

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Licenciatura en Administración**

**“RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO;**

**Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las Empresas Familiares de la ciudad Capital  
de La Rioja, Argentina”**

**“GENERATIONAL REPLACEMENT IN LEADERSHIP;**

**Women and the transfer of leadership in Family Businesses in the Capital City  
of La Rioja, Argentina ”**

**Profesor: Vittar, CARLOS**

**Autora: Maldonado, Evangelina María Luz**

**Legajo: VADM19791**

**DNI: 36436356**

**2021**

## **Resumen**

El presente trabajo, bajo la modalidad manuscrito científico, correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración; tuvo como finalidad conocer cuáles son los motivos que tienen las mujeres para ingresar, permanecer o rechazar puestos en las empresas familiares. Para ello se entrevistaron a 13 personas pertenecientes a 11 empresas familiares radicadas en la ciudad Capital de La Rioja. A medida que se avanzó con la investigación, se llegó a la interpretación de que las mujeres si desean participar en la vida de las empresas familiares pero a la mayoría de ellas no se las prepara adecuadamente lo que deriva en muchos casos en un desinterés o en una búsqueda de mejores oportunidades fuera de esas empresas familiares. En conclusión, se podrá encontrar en este trabajo un análisis objetivo de las decisiones que toman las mujeres a la hora del recambio generacional dentro de la empresa familiar, teniendo en cuenta su crianza y las oportunidades que se les dieron.

Palabras Claves: MUJER; EMPRESA FAMILIAR; RECAMBIO GENERACIONAL

## **Abstract**

The present work, under the scientific manuscript modality, corresponding to the Bachelor of Administration career; Its purpose was to find out what are the reasons women have for entering, staying or rejecting positions in family businesses. For this, 13 people belonging to 11 family businesses based in the capital city of La Rioja were interviewed. As the research progressed, the interpretation was reached that women do wish to participate in the life of family businesses, but most of them are not adequately prepared, which in many cases leads to disinterest or lack of interest. a search for better opportunities outside of those family businesses. In conclusion, an objective analysis of the decisions that women make when it comes to generational change within the family business can be found in this work, taking into account their upbringing and the opportunities they were given.

Keywords: WOMAN; FAMILY BUSINESS; GENERATIONAL SPARE

## Índice de Contenido

Introducción.....	3
Objetivo General .....	6
Objetivos específicos del trabajo .....	6
Métodos .....	7
Resultados.....	9
Discusión .....	14
Conclusiones de la Investigación.....	21
Limitaciones de la Investigación.....	23
Fortalezas de la Investigación .....	24
Recomendaciones de la Investigación .....	24
Bibliografía.....	25
Anexo.....	27

## Índice de Tablas

Tabla 1, Ficha técnica de Investigación.....	7
Tabla 2, Empresas Familiares de la Ciudad de la Rioja Argentina .....	28

## Índice de Imágenes

Ilustración 1, Tipo de Liderazgo.....	10
Ilustración 2, Características del liderazgo actual de las EF con cupo femenino .....	11
Ilustración 3, MOTIVOS PARA RECHAZAR EL LIDERAZGO .....	12
Ilustración 4, Tabla de frecuencia de Ilustración 1 .....	28
Ilustración 5, tabla de frecuencia ilustración 2 .....	28

## 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, & Cannice, 2012, pág. 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. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

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”. Ante ello; Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (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 Justo, R (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.

Luego de redactar sobre la temática anterior y con el fin de ir de lo más general a lo más específico en su redacción; es momento de hablar sobre las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la cultura. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a las costumbre y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda, & Iturralde, 2013).

En sumatoria a lo anterior; 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 6 empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar.” (pág. 2)

Teniendo en cuenta estos resultados y connotaciones; el presente trabajo tiene como finalidad analizar qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género en la ciudad Capital de La Rioja, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de la 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.

Por otro lado y en complemento con lo anterior; se toman como antecedente los siguientes informes:

Como antecedente teórico citamos a un estudio de (Rocio, 2009) sobre la trayectoria y liderazgo de la mujer en la empresa familiar explicando cuáles son las distintas etapas por las que pasa la carrera profesional de las mujeres en la empresa desde la infancia hasta la sucesión. El estudio concluye que cuando las mujeres son socializadas desde pequeñas en los valores familiares y empresariales, genera en ellas una formación empresarial única que no se observa donde no hay una familia empresaria en donde las mujeres valoran el apoyo mostrado por la familia, sobre todo por los padres, animándolos a hacerse cargo de la empresa familiar.

Como antecedente de campo citamos a la empresa familiar Agrometal S.A.I. que se dedica a la fabricación y venta de sembradoras. En el año 2000 fallece Jorge Negrini padre de familia y dueño de la empresa, donde su sucesión empresarial la tomó su hija Rosana Negrini luego de pasar por puestos como directora y vicepresidenta. Gracias a su dedicación y trascendencia en el año 2008, 7 años luego de asumir la presidencia, Rosana obtiene el premio a “empresario del año”, premio que volvió a obtener en el año 2020 dejando en claro que una mujer puede cumplir dicho puesto y de manera exitosa.(Caniglia, 2021)

En paralelo; será fundamental plantear los siguientes interrogantes, los cuales nos ayudarán a obtener los resultados de la investigación:

1. ¿Se prepara a los hijos en los valores familiares/empresariales?
2. ¿Se prepara e incorpora a los hijos, desde chicos en la vida de la empresa?
3. La sucesión ¿Es un proceso o una decisión del momento?

4. ¿Qué criterios se consideran más importantes a la hora de la sucesión: ¿La primogenitura, el género o la capacidad y competencia?
5. ¿El género del dueño de la empresa juega un papel importante en la elección del género del futuro sucesor/a?
6. ¿Cuáles son las condiciones y habilidades que se le reconocen a la mujer en la empresa?
7. ¿Qué nivel de interés manifiestan las mujeres por la empresa?

Una vez redactado lo anterior es momento de plantearse el objetivo general como los objetivos específicos de dicha investigación final de grado:

#### *Objetivo General*

Conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la ciudad de la Rioja – Argentina con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

#### *Objetivos específicos del trabajo*

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

## Métodos

A continuación, se presenta la metodología de análisis en respuesta a los objetivos específicos antes nombrados y su forma de llevarlos a cabo con el fin de responder al objetivo de dicho trabajo. Para ello; se tomó un participante en dicho análisis, las empresas familiares de la ciudad de la Rioja - Argentina, con el fin que el relevamiento de información sea lo más eficiente en cuanto a contenido y posterior análisis del mismo.

- Ficha técnica en respuesta a los objetivos específicos

Tabla 1, Ficha técnica de Investigación

<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Fuente de Información</b>	Primaria y Secundaria
<b>Técnica</b>	Desarrollo de entrevistas en profundidad (ver Anexo III) en base a consentimiento brindado al entrevistador (Ver Anexo I y II)
<b>Instrumento</b>	Guía de Pautas
<b>Población</b>	Empresas Familiares de Argentina
<b>Criterio Muestral</b>	No Probabilístico Intencional
<b>Muestra</b>	15 Empresas Familiares de la Ciudad de la Rioja Argentina (ver anexo IV)

Fuente: Elaboración Propia (2021)

### *Diseño*

Respecto al alcance de la investigación desarrollada la misma es exploratoria, ya que se pretendió conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional, teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede. El contexto en el que se pretenden estudiar estas

características es en el territorio de Argentina, puntualmente de la ciudad Capital de la provincia de La Rioja y limitado a las empresas de tipo familiares.

#### *Instrumentos.*

Los materiales e instrumentos de recolección de datos implementados en la investigación fueron mediante guía de pautas por medio de entrevistas hacia las empresas familiares de la capital riojana. Las mismas fueron realizadas de manera virtual como presencial.

#### *Criterio Muestral*

El muestreo utilizado fue no probabilístico intencional, seleccionando los elementos muestrales o participantes de manera no aleatoria con un fin determinado tal como lo describe en su bibliografía el autor (Vieytes, 2004).

#### *Justificación de la base de Datos*

La población de empresas familiares en la ciudad de la Rioja, provincia de la Rioja Argentina es de 93 empresas. Las fueron determinadas mediante la página oficial de la municipalidad de la capital provincial cuyo dato se encuentra actualizado a Diciembre del año 2020.(Municipio La Rioja, 2020)

De la población anterior; en dicho trabajo se utilizará una muestra de 15 empresas familiares de dicha localidad, cuyos datos se encuentran determinados en el anexo IV.

#### *Análisis de datos*

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

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas en respuesta de los objetivos específicos antes nombrados. Cabe aclarar que en dicho apartado se presentarán los resultados de los objetivos específicos dos, tres, cuatro y cinco; ya que el primero fue resuelto en el desarrollo de la introducción del presente trabajo. Para poder realizar dicho apartado de forma ordenada y para una mejor comprensión del lector; se ordenarán las respuestas en el orden según pertenezca a cada objetivo específico de manera individual. En el sector Anexo V y VI se exponen los consentimientos firmados y las entrevistas desglosadas para mejor entendimiento del lector

### *RESPUESTAS DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA*

- I. Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento.

