterio muestral usado será de carácter no probabilístico e intencional. La muestra se compondrá de 10 (diez) empresas familiares que cumplen con las características previamente mencionadas, ubicadas en los Departamentos de General Alvear y San Rafael, provincia de Mendoza.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a 8 (ocho) directivos actuales de empresas de ambos géneros para conocer su opinión en cuanto a la elección de sus futuros líderes, como así también conocer cómo fue el proceso por el cual adquirieron su posición de liderazgo.

Por otro lado, se abordará a 2 (dos) mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron.

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 de datos será la entrevista en profundidad a través de un cuestionario. El mismo será de tipo abierto, lo que permitirá que la pregunta original pueda derivar en otras preguntas secundarias no previstas, concediendo espacio al entrevistado a expresar sus puntos de vista, experiencias o situaciones, y así ahondar más en la temática.

Análisis de Datos

Los datos a analizar serán de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de dichos datos será: obtención de información a través de entrevistas y búsqueda documental; transcripción y ordenamiento de la información; codificación de los datos; y, por último, integración de la información mediante el análisis e categorización de la información recopilada en relación a los objetivos propuestos.

Los datos serán estudiados y presentados en forma narrativa, acompañado de gráficos y tablas en aquellos casos que lo requieran.

Resultados

Para este estudio se realizaron entrevistas a líderes de Empresas Familiares de la Provincia de Mendoza que se dedican a los sectores Vitivinícola y Secadero. Para ello se aplicó un cuestionario¹ a dueños y gerentes de estas empresas sin distinción de género, edad, nivel de escolaridad, ni años de experiencia en el cargo. Se brindaron a los participantes las explicaciones propias de esta investigación, y la aceptación de su intervención fue plasmada en un Consentimiento Informado². Se los invitó a participar en nuestro estudio en forma libre, anónima y voluntaria.

Se analizaron 10 (diez) Empresas Familiares, 9 (nueve) de ellas pertenecientes al sector vitivinícola, y 1 (una) perteneciente al sector secado de frutas:

1. Una empresa familiar de 20 años, que se sitúa en Real del Padre, Mendoza, cuenta con 3 empleados en total. El dirigente encuestado fue un hombre, el mayor de 3 hermanos (1 hombre y 2 mujeres).
2. Bodega familiar con una larga trayectoria, traspasada de padre a hijo durante dos generaciones. El gerente encuestado ha trabajado con la familia durante 10 años y conoce a fondo su situación.
3. Bodega con 40 años en la industria, ubicada en General Alvear, Mendoza, y traspasada de padre a hijo. Fue fundada por el padre de la familia, y luego su hijo, tomó las riendas a finales de los años 90.
4. Bodega adquirida en remate hace muchos años y reconvertida a la actividad olivícola y que tiene como actividad secundaria la producción de vino. Se ubica en Villa Atuel, Mendoza. El mando ha sido pasado generacionalmente al actual dueño de la empresa.
5. Bodega comprada hace 20 años, y dirigida por una gerente amiga de la familia propietaria. Los dueños están tratando la temática de recambio generacional, pero por el momento no es algo concreto.

¹ Incluido en Anexos

² Incluido en Anexos

6. Empresa familiar ubicada en Real del Padre, Mendoza. Fue fundada por dos hermanos, y tras el fallecimiento de uno de ellos, el hermano mayor continuó con la misma. La familia empresarial se compone por el dueño, su esposa, hijo e hija.
7. Empresa familiar con 17 años de antigüedad. Es liderada solamente por el hombre de la familia, dada la negativa de su esposa de ocupar puestos gerenciales. Se está tratando la temática del traspaso generacional a su hija en el futuro.
8. Empresa familiar con 15 años en el negocio. Se encuentra ubicada en General Alvear, Mendoza. Es liderada por la esposa de la familia, con la ayuda de su marido, y con participación de su hija e hijo.
9. Empresa familiar con 4 décadas en la actividad. Fue fundada por el padre de la entrevistada y, tras un cese en la actividad, debido a la negativa de la mujer por dirigir la empresa, fue su marido quien retomó las actividades gerencialmente.
10. PYME familiar creada por padre e hija, con 8 años de antigüedad. La dirección actualmente es ejercida por la hija del fundador. Se dedica a la producción de vinos artesanales.

Con el fin de obtener información acerca de la realidad de las empresas familiares en relación al liderazgo y al rol de la mujer, se indagó sobre el modo de sucesión del cargo directivo en la empresa.

Los participantes de esta investigación, se agrupan en la siguiente Tabla de acuerdo a quién lidera la empresa actualmente. En la misma se denotan las empresas según su numeración en el orden de participantes, así como también la cantidad de participantes que corresponden a cada muestra.

Líder Actual	Empresas	Muestra
Hombre	1,2,3,4,6,7,9	n=7
Mujer	5,8,10	n=3

Tabla 1. Subgrupos de participantes que lideran las Empresas Analizadas

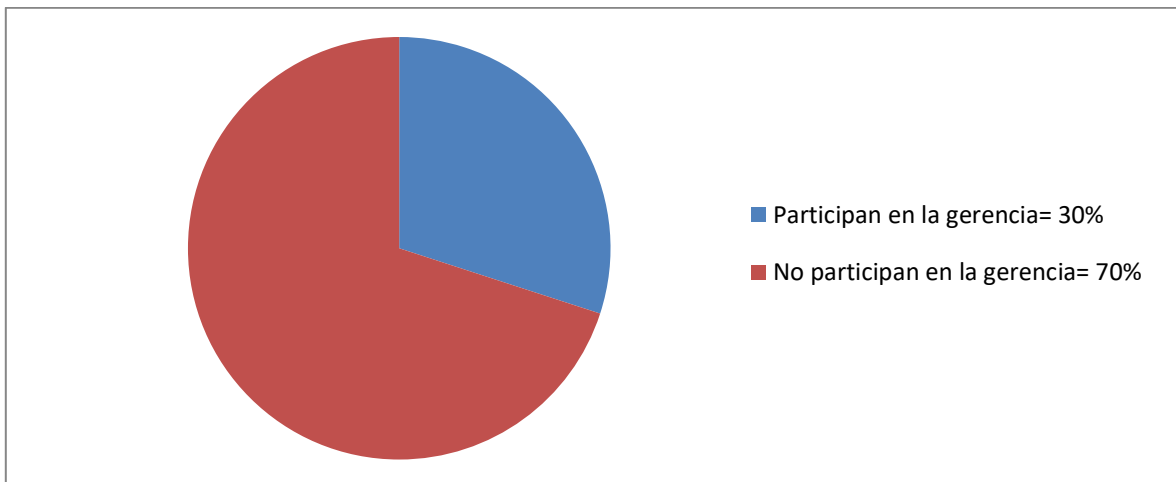


Ilustración 1. Presencia de la mujer en la dirección de la empresa familiar (n=10)

Al analizar el liderazgo en estas empresas y el rol de la mujer, se observó que solamente 3 de las empresas estudiadas son lideradas por mujeres. La empresa número 5, es dirigida por una mujer amiga de la familia dado que sus dueños viven actualmente en el exterior. La empresa codificada como 8 es liderada por la dueña fundadora junto a su esposo. Por último, la otra empresa, codificada como 10, es liderada por la hija del fundador.

Podemos observar, además, que en las 7 empresas restantes que fueron analizadas (codificadas como 1, 2, 3, 4, 6, 7 y 9), el líder actual es un hombre, ya sea dueño fundador de su empresa, o hijo del dueño al que le fue traspasado generacionalmente el liderazgo.

En cuanto a la temática sobre si la mujer puede cumplir un rol de liderazgo dentro de las empresas, comparando sus capacidades con las de un hombre, podemos observar, remitiéndonos a las entrevistas, en particular a la pregunta número 6, que en todos los casos la opinión de los encuestados es que las mujeres pueden perfectamente ocupar dicho rol, que no hay diferencia de género a la hora de dirigir una empresa. Uno de los participantes comentó lo siguiente al respecto: “...no veo diferencia entre un hombre y una mujer para poder dirigir la empresa, así que me parece que incluso podría ser beneficioso si eso ocurriese...” (Ver Entrevista E4, pregunta 6 en Anexo 2)

Pero si analizamos la situación actual en el rubro vitivinícola y rubros afines en cuanto al liderazgo femenino en las mismas, la opinión generalizada es que, si bien hay mujeres que cumplen el rol de liderazgo en este tipo de empresas, existe aún una gran

disparidad en cuanto al género en puestos gerenciales, sigue siendo un mundo dominado por los hombres, y esto podemos comprobarlo remitiéndonos nuevamente a la Tabla 1, donde podemos observar que solamente el 30% de los líderes actuales son mujeres.

En lo concerniente a la pregunta “¿Las mujeres de las familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la empresa?”, podemos advertir en la siguiente tabla que solamente en el 40% de las empresas analizadas las mujeres de la familia están dispuestas a cumplir dicho papel, y que las razones más generales son ya sea por ocuparse de la casa (ver Entrevista E2, pregunta 5 en Anexo 2) o debido a sus carreras (ver Entrevistas E1 y E9, pregunta 5 en Anexo 2). En los demás casos, la razón para la negativa no fue especificada.

¿Las mujeres de la familia ocuparían cargos directivos en la empresa?	Empresas	Muestra
Sí	6, 7, 8, 10	n=4
No	1, 2, ,3 ,4, 5, 9	n=6

Tabla 2. Disposición de las mujeres de la familia a ocupar cargos directivos (n=10)

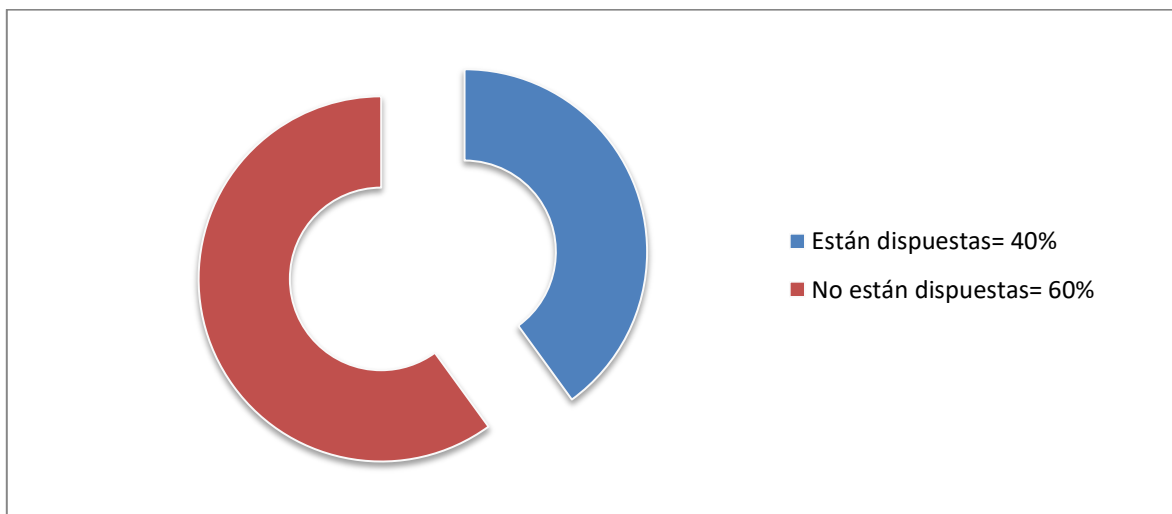


Ilustración 2. Disposición de las mujeres de la familia a ocupar cargos directivos (n=10)

En el caso de la empresa 7, si bien la mujer entrevistada declaró que ella no tiene intenciones de liderar su empresa, en la misma línea deja asentado que su hija sí ha manifestado un deseo de desempeñar esa tarea en el futuro. (Ver Entrevista E7, pregunta 5 en Anexo 2)

En cuanto al aporte y beneficio que una mujer puede aportar a la empresa, la opinión fue prácticamente la misma en todos los casos. Todos los entrevistados concordaron que la mujer puede aportar o bien una mayor capacidad para resolver problemas, una visión distinta a los hombres, o un diálogo más ameno y fluido con las personas. (Ver Entrevistas, pregunta 12 en Anexo 2)

Se logra evidenciar que los factores predominantes por los que las mujeres no acceden a puestos gerenciales o por la que no han sucedido el poder en el traspaso generacional han sido cuatro: Priorizar sus carreras por sobre la empresa familiar; Ocuparse de la casa y la familia; Por estar desempeñando otro tipo de función dentro de la empresa; O dada la edad de las hijas de líderes actuales que aún se encuentran estudiando y por ende no han asumido cargos gerenciales. (Ver Entrevistas E1, E2, E6 y E9 en Anexo 2)

Las mujeres que actualmente son líderes eligieron dirigir sus empresas familiares, sus padres o cónyuges les ofrecieron este cargo y ellas hoy están dispuestas a cederlo a sus hijas mujeres en un futuro de ser necesario. Así mismo, los hombres líderes declararon que verían bueno que una mujer sucediera el liderazgo, lo creen positivo.

Discusión

El objetivo principal de esta investigación fue conocer el cuál es el factor predominante y las causas promotoras de la decisión de líder en empresas familiares, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder sucesor, tanto en el sector vitivinícola, como en empresas afines a la actividad agropecuaria de la provincia de Mendoza.

Mediante la metodología e instrumentos utilizados para recabar información y datos sobre la temática con los participantes en este trabajo, logramos arribar a resultados que no permitieron comprender la realidad de empresas familiares en cuanto a su liderazgo y el rol que cumplen las mujeres en el mismo.

A lo largo del presente trabajo, identificamos a empresas familiares en el rubro vitivinícola lideradas actualmente por mujeres e indagamos sobre las características de liderazgo actual de las empresas que pueden optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Además, obtuvimos datos sobre los motivos que llevaron a empresas familiares a no delegar el rol de líder a una mujer, y los motivos por los que las mujeres pertenecientes a la empresa familiar decidieron no aceptar el liderazgo de la misma.

En nuestra investigación inquirimos y analizamos testimonios de representantes de las primeras, segundas y terceras generaciones de empresas familiares.

Al observar las empresas analizadas, pudimos comprobar que solamente 3 de las empresas familiares están actualmente dirigidas por mujeres, una de ellas es liderada por una amiga de la familia, otra por su dueña fundadora, y la última por la hija del dueño fundador (ver Entrevistas E5, E8 y E10, pregunta 2 en Anexo 2). Las 7 empresas restantes que fueron indagadas son lideradas por hombres, ya sea por el propio dueño fundador, o por hijos e incluso nietos del dueño fundador.

Por otro lado, en relación a la temática sobre si las mujeres de la familia optarían por ocupar puestos de liderazgo en sus empresas familiares, si bien la brecha en relación a los hombres se acorta, sigue siendo dispar. De acuerdo a los datos analizados en las encuestas, solamente el 40% de las mujeres estarían dispuestas a ocupar la posición de líder.