En primer lugar; teniendo en cuenta los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, podemos decir que la mayoría de las empresas muestran, desde el inicio de sus actividades, una inclinación hacia el tipo de liderazgo transaccional en 6 de los 13 entrevistados que respondieron dicha pregunta sobre todo aquellas que no poseen mujeres dentro de su estructura empresarial, independientemente de que sea porque no desean integrarlas o porque simplemente la familia no cuenta con integrantes mujeres. Para expresar la inclinación al tipo de liderazgo transaccional, nos basamos en haber visto las siguientes características:

- Dan importancia a las tareas
- Muestran preocupación por el logro de los objetivos
- Poseen un elevado interés por la dirección

Del resto de los entrevistados; 4 de ellos; determinaron una inclinación hacia el liderazgo transformacional debido a que entienden la gestión de la empresa como un movimiento de cambio, donde en ese cambio aparece el rol femenino muy fuerte, y en contraposición a las características del liderazgo transaccional encontramos las siguientes:

- Lleva a los subordinados a que transformen sus intereses personales en intereses del grupo mediante la preocupación por una meta más amplia.
- Atribuye el poder a las características personales más que a la posición organizacional.
- Realza los valores personales del personal.
- Poseen habilidades interpersonales.
- Se fomenta la participación.
- Motivan.
- Comparte poder e información.

Con respecto a los entrevistados restantes, tres, no supieron qué responder por desconocer el tipo de liderazgo que hay en la empresa. Dicha demostración gráfica se muestra a continuación:

Ilustración 1, Tipo de Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia (2021); Valor de Muestra 13 empresas

- II. Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares de la ciudad de la Rioja que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras.

Todas aquellas empresas que cuentan con mujeres en la composición de la empresa y que son posibles y casi seguras sucesoras de la administración de la empresa (8 del total de los 13 entrevistados que respondieron las entrevistas) expresan que la organización tiene características que tienen mucho que ver con el tipo de liderazgo transformacional. Debajo enumeraremos aquellas frases que dan cuenta del liderazgo que poseen estas empresas:

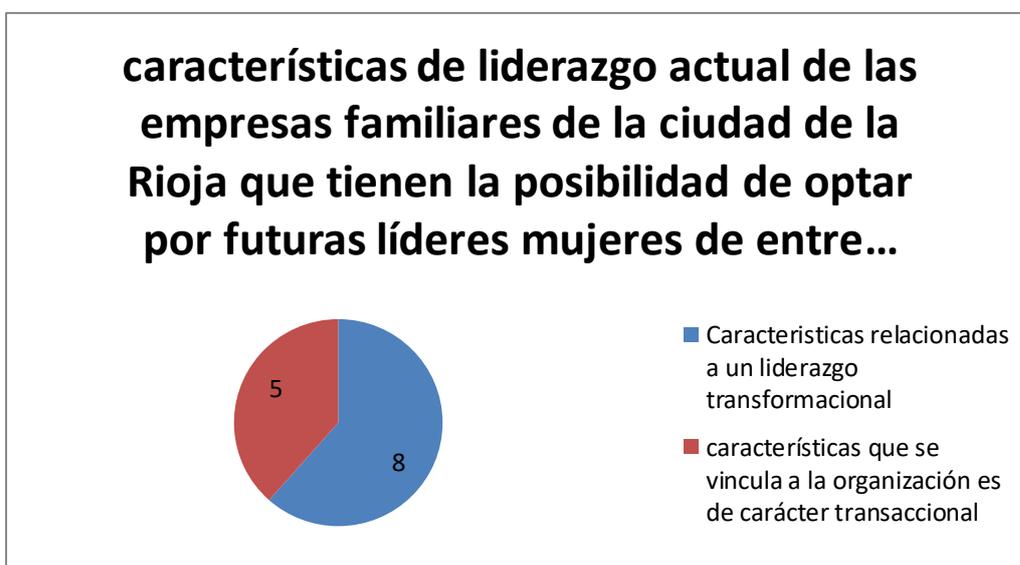
- Poseemos un interés en unir objetivos generales de la empresa con los personales.
- Tenemos el interés en generar un buen clima laboral.
- Tenemos un desinterés respecto al género sobre la persona con la que trabajan, el enfoque va dirigido a sus competencias y aptitudes.
- Gran interés por mantener una cultura empresarial fuerte, con una visión y misión lo suficientemente presentes no solo en la empresa misma si no en el ambiente familiar y en cada uno de sus miembros.

De las restantes participantes de la muestra en éste punto, cinco de ellas; expresaron que las características que se vincula a la organización es de carácter transaccional como:

- Decisiones en gobiernos de empresas realizadas por hombres
- Gerencias generales compuestas en su mayoría por hombres
- En la división heterogénea de la familia, los puestos superiores son de hombres o de los hermanos hombres mayores

Dicha representación gráfica para mejor interpretación del lector se encuentra a continuación:

Ilustración 2, Características del liderazgo actual de las EF con cupo femenino



Fuente: Elaboración Propia (2021); Valor de muestra 13 empresas

- III. Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.

En las empresas que cuentan con mujeres en su estructura empresarial y/o familiar, notamos que tiene mucho peso la seguridad laboral (40%) o los mejores sueldos que pueden brindar una empresa externa (40%) y, en menor medida, se habla también de poco reconocimiento interno o el simple desinterés en participar de la vida de la empresa, con un porcentaje del 10% en ambas ocasiones.

Ilustración 3, MOTIVOS PARA RECHAZAR EL LIDERAZGO



Fuente: Elaboración Propia (2021); valor de muestra 15 empresas

Además podemos sumarle a lo anterior que las empresas entrevistadas ante esto también respondieron que existen varios obstáculos o motivos aparte de los anteriores; que imposibilitan o dificultan su liderazgo:

- Miedo a descuidar los contactos comerciales con proveedores o clientes ya que a una mujer se le hace más difícil llegar a acuerdos comerciales debido a prejuicios sociales
  - Paradigmas sociales del poder de una mujer en un cargo superior del hombre en la empresa
  - Informalizar la comunicación interna en la empresa con delegados hombres que no acaten órdenes o no escuchen por competencia de género de quien le da la orden
- IV. Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

Las mujeres sienten que no han recibido la formación necesaria dentro de las empresas, aún demostrando interés por ocupar cargos dentro de la misma. No reciben información ni comunicación de alta importancia para la conducción de la empresa, tales como decisiones de negocios, inversiones, crisis económicas.

Se las ha mantenido al margen respecto a decisiones cruciales para la empresa y eso las ha llevado en gran medida a buscar reconocimiento en trabajos externos o en otras profesiones. Sienten el peso de tener que seguir siendo las máximas responsables por la crianza de los hijos, por el orden de la casa y además deben balancear todo eso sumando las mismas responsabilidades que históricamente se les ha atribuido solamente a los hombres tales como la profesionalización y el trabajo.

Las mujeres que han participado de la vida empresarial, que ocupan un cargo actualmente y que además aspiran a poder liderar la empresa desde algún cargo, nombraron algunos puntos que la organización debe tener para trascender como:

- La importancia de una crianza cerca de los valores y de la cultura empresarial.
- La importancia de la paridad de género para darle oportunidad a las mujeres que, por el ámbito machista, (sobre todo el de nuestra provincia) no pueden demostrar sus aptitudes para ocupar cargos que históricamente han sido ocupados por hombres.
- La importancia de la profesionalización.
- Lealtad a la empresa.
- Interés por la necesidad de todos los miembros de la empresa.

Además las mismas entrevistadas expresan tres principios o medidas que una empresa debería tener para llevar a cabo la igualdad de género en puestos superiores o jerárquicos:

- Apoyo entre mujeres dentro del mismo estrato empresarial para apoyarse unas a otras, ya que muchas veces las limitantes no son hombres sino también mujeres
- Promover contratos societarios que integren la variedad de género en los puestos superiores
- Promover la redacción de un protocolo de familia igualitario en derechos laborales para hombres como para mujeres.

## Discusión

1) Partiendo desde nuestro objetivo:

- Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento.

Y teniendo en cuenta su resultado: “la mayoría de las empresas mostraron, desde el inicio de sus actividades, una inclinación hacia el tipo de liderazgo transaccional en 6 de los 13 entrevistados. Del resto de los mismos, 4 de ellos, determinaron una inclinación hacia el liderazgo transformacional y tres, no supieron qué responder por desconocer el tipo de liderazgo que hay en la empresa”.