En nuestro estudio, en cuanto a los líderes masculinos encuestados, constatamos

que la opinión de estos líderes es que el liderazgo femenino en las empresas podría resultar beneficioso, ser algo bueno. Declararon no ver diferencias en cuanto a las capacidades a la hora de ejercer el poder en una empresa. (Ver Entrevistas E1, E2, E3, E4 y E6 en Anexo 2)

Al respecto, Aguirre R. y Batthyány K. (2011) proclaman que es necesaria la participación ya sea de forma directa o indirecta de la mujer en el liderazgo de las empresas. Ellos apreciaron diferencias de género en relación a la capacidad para resolver problemas complejos: mientras que los hombres utilizan más el razonamiento, las mujeres recurren más al uso de estrategias verbales. En estos estudios se define y enmarca que características generalmente asociadas a las mujeres, como el carisma y las habilidades sociales, son las que marcan la diferencia y conforman un nuevo modelo que los mismos autores denominan liderazgo interactivo.

Pablo Loyola (IADEF, 2019), afirma que existen formas para posibilitar la inserción de la mujer en la empresa familiar a través de la planificación, tanto de la sucesión de la empresa como con la incorporación de políticas claras de equidad de género. Aclara que la planificación se puede lograr generando acuerdos previos y espacios de comunicación entre los integrantes de la empresa familiar, que procuren la armonización de los intereses de sus participantes y preserven su continuidad.

Estas investigaciones se armonizan con las nuestras en el sentido de que a pesar de la poca participación de las mujeres, los hombres que lideran las empresas examinadas reconocen que las mujeres cuentan con las capacidades necesarias para el mando, e incluso superiores a las de los hombres en algunos casos. (Ver Entrevistas, pregunta 12 en Anexo 2)

Por consiguiente, los autores consideramos que es preciso promover e impulsar la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en los puestos de gestión y en los órganos de gobierno empresarial, e involucrarlas en la toma de decisiones, como elemento clave para un progreso más amplio de las empresas familiares y con el reto de disminuir la brecha de desigualdad de género, alentando así una igualdad de género justa y necesaria.

Zapata Patiño M. (2017) efectuó una disertación sobre la permanencia de las

empresas en el mercado y como ello estaba asociado al liderazgo. En el mismo, el autor expresa que las mujeres tienen un trato más maternal y abierto, se animan a crear vínculos, relaciones interpersonales, fomenta la creatividad, motiva al trabajo en equipo, mantienen una buena comunicación y empatía con los colaboradores. La mujer utiliza más la inteligencia emocional, su sentido social al momento de tomar decisiones, es más democrática, abierta al diálogo, a recibir opiniones. Son un líder transformacional que inspira, motiva y estimula a sus seguidores para que obtengan los mejores resultados. En cambio los hombres son más tradicionales, tienden más a dar órdenes y apuntan a las jerarquías.

En general, las líderes mujeres se dejan llevar más por las emociones, los vínculos y muchas veces dejan a un lado lo profesional establecer un vínculo más familiar como lo son sus hijos. Les importa el autodesarrollo y crecimiento de sus trabajadores, usan la flexibilidad laboral para incentivarlos, les gusta que su personal logre un sentido de pertenencia, y son más abiertas al diálogo, a escuchar sus ideas y opiniones.

A la hora de solucionar conflictos ellas prefieren el método de quejas y reclamos y buscan tener un buen ambiente laboral en la empresa, les gusta el trabajo en equipo y más del 50% de estas tienen sus empresas estructuradas y usan un liderazgo más maternal que lógico.

En concordancia a los hallazgos obtenidos en nuestra investigación, encontramos los estudios de Hernández Flores y Paredes Cuahquentzi en México (2018) que señalan que la desigualdad en la empresa familiar, respecto a la participación de la mujer en la toma de decisiones, continúa aún hoy. Ellos aclaran que, si bien la inclusión de la mujer en este tipo de empresas es cada vez más evidente, aún existe desigualdad de oportunidades para que participen en la toma de decisiones de la empresa familiar en los puestos de dirección general, los órganos de gobierno y en áreas directivas de las empresas. Ellos analizaron más de 26 empresas y observaron que los puestos de dirección general de las empresas encuestadas son ocupados sólo en un 37% por el género femenino. La participación en los órganos de gobierno de la empresa familiar es en promedio del 30% mujeres y 70% hombres. Situación que muestra la escasa participación que posee el género femenino en gerencia empresarial. Destacando que las mujeres que participan son

en su mayoría dueñas de la empresa. Lo anterior evidencia que en las empresas familiares sometidas a análisis, la participación de la mujer en la toma de decisiones es muy baja y, tal como podemos ver, la participación de mujeres en puestos de liderazgo ronda entre el 30% y 40%, resultados similares a los obtenidos en nuestro trabajo investigativo.

Datos similares arrojó la consultora Grant Thornton en su estudio *Women in Business* (2019). Este estudio reveló que, tras muchos años de estancamiento, en 2018 el número de mujeres en posiciones directivas creció 3 puntos porcentuales, alcanzando el 30%. Añadiendo: “el problema reside en la falta de implicación de la mayoría de empresas, que considera que contar con una estrategia de igualdad no es una prioridad”.

Por su parte, Elene Arandia (Diario Vasco, 2013) replicó que la falta de liderazgo femenino se deriva del miedo de las mujeres. Arandia expuso que las mujeres en el mundo profesional son una cultura huésped. Cuando llegaron a él, este ya estaba forjado por cientos de años de cultura masculina, y a pesar de que pueden ser excelentes profesionales dada su preparación, se mueven con miedo a no ser aceptadas porque perciben los entornos profesionales como si estuviesen allí en condición de huésped y pudiesen ser fácilmente expulsadas por el patrón. Agrega que este miedo a no ser adecuadas les impide ser líderes de sus proyectos y también les dificulta su capacidad como líderes de equipos.

Pero en discordancia a estas opiniones, y pese a los bajos porcentajes obtenidos de mujeres líderes en sus empresas familiares al momento de realizar el estudio, nuestros participantes declaran tener conocimiento acerca del liderazgo femenino en otras empresas del sector vitivinícola, así como también en otros sectores industriales. Si bien manifiestan que sigue siendo un mundo dominado por hombres, han visto crecer la imagen de la mujer al frente de estas empresas. (Ver Entrevistas, pregunta 7 en Anexo 2)

Este crecimiento que se ha observado de la mujer ocupando puestos de liderazgo en empresas del rubro vitivinícola en la zona, parece ir encaminado y en consonancia al mismo crecimiento que se vio en este sector en España. Allí, en una conferencia brindada en la II Semana Vitivinícola de Galicia (2018), Marisol Díaz Mouteira destacó el papel de la mujer en el sector vitivinícola. Díaz Mouteira puso en valor a contribución de la mujer en la viticultura, un sector considerado tradicionalmente exclusivo de los hombres, e

indicó que en los últimos tiempos a presencia femenina en las bodegas está creciendo y cada vez las mujeres tienen más protagonismo y más poder decisorio en la elaboración, gestión y comercialización de los vinos.

En lo relativo a la no aceptación del cargo de dirigente en la empresa familiar, al investigar distintas fuentes, hemos observado diversos motivos para la negativa a ocupar dicho cargo, relacionados a cuestiones personales, como el desarrollo de sus carreras profesionales separadas del mundo vitivinícola y, en un caso, la decisión de no liderar la empresa para ocuparse de las tareas de la casa, cumpliendo el rol de madre de familia. Este último punto, es un tema recurrente en el pensamiento de muchos líderes de empresas, que consideran que la mujer *“no podrá realizar sus tareas gerenciales eficientemente debido a que debe ocuparse de sus deberes maternos, que no podrá balancear el ser madre con el ser líder de una empresa”*, tal como relató una de nuestras participantes (ver Entrevista E5, pregunta 7 en Anexo 2). Al parecer, las mujeres empresarias optarían por mantener un equilibrio entre el trabajo y la familia, llegando a retrasar por ello un posible crecimiento empresarial.