Podemos analizarlo teniendo en cuenta un artículo de APD, donde el mismo nos habla de liderazgo transformacional y transaccional como casi tipos de liderazgo opuestos, sin poder definir claramente si uno es mejor que el otro, si no haciendo que esto dependa del tipo de empresa y la situación que esté atravesando la misma para poder decidir qué tipo de liderazgo es el más conveniente. Este artículo nos dice que de Grosso modo, se pueden diferenciar esos tipos de liderazgo porque uno busca mantener los procedimientos que ya tenía la empresa, mientras que el otro realiza determinados cambios con el objetivo de mejorar el funcionamiento del negocio.

El liderazgo transformacional tiene como principal objetivo hacer cambios en la empresa que provoquen mejores expectativas y resultados más positivos. En vez de alentar a los trabajadores a buscar el beneficio propio, se promueve la unidad y el beneficio común. Se trata de valorar las capacidades individuales de cada empleado y potenciar sus posibilidades. Esto provoca que los empleados sean más productivos, ya que estarán potenciando sus puntos fuertes. Esto hace que se fomente en el equipo un buen espíritu de grupo, la admiración por los compañeros y la realización como trabajador de cada uno de los miembros individualmente.

Respecto al liderazgo transaccional, en este artículo nos hablan acerca del líder diciendo que “busca mantener la estabilidad en la organización, no cambiando demasiado los métodos del negocio”. Respecto a la estabilidad de la empresa, la nombra como “el pilar fundamental de este tipo de liderazgo”. Los empleados deben hacer y seguir las ordenes que el jefe ordene, básicamente nos hablan de que si éstas órdenes se siguen correctamente, el empleado recibe una recompensa, pero si por el contrario no

las sigue correctamente, o directamente no las sigue, seguramente recibirá un castigo. Precisamente por eso, nos menciona el artículo que en este tipo de liderazgo es de suma importancia la manera en la que se comunica lo que se quiere lograr, las órdenes y pasos a seguir por parte de los jefes y directivos, porque de esa manera para el empleado resultará mucho más fácil cumplir los objetivos planteados.(APD, 2018)

Teniendo en cuenta los resultados y el análisis que nos aporta este informe, la autora define dos aspectos. Primeramente, el desconocimiento de algunos entrevistados, respecto a los tipos de liderazgo que hay presentes en las empresas que trabajan desde hace muchos años, nos da un llamado de atención respecto a la manera de comunicarse y relacionarse que existe dentro del ambiente de trabajo, hay una ausencia tanto de comunicación como de claridad o incluso de interés por parte de los líderes y de los empleados hacia el logro de objetivos individuales, como así también de los objetivos generales de la empresa en sí. En segundo lugar, la autora nota una clara diferenciación entre las empresas que utilizan o se familiarizan más con el tipo de liderazgo transformacional que el transaccional. Según los informes y contrastándolos con las realidades de las empresas, la autora concluye que en empresas familiares de larga trayectoria, se ha visto claramente que, partiendo casi todas de un tipo de liderazgo transaccional, se obtienen mejores resultados al ir aplicando paulatinamente el liderazgo transformacional, ya que nos ayuda a que la empresa pueda adaptarse a los cambios a través del tiempo, donde nos enfocamos más en los objetivos generales pero sacando lo mejor de cada persona que pertenece a la empresa y aportando así a obtener mejores resultados tanto individuales como grupales. Al adaptar a la empresa a los nuevos tiempos, hace que la visión pueda ser más a largo plazo y no simplemente “sobrevivir” a determinados momentos como se ha notado en las entrevistas sobre las empresas que se apoyan más en el tipo de liderazgo transaccional, donde los empleados siguen simplemente órdenes o donde, de hecho, no pudieron identificar el tipo de liderazgo al tener un total desconocimiento sobre el tema.

## 2) Partiendo desde nuestro objetivo:

- Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares de la ciudad de la Rioja que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras.

Y teniendo en cuenta su resultado: “Todas aquellas empresas que cuentan con mujeres en la composición de la empresa y que son posibles y casi seguras sucesoras de la administración de la empresa (8 del total de los 13 entrevistados que respondieron las entrevistas) expresan que la organización tiene características que tienen mucho que ver con el tipo de liderazgo transformacional. De las restantes participantes de la muestra en este punto, cinco de ellas; expresaron que las características que se vincula a la organización es de carácter transaccional”.

Podemos analizarlo teniendo en cuenta un artículo de ConnectAmericas, donde nos hablan de Silvia Carrillo y su charla en el XII foro de mujeres, sobre el liderazgo femenino y nos da datos tales como que “el mercado laboral global está compuesto en un 45% por mujeres. Un 22% ejercen una dirección funcional, un 16% se dedica a consejerías o asesorías y solo un 5% son directivas de empresas o CEO”. Nos menciona también un artículo publicado por la revista Fortune, donde, de las 500 empresas más importantes del mundo, solo 25 están lideradas por mujeres. Eso nos representa un 5%. Y aunque parece extremadamente poco, en el año 98 esa misma cifra correspondía a 1 sola empresa de las 500 publicadas.

Respecto a los estilos de liderazgo, nos hablan de que las mujeres son educadas con valores de cuidado y responsabilidad que marcan un estilo de interacción. Silvia nos dice “La mujer en el hogar es la que cuida, la que escucha, la que está pendiente de todos. Las mujeres vienen del estilo de lo doméstico y con orgullo tienen que llevarlo a sus organizaciones hoy en día. Somos las que lo resolvemos todo, las que entramos a pelear, a armonizar”.

El artículo aquí comienza a mencionar también dos tipos de estilos de liderazgo muy importantes hoy en día: el enfoque de liderazgo transaccional y de liderazgo transformacional. Hace también mucho hincapié en que las mejores empresas del mundo están buscando liderazgos transformacionales porque son los que logran que otros se movilicen y respecto a este punto Silvia comenta: “lo logran porque el líder inspira, porque conecta, está fundamentado en valores, en principios y no solo en objetivos que es el liderazgo transaccional”.

En el artículo, Silvia menciona que el liderazgo transformacional se creó en un foro internacional de mujeres, en el que sacaron a relucir muchos rasgos naturales de las mujeres, y que las hacen muy compatibles para un liderazgo transformacional, sin que

ello sea excusa para excluir a los hombres. Nos menciona el artículo los rasgos más importantes:

1. Carisma o influencia idealizada: es el líder que transforma, que conecta, que genera empatía, asertividad, escucha, trasciende, porque tiene la capacidad de proyectarse a los demás.
2. Motivación inspiracional: es un líder auténtico que practica y vive su visión, misión y valores, los conoce y los transmite a su equipo de trabajo y eso es lo que hace que la gente se inspire a través del líder.
3. Consideración individualizada: es el líder que está atento a las necesidades individuales de su equipo, lo conoce y entiende y acompaña en la forma que corresponde dependiendo de lo que requiere.
4. Estimulación intelectual: posibilidad de que sea un líder que escuche, que aprenda a amar las diferencias, que busque crecer en el disenso, pero de una forma responsable y alturada.” (Revista Gana Más, 2015)

Teniendo en cuenta los resultados y el análisis que nos aporta éste informe, la autora define que hay que tener en cuenta que ha habido un gran avance en materia de liderazgo femenino respecto a años anteriores. Pasamos de un acotadísimo número de 1 empresa liderada por una mujer sobre 500 en el año 1998, a 25 empresas que representan un 5%. Si bien el número sigue siendo extremadamente bajo, la autora destaca que ha habido un gran avance y el camino demuestra que se seguirá intentando equilibrar la balanza. Teniendo en cuenta las entrevistas y analizando más que solo las respuestas puntuales de cada entrevistado, sino también el ambiente general de trabajo y la posición de las empresas frente a la realidad actual, se puede decir que el tipo de liderazgo transformacional ha hecho grandes aportes a aquellas empresas que, casualmente, están actualmente o están a punto de ser lideradas por mujeres. La autora ha notado claramente que la mujer le da un punto de vista a los negocios y al trato humano hacia los empleados que no siempre se ha tenido en cuenta. Es un punto de vista que hace que, al interesarse por los objetivos individuales de cada empleado, de sus expectativas y esfuerzos, puede mejorarse indirectamente y de manera muy notoria, toda la empresa en sí. Claramente el liderazgo elegido por todas las mujeres que la autora ha entrevistado ha sido el transformacional más en mayor que en menor medida, algunas consciente o inconscientemente, pero fue notorio el gran interés puesto en

balancear la vida personal con la profesional, teniendo en cuenta que todas las empresas entrevistadas son empresas familiares.

3) Partiendo desde nuestro objetivo:

- Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.

Y teniendo en cuenta su resultado: “En las empresas que cuentan con mujeres en su estructura empresarial y/o familiar, notamos que tiene mucho peso la seguridad laboral (40%) o los mejores sueldos que pueden brindar una empresa externa (40%) y, en menor medida, se habla también de poco reconocimiento interno o el simple desinterés en participar de la vida de la empresa, con un porcentaje del 10% en ambas ocasiones”.

Podemos analizarlo teniendo en cuenta algunos pensamientos como los de María Àngels Viladot, doctora en Psicología Social y autora del libro *Género y poder en las organizaciones*, quien *explica*: «Cuantas más mujeres haya en posiciones de poder, más fácil será que otras mujeres lleguen. No basta con que haya unas pocas, sino que tiene que haber un número suficiente y con una gran visibilidad» u otros pensamientos como los de Eva Rimbau, profesora de recursos humanos de la UOC, quien opina «Muchos estudios sugieren que las mujeres tienen una menor preferencia por ocupar cargos directivos o con poder que los hombres». En ese sentido Viladot considera que: «la auto discriminación de las mujeres es, sin duda, la forma más triste de discriminación». Podemos también analizarlo desde un artículo publicado por la UOC donde además de hablarnos sobre los pensamientos de estas mujeres, añade también palabras acerca de la discriminación que sufren las mujeres insertas mundo laboral, teniendo que aceptar salarios más bajos y luchando contra muchas dificultades para compatibilizar su vida personal con su carrera profesional, y nos cuenta también que se hace todavía más evidente cuando se trata de lugares de responsabilidad. “Varios estudios muestran que hay muy pocas mujeres directivas, que cobran menos que sus colegas masculinos y que, a menudo, se sienten discriminadas por la empresa y por la sociedad”.(Carrillo, 2017)

Teniendo en cuenta esos pensamientos y artículos nombrados, esta autora piensa que queda muy a la vista el hecho de que la discriminación hacia las mujeres, (aunque no tan directamente como antes), sigue existiendo y se ve reflejada en, por ejemplo, la diferencia de salarios ante las mismas tareas y responsabilidades, la falta de

reconocimiento al labor y el liderazgo de la mujer, y la permanente desventaja ante competencias para ocupar distintos puestos (vemos reflejado ese resultado, como planteábamos en el objetivo anterior, en la poca cantidad de mujeres ocupando puestos directivos en grandes empresas. Por ello no resulta raro para la autora de éste trabajo final, ver que algunas mujeres, totalmente aptas y competentes para ocupar los puestos directivos o de liderazgo, y con muchas cualidades e ideas para aportar a la empresa familiar, apuesten a trabajos externos, mejor remunerados, con mayores gratificaciones y reconocimientos a nivel personal o a simplemente cuidar de la familia y “autoexcluyéndose” de la vida profesional dentro de la empresa. Entonces, en base a los porcentajes analizados dentro de las entrevistas de éste trabajo, podríamos entender que la autora advierte que los estudios sobre el tema y la realidad en la provincia de La Rioja, sobre la muestra que hemos analizado hasta ahora, refleja exactamente lo mismo. Totalmente polarizadas las decisiones con un 40% por seguridad laboral y un 40% por una mejor remuneración, nos hace foco en que, ante igual tarea realizada, la mujer se ve totalmente en condiciones de inferioridad y se hace mucho más notorio dentro de la misma empresa familiar, (sobre todo en los sistemas donde la familia tiene más de una integrante mujer) ya que “afuera” encuentran una mejor remuneración y reconocimiento a sus labores.

A pesar de este escenario, en números generales y teniendo en cuenta los objetivos anteriores ya planteados, esta autora destaca que es mayor el porcentaje que apuesta por una nueva mirada empresarial, inclusiva entre hombres y mujeres, con un liderazgo que venga verdaderamente a aportar a esa inclusión y nivelación y que no quede simplemente en discurso.

#### 4) Partiendo de nuestro objetivo:

- Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

Y teniendo en cuenta su resultado: “Las mujeres sienten que no han recibido la formación necesaria dentro de las empresas, aún demostrando interés por ocupar cargos dentro de la misma. No reciben información ni comunicación de alta importancia para la conducción de la empresa, tales como decisiones de negocios, inversiones, crisis económicas.

Se las ha mantenido al margen respecto a decisiones cruciales para la empresa y eso las ha llevado en gran medida a buscar reconocimiento en trabajos externos o en otras profesiones. Sienten el peso de tener que seguir siendo las máximas responsables por la crianza de los hijos, por el orden de la casa y además deben balancear todo eso sumando las mismas responsabilidades que históricamente se les ha atribuido solamente a los hombres tales como la profesionalización y el trabajo”.

Podemos analizar esto teniendo en cuenta un informe de Horacio A. Irigoyen, donde nos habla de los desafíos de la mujer dentro de la empresa familiar como ser:

- Comunicación: No están al tanto de la situación financiera del negocio. Y hace hincapié en que sería necesario fomentar la comunicación entre la familia y el negocio familiar.
- Proceso de formación: Nos habla acerca de que no se las toma en cuenta para puestos de trabajo dentro del negocio familiar, y se ven que relega das automáticamente a la posición de accionistas. En este sentido menciona que se debería educar y preparar a las mujeres de la familia como cualquier otro miembro, para que puedan realizarse como profesionales, tanto si deciden desarrollar su carrera profesional en otras compañías como en la misma empresa.
- Conciliación trabajo y familia: Aquí nos hablan del gran problema que surge al intentar equilibrar la vida personal con la profesional al tener que seguir haciéndose cargo de todas las tareas domesticas que tienen que ver con la casa en sí como con la crianza de los hijos y a su vez asumir papeles y responsabilidades que históricamente fueron destinadas para los hombres, teniendo en cuenta que “no se dedicaban a otra cosa que no fuera el trabajo profesional”

Este artículo nombra como algo importante el hecho de que la mujer pueda conocerse a sí misma, que descubra verdaderamente cuál es su pasión, sus sueños y metas a alcanzar y en base a eso decida cuáles serán sus prioridades personales y podrá conciliar su mundo profesional con el personal.(Irigoyen, 2014)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas y el informe donde tratamos de comparar opiniones respecto a este tema, podemos entender que la opinión de esta autora se incline hacia el pensamiento de que existe la discriminación de

las mujeres en casi todos los temas relevantes que se tratan dentro de la empresa familiar, estén ellas inmersas o no formalmente dentro de dicha empresa. Teniendo en cuenta que casi todas las mujeres entrevistadas expresaron que sí querían participar de la vida de la empresa familiar, podemos ver, lamentablemente, que es casi unánime las opiniones de ellas sobre la exclusión tanto en información, como en acceso a determinados puestos ya sea por experiencia propia en la empresa familiar o porque captaron eso en el ambiente del mismo o incluso fuera de ese ámbito y que cargan aún hoy y actualmente con todo el peso, sin compartir, de la crianza de los hijos y la mantención de la casa en términos de limpieza y orden.

Centrándonos únicamente en la empresa familiar misma, un 80% de las mujeres entrevistadas coinciden en que no se las ha preparado consciente y fuertemente para ocupar cargos directivos, no se les ha comunicado de decisiones importantes ni tampoco se ha adquirido la cultura empresarial desde chicas, en contraste a la preparación que obtuvieron los hombres entrevistados (habiendo demostrado interés o no en la empresa familiar) y también en contraste con lo que estas mismas mujeres hacen respecto a sus hijos, igualando . De esta manera, esta autora concluye que la mujer es la que suele encargarse de la parte más humana, de los objetivos personales de cada miembro; tienen más aptitudes para el manejo de personas y se preocupan por transmitir a los hijos todos aquellos valores o conocimientos que a ellas se les fueron negados consciente o inconscientemente.

#### *Conclusiones de la Investigación*

Una vez redactado todo lo anterior y como finalización de dicha investigación se puede determinar lo siguiente:

- 1) Las mujeres, independientemente de si desean, manifiestan o no un interés por participar de la vida empresarial familiar, en promedio no obtienen una crianza cerca de la cultura de la empresa, sea consciente o inconscientemente, en mayor o menor medida, pero al fin y al cabo no son grandes partícipes al menos en un inicio.
- 2) Las mujeres que pueden acceder a puestos de dirección y están próximas a hacerlo, les costó mucho más que a los hombres de su familia. Tuvieron que hacer hincapié en su profesionalización, adentrarse en la cultura empresarial por sí solas y aun así, algunas nombran incluso que no se sienten reconocidas de la manera que desearían. Dentro de las mujeres que decidieron dar un paso

al costado en vez de acceder a los puestos de liderazgo hicieron hincapié en que afuera encontraban mayor “seguridad laboral” y “mejores remuneraciones”, por lo que la brecha del salario y el reconocimiento es una realidad bastante instalada en las empresas familiares de la ciudad de La Rioja.