La maternidad o el matrimonio han sido, tradicionalmente, frenos que han dificultado el equilibrio empresarial y familiar para las mujeres, sin olvidar su responsabilidad en las tareas domésticas. Su rol como empresarias entra así en conflicto con otros roles. Y esto es algo que ha estado muy presente en antiguas generaciones en el sector vitivinícola y otros rubros afines del agro, en los que el hombre era quién se ocupaba de conducir sus empresas de manera absoluta, y la mujer desempeñaba su rol doméstico, participando solamente en eventos sociales.

De este trabajo se deduce que esto es debido a la tradición cultural donde las mujeres tienen distintas posiciones sociales en el trabajo y en las responsabilidades familiares comparados con los hombres.

En el trabajo realizado por Rodríguez-Díaz, Jiménez-Cortés y Rebollo-Catalán (2016), nos ofrecen elementos de reflexión sobre las estrategias directivas observadas por ellos en empresas familiares, estrategias desplegadas por mujeres empresarias en la ejecución de su liderazgo en las que las habilidades positivas de la gestión del hogar se desplazan a la dirección de la empresa favoreciendo sinergias entre familia y trabajo. Este

clima propicia un despliegue de capacidades y disposiciones procedentes del ámbito doméstico: colaborar, compartir, empatizar, etc., que nutren la gestión directiva como empresarias, en este sentido los estereotipos de género actúan en el desempeño de su actividad empresarial tendiendo al éxito de la misma.

Por su parte, Meza Fernández, G. A., y Villaizan Martínez, A. D. (2018) enuncian que cuando entrevistaron a las mujeres de empresas familiares, pudieron advertir en todos los casos que ellas siempre involucraban a sus hijos e hijas desde pequeños al negocio de la familia. Ellas dividían sus labores de madre y trabajadora de la empresa familiar. Estas mujeres que crecieron empapadas en el negocio familiar, son quienes hoy dirigen los recursos y áreas de sus respectivas empresas. Las mujeres que son miembros de la empresa familiar impulsan la unión entre los miembros de hogar. Los factores que consideran son más relevantes para que la empresa familiar trascienda es mantener una correcta y continua comunicación entre los miembros y para ello semanalmente realizan mesas de diálogo donde llevan los conflictos familiares a solucionar, discrepancias entre decisiones importantes que deben tomar para la empresa, etc. En el ámbito de la inteligencia emocional femenina podemos mencionar que las madres influyen positivamente en la empresa familiar ya que son empáticas, manejan sus emociones, motivan a los miembros de la empresa, y cuentan con habilidades sociales que les permiten interactuar fácilmente.

Los hijos miembros de la empresa familiar son conscientes que el rol de la mujer en el hogar como madre y en la empresa como trabajadora ha sido de suma importancia para que ellos quieran continuar laborando en la empresa familiar. Reconocen que desde niños sus madres les inculcaron los siguientes valores como son: el respeto, la responsabilidad y la perseverancia.

Al culminar con nuestra investigación, podemos concluir en que el éxito empresarial no se relaciona con una cuestión de género ni con seguir una línea de pensamiento arcaica como la que predominaba en pasadas generaciones, sino que se vincula con el esfuerzo, el continuar a pesar de las dificultades, la buena relación con los empleados y el encaminar a los hijos para que continúen con la empresa familiar y logren ellos también su propio éxito, independientemente de su género.

Lo importante es no concebir a la sucesión como un hecho, sino como un proceso en el que los padres de familia capaciten a sus futuras generaciones de manera progresiva, educando a los miembros de la familia, dando lugar así a un traspaso más adecuado y natural.

En el caso de las mujeres líderes que eligieron dirigir sus empresas familiares, sus padres les ofrecieron este cargo y ellas hoy están dispuestas a cederlo a sus hijas mujeres o a sus hijos varones indistintamente.

Los hombres líderes de empresa familiares encuestados declaran que es necesaria la participación femenina en las decisiones de la empresa y tampoco se niegan a delegar su poder en una hija en caso de que ellas así lo deseen. Las mujeres, a su vez, están muy de acuerdo en aceptar el cargo de líder de la empresa, salvo en dos casos específicos donde las hijas del fundador decidieron dedicarse a su profesión, diferente al rubro de la empresa familiar.

En lo referente a los grupos de hermanos que aspirarán a ser futuros líderes en sus empresas familiares, la tarea pasa por que las actuales generaciones les inculquen los principios de respeto, confianza, inclusión y organización, para así llegar a un fin exitoso dentro de la empresas familiar.

Podemos citar los trabajos de Beltrán Gómez y colaboradores en México (2019), quienes concluyen en que las empresas deben generar un acceso más equitativo a las mujeres a posiciones gerenciales y de mando. Sus conclusiones se condicen con las nuestras en el sentido de instar a las personas en posiciones de poder, ya sean hombres o mujeres a realizar un esfuerzo para implementar políticas inclusivas, de manera que encontremos cada vez más ejemplos de mujeres en posiciones de liderazgo, y así, podamos revertir años de una carga cultural heredada de aversión hacia la mujer como líder.

Podemos inferir que si algo define a una empresa de familia es su disposición para continuar a lo largo de las generaciones. Es justamente esa vocación de continuidad que poseen dentro del marco de la familia, lo que las diferencia de otras empresas, y lo que les confiere su distintiva fortaleza y principal bastión, ya que, por una parte, los miembros de la familia saben que hay un espacio que está abierto para ellos, y, por otro lado, la

empresa puede enriquecerse con la participación de familiares comprometidos con su desarrollo y que valoran la posibilidad de mantenerse unidos a lo largo del tiempo. Por lo tanto, aun en aquellas empresas familiares en las que sólo participan hombres, las mujeres deben ser indefectiblemente apreciadas, dado que siempre son protagonistas, así sea en su mera condición de madres y formadoras de los integrantes de la próxima generación, de esposas y sostén de los integrantes de la generación actual, o como posibles líderes con igual o incluso superiores capacidades a la hora de gerenciar equipos de trabajo y conducirlos al éxito empresarial.

Visto desde esa perspectiva, podemos concluir que las mujeres tienen una significativa participación como integrantes de la familia empresaria. Actualmente, pensar en una empresa en la que participen únicamente hombres es una rareza, pero, esencialmente, implica desperdiciar talentos así como además oportunidades de mejora y crecimiento, tanto en el plano empresarial como en el personal y social. Una mujer puede ayudar a la humanización de los vínculos, y encontrar soluciones que ayuden a construir empresas mejores. Muchas mujeres son, o se preparan para ser protagonistas de manera directa a través de su desempeño en la empresa familiar, ya sea al trabajar en el día a día de la empresa, al participar en la dirección, o como dueñas del capital.

En nuestro trabajo de investigación sobre las empresas familiares en el rubro vitivinícola, así como también en rubros asociados a la actividad agrícola como lo es, por ejemplo, el secado de frutas, observamos que los hombres dirigentes actuales de las mismas verían como algo positivo delegar en un futuro su empresa a una mujer de la familia si así ellas lo desean, declarando que lo ven como algo positivo, beneficioso para el desarrollo de la empresa. (Ver Entrevistas, pregunta 6 en Anexo 2)

También pudimos observar que el pensamiento que predomina en las generaciones actuales es el de cambiar una ideología y accionar cada vez más obsoletos como es el del hombre como única opción para liderar empresas. Una forma de pensar que ha estado particularmente presente durante muchas generaciones en el ámbito rural y en el mundo del vino, tan dominado durante años por hombres, pero en el que poco a poco las mujeres han ido encontrando su espacio y posicionándose como fuertes líderes, capaces de ejercer esa posición con la misma facultad que sus pares.