- 3) Existen varias incongruencias respecto a los avances que son nombrados en muchos artículos e informes y la realidad de las pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de La Rioja, como por ejemplo los puntos anteriores en los que hablamos de la falta de reconocimiento, la no inclusión de las mujeres desde pequeñas en la cultura de la empresa, la diferencia en los salarios y la falta de sensación de seguridad, ese tipo de acciones se pueden visualizar que están ausentándose poco a poco en las grandes empresas, igualando las condiciones para hombres y mujeres mientras que en éste informe la autora entiende que falta mucho aún para poder comenzar a hablar de una igualdad o una paridad en las empresas que formaron parte de la muestra de este trabajo. A pesar de la realidad, todas las mujeres que esta autora ha entrevistado poseen como bien decíamos esa mirada transformacional, y en mayor o menor medida, desde un puesto bajo o de dirección, hacen un aporte por cambiar la esencia de las empresas familiares en esta ciudad y poco a poco poder ir “equilibrando” las oportunidades.
5. Además; respecto del contexto, se puede observar que La Rioja es una ciudad chica de unos 300.000 habitantes, con poca inversión empresarial y con bajo estímulo para el desarrollo y radicación de nuevas empresas, lo cual establece un desbalance a favor de lo público respecto de lo privado, provocando una predisposición hacia la dependencia del Estado. Sin embargo y dados los bajos salarios de los empleados públicos, se encuentran muchos micro emprendimientos, liderados por mujeres, pero con alcance de economía de subsistencia , por ejemplo, ventas de empanadas, pan casero, tortas, etc.
6. Siguiendo en la línea de comparación de lo público y lo privado, las medidas de paridad de las que se habla y que pueden llegar a aplicarse para poder nivelar un poco la brecha que existe entre hombres y mujeres, termina aplicándose únicamente a organismos públicos, a los trabajos dependientes del estado y no así por ejemplo a la muestra que esta autora ha analizado y tenido en cuenta como lo son los emprendimientos privados de empresas familiares, donde es

más notorio aun lo arraigado que se encuentran las viejas costumbres que no aportan a la igualdad de género.

#### *Limitaciones de la Investigación*

Respecto a las limitaciones de esta investigación, la autora entiende que más allá de lo estudiado en este trabajo, en las entrevistas y los artículos e informes, queda mucho por indagar, sobre todo porque ésta, al ser una investigación exploratoria y no representativa, no permitió abarcar todas las realidades que existen. La autora piensa que, continuando con las limitaciones, las mismas se centran en dos ámbitos: uno referido al contexto socio, económico, político y el otro ámbito corresponde al espacio micro empresarial familiar y su privacidad al querer brindar información

Siguiendo con las limitaciones y respecto del ámbito micro familiar empresarial, se pudo trabajar con empresas familiares, establecidas en La Rioja y con trayectoria en el tiempo. Se puede señalar como limitación de esta investigación, al propio objeto de estudio, ya que en las entrevistas se indaga sobre un ámbito personal, en profundidad, a través del cual a los entrevistados se les pedía opiniones, actitudes, puntos de vistas muy subjetivos respecto de la dinámica personal, familiar, laboral y no todos muestran disposición a abordar aspectos tan delicados que rozan planos tan sensibles de la vida cotidiana laboral y familiar.

Si bien la muestra puede darnos una buena idea de la realidad de las empresas familiares y su manejo respecto a al lugar que ocupan las mujeres, la mayoría de las empresas de la muestra no estaban integradas por un gran número de mujeres o con muy pocas demostrando un gran interés por la empresa, lo que limito a la autora a trabajar con este tipo de familias o empresas y no tener una gran diversidad como por ejemplo si la familia hubiera estado integrada por más mujeres que hombres entre los hijos, nietos o demás familiares.

Por otro lado, tomando en cuenta una de las conclusiones en las que la autora se refiere al trabajo público y privado, la limitación con la que nos encontramos es con la poca o escasa cantidad de inversiones privadas o empresas familiares que posee nuestra provincia. Si bien hay muchas que cuentan con muchos años de trayectoria, la cantidad de empleo en la parte pública (casi el 80% de la población) hace que quede muy poca cantidad de personas con emprendimientos privados y por ende, con menor variación para comparar en la muestra final que pudimos obtener.

### *Fortalezas de la Investigación*

Abordando las fortalezas de este trabajo, la autora cree que el mismo constituye un aporte científico al conocimiento de las empresas y el tipo de liderazgo en la ciudad de La Rioja, ya que es un tema de incipiente abordaje.

Respecto a las fortalezas de la investigación en sí, la misma permitió identificar una zona de incipiente desarrollo de emprendimiento privado, que si bien alcanza solo el nivel de subsistencia sin embargo pone de relieve el liderazgo femenino.

Continuando con las conclusiones y debilidades donde analizamos el empleo público y privado de la provincia de La Rioja, podemos tomar como una fortaleza el hecho de que, al ser una provincia con pocos habitantes y sumado a que la parte privada es una porción sumamente pequeña (como decíamos, el 20% de la población) la muestra nos representa una gran cantidad del total de empresas familiares que se encuentran en la provincia de La Rioja y por ende, nos acerca más a cuál es la realidad que manejan las empresas en esta ubicación geográfica.

### *Recomendaciones de la Investigación*

Finalmente, refiriéndonos al posible alcance de nuevas líneas de investigación, esta autora sugiere poder conseguir más información acerca de las miradas respecto a los motivos personales de las mujeres por los que algunas no apuestan a continuar dentro la misma empresa familiar, ya que son tan variados que no pudieron ser estudiados en detenimiento.

Otras líneas para poder tener en cuenta para futuras investigaciones sería enfocarnos en si verdaderamente las mujeres que accedieron a los puestos de dirección, crían a sus hijos dentro de la cultura empresarial, educándolos con los valores de esta e informándolos sobre la situación de la empresa o si repiten los patrones que sucedieron con ellas, y también si las nuevas generaciones de hombres hacen hincapié en esto mismo.

Por último, se sugiere también avanzar sobre el estudio del liderazgo femenino en los micro-emprendimientos. La pandemia ha potenciado muchísimos micro-emprendimientos manejados principalmente a través del e-commerce y un gran porcentaje de los mismos son liderados por mujeres, sería interesante poder investigar si son empresas familiares donde tomaron el mando ellas o si son emprendimientos nacientes y cuáles fueron las motivaciones que las llevaron a hacerse cargo de los mismos.

## Bibliografía

- APD. (25 de 06 de 2018). *Asociación para el Progreso de la Dirección*.  
Obtenido de Asociación para el Progreso de la Dirección: <https://www.apd.es/liderazgo-transformacional-y-transaccional-diferencias/>
- Caniglia, D. (2021). *Empresario 2020: Rosana Negrini*.  
<https://puntoapunto.com.ar/>.
- Carrillo, N. (15 de 02 de 2017). *Universitat Oberta*. Obtenido de Universitat Oberta: <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2017/033-genero-poder.html>
- Ceja, L. (2008). “*El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible*”. . España: IESE Businedd Scholl Universidad de Navarra.
- Irigoyen, H. A. (2014). *¿CÓMO INFLUYE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR?* Errepar.
- Juto, 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*. Madrid,España: Universidad de Madrid.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.
- Morrison,A;White,R;Van Velsor,E. (1987). *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?* .New York: Addison-Wesley.
- Municipio La Rioja. (1 de diciembre de 2020).  
<https://www.municipiolarioja.gob.ar/>. Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://www.municipiolarioja.gob.ar/>: <https://www.municipiolarioja.gob.ar/>
- Revista Gana Más. (25 de 03 de 2015). *Connect Americas*. Obtenido de Connect Americas: <https://connectamericas.com/es/content/el-liderazgo-de-las-mujeres>
- Rocio, M. J. (2009). *Depósito de investigación, Universidad de Sevilla*.  
Recuperado el 25 de abril de 2021, de Depósito de investigación, Universidad de Sevilla: <https://idus.us.es/handle/11441/39495>
- Rosener, J. B. (5 de Noviembre de 1990). <https://hbr.org>. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://hbr.org>: <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (1 de septiembre de 2013). *Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms* *Relación entre el capital social familiar y el no familiar: el caso de empresas familiares españolas*. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad "Etimologías y técnicas"*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

## Anexo

### *Anexo I: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)*

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

La presente investigación es conducida por Maldonado, Evangelina María Luz, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es analizar qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género en la ciudad Capital de La Rioja, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de la 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.

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Maldonado, Evangelina María Luz. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género en la ciudad Capital de La Rioja, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de la 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.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

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

en este estudio, puedo contactar a Maldonado, Evangelina María Luzal teléfono +5493804202445.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Maldonado, Evangelina María Luzal teléfono +5493804202445.

-----

Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
(En letras de imprenta)		

*Anexo II: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista DIGITAL)*

Nombre del Participante: Maldonado, Evangelina María Luz

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 Maldonado, Evangelina María Luz. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género en la ciudad Capital de La Rioja, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de la

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.

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 +5493804202445.

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.

### *Anexo III: Entrevistas*

Buenas tardes, mi nombre es Evangelina María Luz Maldonado, estudio Lic. En administración en la universidad siglo 21 y me encuentro realizando el Trabajo Final de Graduación de la misma. ¿Se encuentra de acuerdo con que ésta entrevista sea grabada a fines de poder ser transcripta luego, siempre conservando los datos del entrevistado de manera anónima? El tema de este trabajo final es “Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las Empresas Familiares de la ciudad Capital” y la entrevista que tendremos servirá para poder recabar los datos necesarios para llevar a cabo la investigación. Le agradezco desde ya su desinteresada ayuda, recordando que puede dar por finalizada esta entrevista cuando usted lo crea necesario y que puede sacarse cualquier duda respecto a las preguntas que realizaremos. Ahora si procedo a realizar las preguntas que quisiera hacerle, divididas en dos partes según los temas que tocaremos:

#### 1. Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?
- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la

empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?

## 2. Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?
- ¿Quién fundó la empresa?
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?
- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?

## 3. La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?
- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?
- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?
- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva,

distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

4. Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?
- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

*Anexo IV: 15 Empresas Familiares de la Ciudad de la Rioja Argentina*

Tabla 2, Empresas Familiares de la Ciudad de la Rioja Argentina

NOMBRE DEL ALUMNO	EMPRESA	FECHAS DE LAS ENTREVISTAS (previstas)		NOMBRE DE CONTACTO (si fuera auditado, debe ser quien da el ok para entrevistas)	NOMBRE COMPLETO DEL ENTREVISTADO	CARGO	NÚMERO telefonico DE CONTACTO.	Email personal del entrevistado
		DIA	MES					
Maldonado, Evangelina María Luz	ELYTEL SRL	3	5	Federico Miskoski	Nestor Federico Miskoski	Socio gerente	3804504164	<a href="mailto:maldonadocristina@hotmail.com">maldonadocristina@hotmail.com</a>
	SOSAL SRL	4	5	Daniel Albornoz	Daniel Albornoz	Dueño	3804256041	<a href="mailto:danielalbornoz2409@gmail.com">danielalbornoz2409@gmail.com</a>
	EL PALO LABRADO	19	5	Pedro Maldonado	Pedro Antonio Maldonado	Dueño	3804630328	<a href="mailto:pedroantoniomaldonado48@gmail.com">pedroantoniomaldonado48@gmail.com</a>
	I LIKE	20	5	Miguel Castro	Mirta Paredes	Socio	3804534677	<a href="mailto:emmabelencastro@gmail.com">emmabelencastro@gmail.com</a>
	CILABEL ELECTRONICA	14	5	Jorge Conci	Jorge Conci	Dueño	3804942106	<a href="mailto:cilabelectronica@gmail.com">cilabelectronica@gmail.com</a>
	CASA BERCHIA	15	5	Fernando Bermudez	Fernando Bermudez	Dueño	3804665076	<a href="mailto:bermudezfer@hotmail.com">bermudezfer@hotmail.com</a>
	RUBITO SOCIEDAD DE HECHO DE R	25	5	Santiago Romero	Santiago Romero	Co-propietario	3804242500	<a href="mailto:santiagoromero91@gmail.com">santiagoromero91@gmail.com</a>
	ANDALD	11	5	Aldana Alejandra Goy	Aldana Alejandra Goyochea	Gerente	3515410969	<a href="mailto:aldvqovochea23@gmail.com">aldvqovochea23@gmail.com</a>
	I LIKE	20	5	Miguel Castro	Miguel Castro	Socia	3804534677	<a href="mailto:emmabelencastro@gmail.com">emmabelencastro@gmail.com</a>
	L.A. CONSULTING	21	5	Mario Luna Arquello	Mario Luna Arquello	Gerente	3804202116	<a href="mailto:mlunaarquello@hotmail.com">mlunaarquello@hotmail.com</a>
	HELP GOD	26	5	Federico Brizuela	Norma Zarate	Socia	3804844955	<a href="mailto:normazarate2014@gmail.com">normazarate2014@gmail.com</a>
	HELP GOD	26	5	Federico Brizuela	Federico Brizuela	Gerente	3804416438	<a href="mailto:brizuelafederico@gmail.com">brizuelafederico@gmail.com</a>
	ELYTEL SRL	3	5	Federico Miskoski	Cristina Maria de los Angeles Maldonad	Socia	3804682012	<a href="mailto:maldonadocristina@hotmail.com">maldonadocristina@hotmail.com</a>

Fuente: Elaboración Propia (2021)



### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

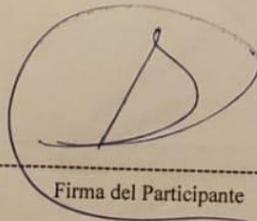
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

Albornoz Daniel

Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)



Firma del Participante

4/05/21

Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

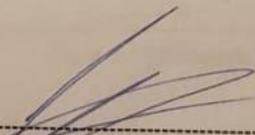
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

Conca, Jorge Luis  
Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

  
Firma del Participante

14/05/21  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista PRESENCIAL)

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad Empresarial Siglo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo; Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las Empresas Familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina"

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo; Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las Empresas Familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

MARZO LUANA ARGUELLO  
Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

21/05/21  
Fecha

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

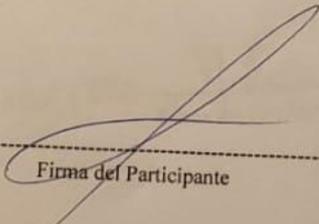
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

CASTRO Miguel  
Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

  
Firma del Participante

20/05/21  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

Mirtha Noemí Paredes

Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

*[Firma manuscrita]*

Firma del Participante

20/05/21

Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad Empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

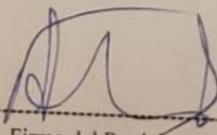
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

*Facundo A. Maldonado*

Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)



Firma del Participante

*19/05/21*

Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

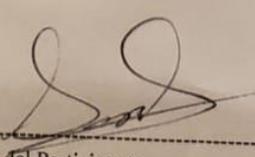
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

Santiago Nicolas Romero

Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

  
Firma del Participante

25/05/21

Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad Empresarial Siles 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

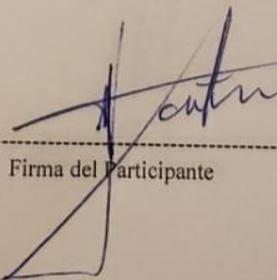
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

Maldonado Cristina M.  
Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

  
Firma del Participante

5-5-21  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

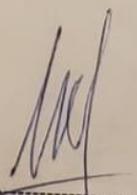
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

Miskoski Nestor Federico

Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)



Firma del Participante

03/05/21

Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

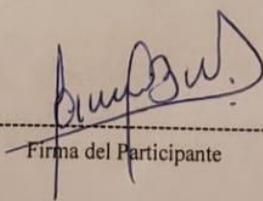
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

Federico Brizuela

Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

  
Firma del Participante

26/05/21

Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

Goyachea Aldana

Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)



Firma del Participante

11/05/21

Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Evangelina María Luz Maldonado, de la Universidad empresarial Silo 21. La meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

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 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

---

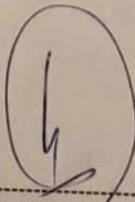
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Evangelina María Luz Maldonado. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es "Recambio generacional en el liderazgo: Las mujeres y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares de la ciudad Capital de La Rioja, Argentina".

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Evangelina al teléfono 3804202445.

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

Fernanda Berni  
Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

  
Firma del Participante

15/05/21

Fecha

*Anexo VI: Entrevistas*

**ENTREVISTA 1:**

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
R: Femenino, 29 años de edad.
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
R: Actualmente me encuentro realizando actividades administrativas de la empresa. Llevo registro de la ventas diarias, inventario del estado de las maquinas con las que cuenta la empresa, contrato con los proveedores por la materia prima en la elaboración de panificación y despacho el producto que se distribuye en comercios dentro de la Capital de la provincia de La Rioja.
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
R: Soy hija del propietario.
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?  
R: Hace 4 años me involucre en el manejo de la empresa, hace un año y medio realizo las tareas que describí en el punto 2.
- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?  
R: Tengo un hijo varón de 10 meses.
- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?  
R: Creo que es importante la experiencia, la responsabilidad y la actitud frente a diferentes situaciones que se pueden ir planteando, pero sobre todo buena actitud de líder para que las directivas sean acatadas y con responsabilidad.

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?  
R: La empresa se fundó en 1986 aproximadamente. En ese entonces no se contaba con la infraestructura de hoy.
- ¿Quién fundó la empresa?  
R: Mi papá a través de un legado familiar. Su papá tenía una panadería de la cual aprendió el oficio.
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?  
R: Ninguno aún
- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?  
R: Somos dos mujeres, mi hermana y yo, la que en ocasiones nos quedamos al mando de la empresa y nos obliga a tomar decisiones en la inmediatez que la ocasión demande pero no somos quienes tomamos decisiones a largo plazo. Sin embargo, las decisiones fueron bien aceptadas y acatadas de la manera que se plantearon.

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?  
R: No. Porque a veces se complica diferenciar temas familiares con los laborales.
- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?  
R: No, por el momento no hay objetivos de cambios.
- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?