El inconveniente que encontramos en este estudio es que la muestra es pequeña, por lo que las conclusiones deben inferirse con consideración a esta limitación. Es una clara debilidad el hecho de que, al ser una investigación exploratoria, no es representativa, dado que no permite abarcar todas las realidades que existen y, por ende, los hallazgos deben considerarse como tentativos o como aportes que deben seguir investigándose. Sería recomendable analizar un mayor número de casos, para llegar a una conclusión más certera. Una línea de investigación a partir de nuestro estudio podría concentrar mayor número de casos y un análisis interno más exhaustivo de lo que hace a la función del líder dentro de la empresa familiar.

Por el contrario, cabe destacar como fortaleza que no hay otros estudios desarrollados en la Provincia de Mendoza referidos a la temática de traspaso generacional en empresas familiares y, sobre todo, al rol que cumple las mujeres en el liderazgo de las mismas, por lo que los resultados y conclusiones obtenidos en el mismo servirán como un medio de comparación para futuras investigaciones, proporcionando criterios de evaluación y sentando bases para la comparación de datos.

De esta manera, como nuevas líneas de investigación se sugiere:

- Comprobar si continúan las tendencias de crecimiento vistas en los últimos años en cuanto al empoderamiento de la mujer en empresas del sector vitivinícola.
- Realizar una comparación del rubro vitivinícola con otros rubros en cuanto a la participación de la mujer en puestos de liderazgo y de esta manera tener un panorama más amplio del recambio generacional en lo que respecta al rol de la mujer.
- Ampliar el estudio a otras áreas geográficas de Argentina.
- Investigar acerca de las formas en las que las generaciones actuales preparan a futuras generaciones para dar lugar al traspaso generacional en sus respectivas empresas familiares.

En relación a las empresas familiares, se les recomienda lo siguiente:

- ◆ Generar mayor participación en los miembros pertenecientes a la segunda y tercera generación, que tengan conocimientos y se encuentren

informados de los aspectos de la empresa. Mantenerlos involucrados en el negocio familiar, brindarles oportunidades de desarrollo dentro de ellas y apoyarlos en su crecimiento profesional.

- ◆ Las mujeres que son líderes de sus respectivas empresas familiares deberían ser invitadas a dar charlas motivacionales a otras mujeres que estén en posición de asumir dicha posición o cumplir dicho rol.

Referencias

- Aguirre, R.** (2011). *Trabajo y género: caminos por recorrer*. En R. Aguirre & K. Batthyány (Eds.). *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur* (pp. 165-180). Montevideo, Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo.)
- Arandia, Elene** (2013). La falta de liderazgo femenino se deriva del miedo de las mujeres. *El Diario Vasco*. Tolosa, España. Posted: abril, 4, 2013. Disponible en: <https://www.diariovasco.com/v/20130404/tolosa-goierri/falta-liderazgo-femenino-deriva-20130404.html>
- Beltrán Gómez L., Haro Beas J., Bernal Rodríguez F., Cueva Bravo O.** (2019). Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *Revista Educateconciencia*. Volumen 22, No. 23, pp. 25-39. Abril, 2019.
- Ceja, L.** (1 de 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.
- Grant Thornton** (2017). Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-inbusiness-2017.pdf>
- Grant Thornton** (2019). Women in business: construyendo un plan de acción. Recuperado de https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf
- Hernández Flores E, Paredes Cuahquentzi M,** (2018). Análisis de la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en la toma de decisiones en la región centro sur de Tlaxcala. *Revista Mexicana de Agronegocios, Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria*. Volumen 42, pp. 829-841. Junio, 15, 2018.
- IADEF** (2019). La mujer actual. *Artículos de Empresa Familiar*. Posted: agosto, 10, 2019. Disponible en: www.iadef.org
- Justo, R.** (2008) “*La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*”. Tesis Doctoral Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo. Universidad de Madrid. Madrid, España.

- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M.,** (2012) *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. (14ta. ed.) México D.F., México.
- Loyola P.** (2019). *Varones y mujeres tienen el enorme desafío de participar activamente en este proceso de cambio*. Posted: agosto, 10, 2019. Disponible en: www.iadef.org
- Meza Fernández, G. A, Villaizan Martínez, A. D.** (2018). *El liderazgo emocional femenino y su influencia en la sostenibilidad de las empresas familiares MyPE con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio de Lima-Perú*. Universidad. Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú. Retrieved from <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625383>.
- 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
- Mouteira, Marisol Díaz** (2018). Destacado el papel de la mujer en el sector vitivinícola. *Creando tu Provincia*. Galicia, España. Posted: junio, 9, 2018. Disponible en: <https://www.creandotuprovincia.es/destacado-el-papel-de-la-mujer-en-el-sector-vitivinicola.htm>
- Rodríguez-Díaz R, Jiménez-Cortés R, Rebollo A,** (2016). Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género, voces y experiencias. Universidad de Sevilla. España. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*. Número 11, 2016. e-ISSN: 2444-0221 - pp. 329-350.
- Rosener, J. B.** (1990) *Ways women leads*. Harvard Business Review, 68 (1), pp. 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Sanchez-Famoso, V, Maseda, A, Iturralde, T.** (31 de Octubre, 2013) *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. De <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>
- Zapata Patiño, Melisa** (2017) *Estilos de liderazgo y género en empresas familiares en el sector confección*. Universidad Católica de Pereira. Monografía; DDMAE56.

Anexos

Anexo 1: Consentimiento Informado

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

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

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

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

Entiendo que al reenviar este mail 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 Participante 1

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Fernando Contralato

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

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

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

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas 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 Carlos Almandoz He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el cambio 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 2625-519198

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 Participante 2

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Ezequiel Anón

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

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

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

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

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


Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Carlos Almandoz He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el cambio 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 2625-519198

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.


ANÓN, EZEQUIEL



Consentimiento Participante 3

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 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 Carlos Almandoz. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el cambio 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 2625-519198

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 Participante 4

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante [REDACTED]

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 Carlos Almandoz He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el cambio 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
2625-519198

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 Participante 5

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante Claudia Fotsch

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.

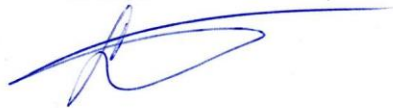
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Carlos Almandoz. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el cambio 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 2625-519198

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 Participante 6

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Arturo Monozumi

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

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

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

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


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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Carlos Almandoz. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el cambio 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 2625-519198

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.


Arturo Monozumi
17.325.661



Consentimiento Participante 7

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante: Waco Granero

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 Carlos Almandoz. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el cambio 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 2625-519198

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 Participante 8

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 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 Carlos Almandoz. He sido informado (a) 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 2625-519198

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 Participante 9

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 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 Carlos Almandoz He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el cambio 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 2625-519.198

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 Participante 10

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Nombre del Participante Daniela Sureda

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

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

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

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

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



Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Carlos Almandoz He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Reconocer 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 este email o teléfono 2625-515158

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 este haya concluido al teléfono o mail del mismo.

Anexo 2: Cuestionario de la Entrevista

- 1) ¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?**
- 2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?**
- 3) ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?**
- 4) ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?**
- 5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?**
- 6) ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?**
- 7) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?**
- 8) ¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?**
- 9) ¿Reconoce falencias en la gestión actual?**
- 10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?**
- 11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?**
- 12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?**
- 13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?**
- 14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?**
- 15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?**
- 16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?**

Entrevista 1

1) **¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?**

Mi papá comenzó con esta bodega en el año 1999, y yo lo ayudaba desde un principio con pequeñas tareas. Luego en el año 2010 comencé a trabajar de lleno en la misma.

2) **¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Mayormente yo, con la ayuda de mi papá.

3) **¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?**

Mi papá comenzó con esta bodega, y luego me permitió tomar el poder de la misma para él dedicarse a actividades del agro.

4) **¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?**

Una de mis hermanas sí ayuda haciendo tareas administrativas cuando se lo necesita.

5) **¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?**

No por el momento. Ellas tienen sus carreras, son profesoras, aunque como te dije una de ellas a veces ayuda si es necesario.

6) **¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?**

No veo por qué no podría ser bueno. Mis hermanas crecieron viendo como es el trabajo de la bodega, así que saben cómo es el manejo de la misma.

7) **¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?**

Sí, hay bodegas en San Rafael como Suter o Haarth en la que el gerente es mujer.

8) **¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?**

Creo que marcha muy bien. La empresa no es muy grande pero tiene buenas ventas y hay muy buena relación con los empleados.

9) **¿Reconoce falencias en la gestión actual?**

Siempre hay cosas que mejorar. Lo importante es no ser soberbios y resolverlas.

10) **¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?**

Sí, creo que las mujeres ven las cosas de otra manera y buscarían otro tipo de soluciones más acordes que nosotros los hombres que somos más directos.

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

Sin duda, no pasa por que sea hombre o mujer el líder.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

Como te mencioné antes, tienen otra mirada de las cosas y otra capacidad para resolver problemas.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

Sí y no. Ambos podemos hacer un buen trabajo creo que la diferencia pasa por la forma en la que afrontamos los problemas.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

Buen clima de trabajo y comunicación con los empleados.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

¿Cómo creo que la empresa va a estar después de que pase esta pandemia, en qué estado?

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

Le preguntaría: ¿Cómo mejoraría las ventas de la empresa, cómo la haría crecer?

Entrevista 2

1) **¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?**

Coco fue el fundador de la bodega, y luego la comenzó a trabajar su hijo Andrés junto a su mujer Nelly y sobre todo su nieto Edgardo a partir del año 2000 aproximadamente.

2) **¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Edgardo es quién está a la cabeza de la bodega.

3) **¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?**

Coco fundó la bodega, de allí pasó a su hijo Andrés, y luego de una parate en los años 90 por una crisis que golpeó al sector en la región, Edgardo retomó la actividad no solo de la bodega sino también con la reconversión de los viñedos, y bueno, la intención a futuro de Edgardo es que sus hijos puedan continuar con el trabajo aquí.

4) **¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?**

Nelly participaba más activamente pero hoy solo acompaña en eventos al igual que la esposa de Edgardo.

5) **¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?**

Por ahora no, no es una temática recurrente de la que hablemos con Edgardo cuando hablamos sobre el futuro de la bodega. Su mujer se ocupa de las tareas de la casa y participa más que nada en épocas de eventos, y su hija es muy pequeña aún.

6) **¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?**

Bueno, Daniela es nuestra enóloga y desempeña perfectamente ese puesto por lo que no creo que una mujer tuviese problemas para realizar tareas gerenciales tampoco.

7) **¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?**

Sí, conozco algunas bodegas en los departamentos de San Rafael y General Alvear donde hay gerentes mujeres desde hace muchos años ya.

8) **¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?**

Creo que lo bueno que tiene esta empresa es que está muy bien marcado quién es el dueño, quién le sigue en mando, que en este caso soy yo como gerente que ya llevo 10 años en la

función, y la distribución de las tareas que es clara. Tenemos pautas de trabajo muy precisas y eficientes.

9) ¿Reconoce falencias en la gestión actual?

La industria vitivinícola avanza muy rápida, y hoy faltan recursos tecnológicos que permitan trabajar más eficientemente. Creo que las fallas pasan por ahí.

10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?

Sí, puede ser. Depende más de la capacidad para resolver problemas que tenga que con el género al que pertenece.

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

Sí, generalmente tienen vivencias diferentes a las nuestras y afrontan los problemas con otra visión que puede ayudarnos a crecer.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

La capacidad de resolver problemas de forma más conciliadora. Tienen otro tipo de diálogo más ameno.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

Creo que hay diferencia en cuanto a la personalidad y la actitud, las mujeres permiten un diálogo más abierto a mi parecer.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

Un diálogo sencillo, el ida y vuelta es muy dinámico.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

¿Cómo ve el sector vitivinícola a futuro? ¿Qué perspectivas tienen?

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

¿Cómo podría mejorar la rentabilidad dentro del sector vitivinícola? ¿Qué herramientas podría aplicar para mejorar?

Entrevista 3

1) ¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?

Mi familia fundó esta bodega hace más de 40 años ya, y ha sido manejada primero por mi padre y luego por mí.

2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?

Quién le habla es el dueño y actual líder de la empresa.

3) ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?

De padre a hijo.

4) ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?

Participan pero de forma indirecta, es decir, más que nada en eventos y a veces ayuda en la administración de documentos en temporada de cosecha que hay más actividad.

5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?

En lo que a mi madre y esposa respecta, no realmente. Prefieren ayudar cuando se lo necesita en funciones más “light” si se quiere, como son las funciones administrativas.

6) ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?

Siempre que permita crecer a la empresa, será bienvenido.

7) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?

No conozco personalmente a ninguna líder femenina, pero sí sé que hay varias bodegas en la provincia que están siendo manejadas actualmente por mujeres.

8) ¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?

Considero que está bastante ordenada y que siempre se trata de hacer las cosas de la mejor manera posible.

9) ¿Reconoce falencias en la gestión actual?

No realmente, las falencias te las da la situación actual del país y también del exterior.

10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?

Bueno, posiblemente las experiencias de cada persona hagan que aborde el tema de una diferente, pero depende más de la capacidad y experiencia que del sexo de dicha persona.

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

Sí, podría ser, dado que esta bodega ha sido dirigida primero mi padre y luego por mí, podría ser muy buena la dirección de una mujer de la familia en un futuro.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

Creo que tienen una capacidad de resolver problemas superior a la nuestra, y una gran intuición, esos ingredientes son muy valorables para liderar una empresa.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

Probablemente hayan diferencias en la personalidad, como te dije, resuelven problemas de forma más eficiente a mi parecer, de manera conciliadora.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

Buen clima de trabajo, y un apoyo constante entre las áreas.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

Si me pusiese en tu lugar de entrevistador querría saber si la bodega tiene pensado realizar algún tipo de expansión, sobre todo tener un plan “B” en caso que debido a la situación actual, le va mal al vino.

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

¿Cómo afrontaría los problemas internos que puedan surgir y qué innovaciones podría aportar a la empresa?

Entrevista 4

1) **¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?**

Por mí, mi esposa y un accionista minoritario.

2) **¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Yo como presidente de la compañía.

3) **¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?**

Esta empresa fue adquirida en remate hace muchos años por mis padres, y reconvertida de frutales a olivo principalmente y más tarde a la producción de vino. Luego pasó generacionalmente el mando a mí.

4) **¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?**

Ocupando puestos gerenciales en esta empresa no particularmente. Sí participa en puestos administrativos y operativos.

5) **¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?**

Bueno, en el caso de mi mujer no por ahora, no es una temática que se haya hablado.

6) **¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?**

No veo diferencia entre un hombre y una mujer para poder dirigir la empresa, así que me parece que incluso podría ser beneficioso si eso ocurriese.

7) **¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?**

Sí, hay varias empresas en la zona en lo que son los rubros vitivinícola, agrícola y afines que son manejadas por mujeres.

8) **¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?**

Mirá, dentro de lo que se puede, teniendo en cuenta que tenemos años buenos y malos, gobiernos buenos y malos, a veces se hace lo que se puede. Nosotros hacemos todos los años un plan de trabajo que después se va parchando y arreglando. Actualmente lo que más se hace es sobrevivir.