R: Si, me encuentro conforme. Esta en planes la expansion de la empresa en por lo menos dos sucursales en La capital de la provincia, no es algo que aun se llevara a cabo por la inestabilidad e inseguridad que genera el estado económico del país.

- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

R: Me parece muy importante el papel de la mujer en la empresa, creo que puede aportar matices diferentes a los objetivos generalmente planteados, a su vez la mujer de mi familiar cuanta con diferentes puntos de vista que hacen a la empresa correr ciertos riesgos que son importantes para el crecimiento empresarial. Por lo general asume mas responsabilidades y de manera mas organizada.

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?

R: No siempre estuve interesada pero porque normalmente, a las mujeres de la familia, se nos pedía que nos mantuvieramos al margen del manejo de la empresa. Asumí el deseo de incorporarme cuando se planeron diferentes objetivos y me resulto interesante formar parte y prepararme para el manejo empresarial.

- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?

R: No, no tuve que hacerlo pero sin embargo, priorizaría el legado familiar siempre que la condiciones esten dadas.

- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

## ENTREVISTA 2:

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?

29 años, masculino.

- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?

Gerente.

- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?

Hijo.

- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?

En la empresa hace 3 años, en esta posición desde comienzos del 2021.

- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?

No tengo hijos ( reconocidos) fui papá garron en su momento, no se si cuenta.

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?

Personalmente me voy a basar en la confianza, experiencia, antigüedad, y capacidad. En ese orden, mi argumento para realizarlo de esa manera es que considero mucho mas importantes los otros ítems antes q la capacidad, si la persona en quien yo confio tiene alguna dificultad o limitación para resolver determinado conflicto, puede conformar un equipo de trabajo que lo ayude a resolverlo. En cuanto al cupo femenino creo que mejor forma para respetarlas, a ellas y a su género, es darles la oportunidad de ocupar cargos de poder, pero no solo por ser mujeres, sino porque de verdad lo merecen.

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?  
SOSAL SRL
- ¿Quién fundó la empresa?  
Daniel Horacio Albornoz
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?  
Uno
- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?  
Si Crstina Sosa ( mi mamá) es cofundadora y estuve al frente de la gerencia durante 30 años.

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?  
No, me gustaría que crezca para que de esa manera podamos ofrecer mas puestos de trabajo.
- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?  
Si a largo plazo. Poner sucursales en las provincias de San Luis y Cordoba
- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?  
Si estoy a gusto. Seguramente deben seguirse capacitando en todos los temas ya que es quien guía la empresa. Como dije anteriormente uno de nuestros objetivos son expandirnos en nuevas sucursales y ya estamos entrevistando a quienes estarán a cargo de ellas.
- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la

empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

Siempre es importante incluir mujeres y creo que como sociedad debemos darle la oportunidad de que ocupen esos lugares de poder. Si tuve la oportunidad que mi jefa sea una mujer y sinceramente agradezco todo lo que me enseñó, desde su perspectiva nueva, me enseñó cosas que mi jefe anterior no había hecho.

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?
- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

### **ENTREVISTA 3:**

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
42 - Masculino
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
Gerente
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
Hijo
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?  
En la empresa 18 y en el cargo 5
- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el

caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?

Si, dos, una mujer y un varon. Son niños aun

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?

La capacidad, y el deseo de continuar con la empresa

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?

1980

- ¿Quién fundó la empresa?

Mi padre y mi madre

- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?

Tres

- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?

Mi madre fue gerente durante 25 años, aunque el cargo era compartido con mi padre. Llevo el orden administrativo a la empresa

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?

Si desearía, pero solo si mis hijos están interesados, sino es así la vendería

- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?

Si, apertura de la 2da sucursal en menos de 2 años, y abrir canales de ventas Online

- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?

La empresa es muy chica por lo cual los empleados no se encuentran en posiciones de decisión

- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

La participación de una mujer en las empresas son importante porque aportan un punto de vista diferente de los negocios. En nuestra empresa siempre participaron mujeres y con cargos importantes. En la actualidad somos dos socios, un varón y una mujer.

La mujer resuelve los inconvenientes o adversidades de forma diferentes, por lo cual creo que es positiva la participación en las empresas

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?
- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

## ENTREVISTA 4:

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
51 años, masculino
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
Auxiliar de gerencia
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
Hijo
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?  
27 años en la empresa. 20 años en la posición.
- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?  
4 hijos. 1 varón, 3 mujeres.  
Si se criaron cerca de la cultura de la empresa.  
No se capacitaron formalmente.  
Algunos están interesados.  
No importa el cargo, sino la disponibilidad de estar presentes.  
Una de mi hijassi.
- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?  
La capacidad de liderazgo es fundamental en este tipo de empresas, mas viniendo del traspaso de la primera generación.

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?  
1962

- ¿Quién fundó la empresa?  
Mi padre y su cuñado. Ambos de la misma edad que en ese momento tenían 20 años aproximadamente.
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?  
Hasta ahora ninguno.
- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?  
Nunca hubo mujeres al mando. El motivo simplemente es porque todavía no hubo traspaso desde la primera generación en la empresa, esta sigue siendo liderada por sus fundadores.

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?  
Si. Solo que habría que profesionalizarla.
- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?  
No por el momento.
- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?  
Si, muy conforme. Posiblemente sirva algún tipo de capacitación.  
En un futuro está la idea de expandir la empresa por medio de sucursales.  
Pero no hay capacitaciones planeadas por el momento.
- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna

otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

En lo personal creo que la capacidad de una persona no tiene que ver con el género sino con lo que esa persona pueda aportar a la empresa desde su perspectiva y valores.

Justamente mi respuesta se basa en mi poca o mucha experiencia sobre esto.

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?
- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

#### **ENTREVISTA 5:**

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
29 Años - Masculino
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
Vendedor
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
Hijo
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?  
Desde chico, no recuerdo bien pero aproximadamente 17 o 16 años, pero no voy regularmente.
- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?

Somos 4 hermanos, todos trabajamos en algún momento en el negocio, pero solo 1 de los 4 estudio electrónica por lo tanto sería el más capacitado para ese tipo de negocio. La única mujer en la familia es mi vieja que también siempre estuvo a cargo de mi negocio con mi viejo, yo diría que mi vieja es que asume mayor responsabilidad del negocio debido a que ella esta siempre y realiza de todo. Mi viejo tiene otros trabajos por lo tanto mayormente solo la ayuda en realizar los pedidos y algunos días también es vendedor.

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué? Siempre nos incentivo a que sigamos el negocio, pero por ahora todos hemos tomados rumbos diferentes y por ahora no definimos que sucederá con el negocio.

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?  
1991
- ¿Quién fundó la empresa?  
Mis viejos, Ana Maria Vaca y Jorge Conci
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?  
Ninguno, siempre lo lideraron entre ambos.
- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?  
Si, creo que en empleados siempre fue 50 y 50 entre hombres y mujeres.  
Creo que no importa el sexo para trabajar en este rubro.

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?  
Creo que si no sigue siendo familiar no seguirá.

- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?

No tenemos objetivos a corto ni mediano plazo todavía.

- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?

Creo que nunca nos capacitamos continuamente en el negocio, solo mi viejo pero porque su carrera esta vinculada al rubro, por ahí creo que es nuestro punto débil.

- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

Yo creo que no debería existir esa distinción entre hombre y mujer. Sin dudas lo existe en la mayoría de las disciplinas, pero en un futuro espero y deseo que no exista.

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?
- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

## **ENTREVISTA 6:**

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?

\_30 AÑOS. GENERO MASCULINO

- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?

\_ PROPIETARIO

- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?

NIETO

- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?

EN TODA MI VIDA FORME PARTE DEL NEGOCIO. EN EL PUESTO ACTUAL HACE 5 AÑOS

- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?

\_ TENGO 1 HIJA. MUJER. ESTA CRIANDOSE EN EL AMBIENTE COMERCIAL PERO ELLA NO ESTA INTERESADA EN SEGUIR ESTE RUBRO.

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?

\_CREO QUE LO FUNDAMENTAL NO ES EL GENERO,SINO LA EXPERIENCIA QUE TENGA EN EL RUBRO Y LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO PARA LLEVAR ADELANTE LA RESPONSABILIDAD.

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?

\_ 2016

- ¿Quién fundó la empresa?

\_ MI ABUELO

- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?

\_ 3 CAMBIOS

- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?

\_ SI, MI MADRE QUE ES PROPIETARIA TAMBIEN ACTUALMENTE Y LIDERA EN LA TOMA DE DECISIONES SIEMPRE CON RESULTADOS POSITIVOS POR SU EXPERIENCIA.