9) **¿Reconoce falencias en la gestión actual?**

Sí, es una empresa antigua que creo que necesita un recambio generacional en varios sectores, dada la cantidad de empleados que poseemos en temporada. Me parece que las falencias pasan por ahí más que nada.

10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?

Sí, podría aportar cambios y abordar muy bien las dificultades. Mi experiencia tratando con gerentes mujeres en otros sectores como por ejemplo en el banco ha sido muy bueno, incluso creo que mejor que el trato con hombres.

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

Sí, obviamente resultaría muy bueno. Hoy otra forma de hacer las cosas, otro tipo de mirada más abierta a la inclusión en todos los sectores, y si bien acá estamos un poco atrasados todavía, creo que ya se ha empezado a notar ese cambio.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

Creo que las mujeres tienen un tacto más especial, más fino para trabajar con el personal, creo que en ese sentido aportarían un rol diferencial.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

Sí, como te mencioné tienen otro tipo de relación con el personal, otras maneras de expresarse y de analizar situaciones que hace que puedan dirigir una empresa desde otro sitio, con otra mirada.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

Un conocimiento y cercanía con los empleados, el trato directo con ellos, no ser cerrados.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

¿Cómo abordaría problemas internos con el personal que puedan ocurrir?

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

¿Qué cambios implementaría en la conducción de la empresa?

Entrevista 5

1) ¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?

Buenos, los dueños son oriundos de Canadá y compraron esta bodega en Mendoza hace unos 20 años. La familia consiste en el dueño, su esposa y dos hijos.

2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?

Yo como gerente a cargo de la empresa desde hace 14 años, y el dueño y presidente que va y viene.

3) ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?

Por ahora no ha habido cambio generacional, pero en un futuro cercano pasará a sus hijos. Se habla de la temática con el dueño, pero todavía no se ha concretado.

4) ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?

No realmente. La esposa del dueño sólo participa en eventos sociales, y sus hijos son varones por lo que no hay otras mujeres que puedan participar.

5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?

Bueno, como te dije, su esposa no, pero en mi caso que soy amiga de la familia desde hace muchos años, sí tomé un cargo directivo y lidero esta empresa desde mi función de gerente.

6) ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?

Sí el día de mañana el dueño tiene una hija y ella queda a cargo de la empresa, considero que podría ser muy beneficioso para la misma, pero lamentablemente el mundo del vino es muy masculino.

7) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?

Sí las hay, pero muy pocas en este sector. Cómo te dije es un mundo muy dominado por hombres, sigue existiendo el pensamiento de que la mujer no podrá realizar sus tareas gerenciales eficientemente debido a que debe ocuparse de sus deberes maternos, que no podrá balancear el ser madre con el ser líder de una empresa.

8) ¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?

Estamos en una situación rara debido a los tiempos que nos tocan, pero en general la empresa va bien dirigida ya que estamos creciendo en ventas, eso es algo que está sucediendo con todas las bodegas.

9) ¿Reconoce falencias en la gestión actual?

Bueno sí, pero creo que tienen que ver con la economía tan inestable que tenemos, que no sabemos qué va a pasar. Creo que debemos realizar planes futuros que nos permitan afrontar cualquier eventualidad, pero no sabemos cómo hacer proyecciones debido a esta situación que vive el mundo.

10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?

Siempre la mujer ve las cosas de una manera diferente a la del hombre, seguramente sea cual fuera el directivo se abordaría de una manera distinta.

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

Puede que sí como puede que no. Yo como mujer a cargo considero que estoy haciendo un buen trabajo, pero no podría decir que mi tipo de liderazgo sería más beneficioso al de un hombre en esta empresa en particular.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

He visto que tenemos una relación más cercana con el personal.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

Me parece que el carácter que tenemos hace una diferencia básica entre hombres y mujeres.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

Tanto el dueño como yo tenemos una cercanía con los empleados que no hay en muchas empresas, estamos siempre presentes para ellos, abiertos al diálogo, y les permitimos aportar sus ideas.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

¿En qué invertiría para mejorar la empresa?

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

¿Qué pautas de trabajo introduciría para que la empresa pueda dar el próximo paso y crecer?

Entrevista 6

1) ¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?

Originariamente los socios éramos mi hermano y yo, y tras su fallecimiento, continué yo con la empresa.

2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?

Quien te habla está a cargo de la empresa desde el año 2005.

3) ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?

La empresa fue fundada por mí y mi hermano, y yo quedé a cargo de la misma.

4) ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?

Bueno, en esta empresa en particular, mi mujer participa en lo que es la parte administrativa, pero además está a cargo de una empresa del mismo rubro perteneciente a su familia. Y mi hija, por ahora no dado que aún se encuentra estudiando.

5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?

Sí, como te mencioné, mi mujer es gerente de una empresa y no tiene problema en suplirme en la dirección de esta cuando es necesario.

6) ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?

Me parece que las mujeres están a la par de los hombres en cuanto a capacidades, por lo que no veo impedimentos para que una mujer lidere cualquier empresa. Lo más importante es evaluar capacidad y no género.

7) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?

En el sector agrícola, el porcentaje es mínimo, pero en sector industrial en general, ya hay una mayor inserción de mujeres,

8) ¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?

Obviamente se han cometido errores, siempre hay algo que se aprende sobre la marcha, pero supimos adaptarnos, aprender y crecer, y este proceso continúa al día de hoy.

9) ¿Reconoce falencias en la gestión actual?

Falencias siempre hay, considero que todo es perfectible, y creo que nuestra problemática mayor pasa por la carencia de mandos medios, que genera ineficiencias y sobrecargamiento de tareas.

10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?

La mujer, por lo general, tiene una manera muy particular de afrontar problemas, más constructiva que la de los hombres.

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

Sí, claro. Yo estoy convencido de que no hay trabajo que no pueda ser realizado de forma eficiente por una mujer.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

Como líder de la empresa que una mujer puede aportar puntos de vista muy distintos a los nuestros, además de tener un manejo del personal más ameno.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

Sí y no. Aportan básicamente lo mismo pero desde planos diferentes a los nuestros. Ambos géneros pueden realizar perfectamente su labor sin que haya detrimento en la calidad de trabajo.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

El diálogo y aceptar sugerencias de los empleados.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

¿Cuál es su visión sobre el traspaso generacional y cómo vería que sus hijos decidan no continuar con su legado?

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

¿Qué nuevas herramientas, habilidades y conocimientos cree que podría aportar para mejorar el funcionamiento de la empresa?

Entrevista 7

1) **¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?**

Mi marido, yo y mi hija.

2) **¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Mi marido.

3) **¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?**

Dada la crisis del 2001, decidimos crear ese negocio para poder generar un ingreso extra, y mi marido tomó la dirección desde un primer momento.

4) **¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?**

Sí, pero no en un cargo gerencial. Tanto mi hija como yo realizamos tareas administrativas y operativas.

5) **¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?**

En mi caso no porque preferí ocuparme a mi hija en su momento, ella tiene ahora 17 años, pero mi hija sí tiene intenciones de continuar con el negocio en el futuro.

6) **¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?**

Me parece que sería algo muy bueno, una gran oportunidad para ella, y que podría cumplir con su tarea igual que lo ha hecho mi marido.

7) **¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?**

Sí, hay algunas bodegas que tienen mujeres en el rol de gerente, y muchas mujeres enólogas que podrían ocupar ese rol también.

8) **¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?**

Creo que marcha bien. Tenemos nuestros inconvenientes como toda empresa que trata con personas, pero va muy bien.

9) **¿Reconoce falencias en la gestión actual?**

Sí, tenemos falencias como todos. Hemos tenido que ir aprendiendo sobre la marcha a trabajar en la relación con los clientes, pero aún tenemos cosas que mejorar en ese sentido.

10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?

Puede ser, me parece que la mujer tiene una visión diferente a los hombres.

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

No sabría decirlo, me parece que el éxito de una empresa no depende del sexo de su líder, sino de su capacidad a la hora de tomar decisiones.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

Si te tengo que decir que podría aportar una mujer diferente al hombre, me parece que la calidez en el trato con las personas no sé si será por un instinto maternal o por qué. Y, como te dije anteriormente, creo que tenemos una visión diferente en algunas cosas.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

La forma de afrontar un problema me parece que es una diferencia básica. No somos tan directas.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

Buen clima de trabajo y que nos preocupamos porque nuestros clientes estén siempre satisfechos con el producto que reciben.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

¿Qué opina sobre mercado actual en su rubro?

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

¿Qué haría para expandir el negocio?

Entrevista 8

1) ¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?

Los dueños somos mi marido y yo, y luego están mi hijo e hija.

2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?

Yo soy quien se encuentra a cargo actualmente.

3) ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?

Bueno, junto a mi marido creamos esta bodega hace ya 15 años, y la hemos estado manejando entre los 2. Luego será traspasada a mi hijo e hija.

4) ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?

Sí, yo como gerente y realizando tareas operativas cuando se lo requiere, y mi hija trabaja en el sector administrativo y en lo legal.

5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?

Sí, mi hija pasará a ocupar ese cargo cuando la empresa sea traspasada.

6) ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?

Hoy en día están equiparadas con el hombre quizás hasta con más capacidad.

7) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?

Sí, hay bodegas en la provincia que tienen gerentes mujer.

8) ¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?

Que es exitosa, día a día crecemos más.

9) ¿Reconoce falencias en la gestión actual?

Siempre hay algo para mejorar. La economía tan desequilibrada que tenemos refleja pequeñas falencias a diario que por suerte podemos solucionar.

10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?

No, somos todos iguales y podemos tanto hombres como mujeres abordarlos de la misma manera.

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

Sí, creo que el liderazgo femenino puede beneficiar a todas las empresas, sin importar el sector.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

La relación con el personal, por ejemplo en nuestra bodega, el 60% de los empleados son mujeres, y pueden tener una relación más amena con ellas.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

No, no veo porque debería haberlas. Siempre y cuando ambos se capacitan para la tarea, claro.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

Innovación, empatía, compañerismo y buen clima.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

¿Cómo han logrado sobresalir y crecer aún en estos tiempos de crisis?

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

¿Cuál es su finalidad, sus perspectivas empresariales y familiares?

Entrevista 9

1) **¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?**

Mi marido, yo, mi hijo y mi hija.

2) **¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Mi marido lleva adelante el liderazgo en esta empresa.

3) **¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?**

Fue un emprendimiento que comenzó mi padre hace casi 40 años, y cuando murió dado que yo, siendo hija única, no pretendía seguir continuarlo, fue discontinuado. Pero mi marido decidió reabrirlo unos años después, a fines de los años 90.

4) **¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?**

Bueno, yo sí ayudo en el proceso de elaboración y un poco con la administración. Mi hija no, no participa, ella tiene su trabajo que es muy demandante.

5) **¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?**

No, en mi caso yo no quise continuar con la empresa cuando mi padre murió porque prefería seguir con mi trabajo, y mi marido realiza hoy la dirección, y en el caso de mi hija, como te mencioné, tiene un trabajo muy demandante así que no participa, por lo que mi hijo será el que herede la dirección.

6) **¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?**

Me parece que no pasa por una cuestión de sexo. Una mujer puede hacer un trabajo similar al de un hombre en este tipo de puestos, por lo menos esa es mi opinión.

7) **¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?**

Sí hay algunas mujeres que están en puestos gerenciales en el mundo del vino, pero no son muchas.

8) **¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?**

Me parece que está muy bien, al ser una empresa chiquita y familiar, no hay que lidiar con muchos de los inconvenientes que pueden tener grades bodegas en cuanto al personal.

9) **¿Reconoce falencias en la gestión actual?**

Sí, claro. Siempre hay algo que se puede mejorar o algún problemita que surge. Creo que estamos un poco atrasados con el uso y aplicación de las nuevas tecnologías a la hora de vender.

10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?

Sí, puede ser. Creo que la experiencia de cada uno hace que se aborden de una manera diferente los inconvenientes.

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

Podría ser. Cada persona tiene una visión y formación diferente que lo puede convertir en mejor líder.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

En las ideas, en el trato con los clientes, las mujeres tienen un poco más de tacto para tratar con personas, aunque siempre hay excepciones.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

No, dejado de lado que puede que las mujeres tengan un poco más de trato con las personas, me parece que la capacidad de liderazgo es la misma, ambos pueden hacer el mismo trabajo con los mismos resultados.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

Empatía con nuestros clientes. Responsabilidad.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

¿Podrán las próximas generaciones mantenerse en el liderazgo de la empresa?

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

¿Qué medidas tomaría para hacerse un lugar en un mundo que está mayormente dominado por hombres?

Entrevista 10

1) **¿Cómo está constituida la familia empresarial en esta Institución?**

Está conformada por mi padre y por mí, su hija.

2) **¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Dada la edad avanzada de mi padre, yo soy quien lidera la empresa.

3) **¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?**

Somos una pequeña empresa que creamos entre los dos, y en la que mi padre se encargaba inicialmente de las tareas gerenciales y yo como enóloga cumplía con ese rol, pero dada su edad, tiene ya 76 años, me traspasó el poder de la misma a mí.

4) **¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?**

Bueno, obviamente yo sí, y mi mamá solía ayudar cuando comenzamos, pero hoy ya no lo hace tanto.

5) **¿Las mujeres de la familia están dispuestas a ocupar cargos directivos dentro de la Empresa? ¿Podría ampliar en su respuesta?**

Sí, cuando creamos esta empresa, mi padre lo hizo con la intención de que yo continuara con las actividades que se requieren para hacerla crecer.

6) **¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?**

No veo inconvenientes. En estos tiempos son más las mujeres que trabajan en enología, en distintos sectores de las empresas, así como también en niveles gerenciales.

7) **¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en otras empresas del rubro?**

Sí, de hecho en el sur mendocino hay un gran porcentaje de mujeres al frente de las bodegas.

8) **¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?**

En general creo que va muy bien, claro que siempre hay cosas por aprender y mejorar.

9) **¿Reconoce falencias en la gestión actual?**

Sí, debido a falta de tiempo, dado que es una empresa que trabajamos a la par de otros trabajos.

10) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?

En este caso, sí y no. (Se ríe porque es mujer y afronta esos inconvenientes estando al cargo de la empresa)

11) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

En este caso en particular, sí, debido a mis estudios a comparación de mi padre.

12) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?

Me parece que tenemos una orientación a los resultados superior, y eso genera obviamente más beneficios. También tenemos una forma de ver los problemas desde otro ángulo que a lo mejor no es tan directa como la visión de los hombres.

13) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?

Hablando de generalidades, y teniendo en cuenta que siempre existen excepciones en ambos lados, el hombre suele ser más autocrático mientras que el liderazgo de la mujer es más participativo. De nuevo, siempre hay excepciones.

14) Si tuviese que definir una característica del liderazgo de actual de su empresa, ¿cuál sería?

Buen clima de trabajo y la posibilidad de poder desarrollarse y crecer en esta actividad.

15) Si debiera completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?

¿Cómo podría mejorar la rentabilidad del negocio?

16) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

Si tengo una hija en el futuro (se ríe), me gustaría preguntarle qué medidas tomaría para ayudar a crecer a esta empresa dentro del mercado.