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?  
SI, ES NUESTRO DESEO, ES UN LEGADO DE NUESTROS ANTEPASADOS.
- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?  
\_SI TENEMOS OBJETIVOS EN SEGUIR CRECIENDO CON NUEVAS SUCURSALES Y EN CAPACIDAD FISICA.
- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?  
\_ESTAMOS SATISFECHOS CON EL DESEMPEÑO DE NUESTROS EMPLEADOS Y CUENTAN CON EXPERIENCIA EN EL RUBRO, ES POR ELLO QUE VALORAMOS SU EXPERIENCIA.
- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

\_ LA POSICION DE LA MUJER EN NUESTRA EMPRESA ES FUNDAMENTAL, TIENEN UNA MIRADA DISTINTA A LOS DEMAS Y SON CAPACES DE LIDERAR CUALQUIER PUESTO QUE SE LES PRESENTE.

EN LA MAYORIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO QUE ME TOCO FORMAR PARTE, SIEMPRE EL TRABAJO DE LA MUJER FUE MUY DETERMINANTE Y POSITIVO.

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?
- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

#### **ENTREVISTA 7:**

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
64 AÑOS, FEMENINO
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
PROPIETARIA
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
SI, SOY LA HIJA
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?  
HACE 35 AÑOS ME ENCUENTRO EN LA EMPRESA Y HACE 5 AÑOS SOY LA PROPIETARIA
- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?

SI, 3 VARONES. SI, TODOS SE CRIARON DENTRO DE LA CULTURA DE LA EMPRESA Y FUERON CAPACITADOS PARA OCUPAR LOS CARGOS QUE ACTUALMENTE OCUPAN (HABIENDO MANIFESTADO PREVIAMENTE SU INTERES). LOS CARGOS QUE OCUPAN TIENEN EL MISMO NIVEL DE RESPONSABILIDAD.

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?  
LA EXPERIENCIA, LA CAPACIDAD, EL INTERES SOBRE LA EMPRESA INDIFERENTEMENTE DE QUE SEA HOMBRE O MUJER.

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?  
ESTAMOS VIGENTES DESDE 1986
- ¿Quién fundó la empresa?  
MI PADRE
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?  
DOS, DE MI PADRE A MI Y DE MI A MIS HIJOS.
- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?  
SI, DESDE EL MOMENTO QUE MI PADRE ME HEREDÓ LA EMPRESA ESTUVE AL FRENTE, HOY EN LA ACTUALIDAD COMPARTO LA RESPONSABILIDAD CON MI HIJOS QUE SON LOS FUTUROS HEREDEROS. LOS RESULTADOS HAN SIDO SIEMPRE POSITIVOS, DESDE LOS INICIOS DE LA EMPRESA HEMOS TRABAJADO DE ACUERDO A OBJETIVOS OFRECIENDO A NUESTROS CLIENTES EL MEJOR PRODUCTO POSIBLE.

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?  
SI, VIENE DE GENERACION EN GENERACION LA EMPRESA Y QUEREMOS MANTENERLA ASÍ.
- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa?  
¿A largo plazo? ¿Cuáles?  
SI, SON OBJETIVOS A CORTO PLAZO, AMPLIAR A TRAVES DE SUCURSALES PARA ABARCAR MAS ESPACIO GEOGRAFICO
- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?  
SI, NOS SIRVE Y VALORAMOS MUCHO MAS LA EXPERIENCIA.  
EN TEMA SUCURSAL ACABAMOS DE ABRIR UNA EN OTRO PUNTO ESTRATEGICO DE LA CIUDAD, PERO MANTENIENDO LA MISMA CANTIDAD DE EMPLEADOS.
- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?  
EN REALIDAD A LA HORA DE CONTRATAR A NUESTROS EMPLEADOS NO HEMOS TENIDO EN CUENTA LA PARIDAD DE GENERO PORQUE SE DIO NATURALMENTE (TENEMOS LA MISMA CANTIDAD DE EMPLEADOS ENTRE MUJERES Y HOMBRES).

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?

SI, SIEMPRE TUVE INTERES EN SER PARTÍCIPE

- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?

NO

- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

**ENTREVISTA 8:**

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?

Hombre. 30 años

- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?

Copropietario

- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?

Hijo

- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa?

12 años

- ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?

Gerente

- ¿Tiene hijos/as?

Si.

- ¿Cuántos?

Uno.

- ¿Mujeres o varones?

Varon

- ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa?

Es pequeño. Tiene 4 años aun, pero al igual que nuestros padres hicieron con nosotros, nosotros tambien tratamos de enseñarles a nuestros hijos la importancia tanto económica como sentimental que tiene un negocio familiar, el cual no solo representa una fuente de ingresos per se, sinotambien años de esfuerzo, sacrificio, de sueños logrados y metas superadas.

Por supuesto, antes de esta pandemia, mi hijo me visitaba casi todos los días y nos divertiamos jugando y aprendiendo a la vez y creando vinculos.

- ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo?

-----

- ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa?

-----

- Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad?

-----

- En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?

-----

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a:
- ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?

Los años hacen la experiencia. Por supuesto es absolutamente necesario conocer todos los detalles de un negocio. Desde el área adminitrativa hasta las tareas que requieren un esfuerzo fisico.

Todos hemos comenzado desde cero, y tratamos de mantenernos siempre los mas cerca posible de todas las tareas que el buen funcionamineto de una empresa requiere. Es decir, en \*\*\* vas a toparte con uno de los dueños barriendo o realizando un envio por delivery, por ejemplo.

Una regla de oro tanto en nuestra familia como en el negocio familiar es que nadie es mas ni menos que nadie. Nadie tiene corona y el hecho de ser dueño no es excusa para sentarte y no hacer nada.

Un buen sucesor, ya sea hombre o mujer (el sexo no es relevante realmente) debe ser responsable, conocer integralmente el negocio, quererlo como un hijo (ya en cierta forma uno lo ve crecer, hacerse grande y fuerte), debe tener siempre en mente que sin sacrificio no se llega a nada, y mas importante aun, debe RESPETARLO.

- Datos generales de la empresa:
- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?

21 de Abri de 1978

- ¿Quién fundó la empresa?

Mi padre y sus dos hermanos

- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?

Comezo con los tres hermanos, luego se unio la madre de estos tres hasta su jubilacion.

Años despues, uno de ellos renuncio al negocio, quedando asi como dueños los otros dos.

Tiempo despues, se sumo mi primo, luego mi hermana y luego yo. Los tres con 18 años en su respectivo momento.

- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?

Si. Mi abuela durante un tiempo se sumo al negocio tarabajando a la par de sus dos hijos.

Fue alguien escencial en la toma de importantes decisiones, tambien en mantener la convivencia tanto en dueños como empleados aplicando un sistema de merito y confianza para con los empleados, y conservar las escencia de lo "familiar" en un

negocio en pleno crecimiento (algo que se puede olvidar fácilmente entre familiares cuando el dinero se interpone).

- La empresa y su futuro:
- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?

Si. Creo que después de tantos años, Rubito no solo creció económicamente, sino que también culturalmente de cierta forma. Tanto así que nos es común escuchar extranjeros decir que al llegar a La Rioja, les recomiendan pasar por nuestro local para conocerlo.

El dicho "\*\*\* tiene de todo" es algo que corrió de boca en boca hasta llegar a lugares inpensados por nosotros.

Todo eso se logró gracias a la ética de trabajo que mis abuelos le inculcaron a mi padre, el cual me lo inculco a mí y yo a mis hijos.

La empresa no solo es familiar de sangre para nosotros, sino que se volvió familiar para los riojanos quienes ante cualquier duda, o necesidad acuden a nosotros.

- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa?  
¿A largo plazo? ¿Cuáles?

Por supuesto. "Quien no se supera a sí mismo constantemente, dejará de ser bueno en lo que hace".

A corto plazo, superar los desafíos que esta pandemia nos presentó como mejorar el área de envío por delivery, expandir el área de alimentos sumando más alimentos al stock, sumar más y mejor equipamiento para el área de fotografía, expandir el personal y la infraestructura del local principal y depósitos.

Por otra parte, a largo plazo, ya nos encontramos realizando la construcción de locales comerciales, departamentos, playas de estacionamientos en puntos estratégicos de la ciudad.

- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de

una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?

Tratamos de mantener cierta equidad en las tareas y actividades que nuestros empleados realizan diariamente, así vamos evaluando quienes se desempeñan mejor. Nuestra filosofía siempre fue y será "aprender mediante la práctica" ya que es en el momento de la práctica es donde el empleado demuestra su agilidad para aprender las tareas, en la toma de decisiones y en la solución de los problemas que se le presenten.

- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

El tema del género nunca fue ningún inconveniente para nosotros al momento de incluir personal. De hecho, tuvimos muchas mujeres empleadas durante años.

Cabe resaltar que las mujeres tuvieron muchísimo mejor desempeño en el área de fotografía, edición, librería, preparación de alimentos, regalería, etc. A diferencia de las tareas que implicaban mayor esfuerzo físico o mayor labia y poder de persuasión al momento de la atención al público, áreas en las cuales los hombres demostraron mejor desempeño.

Realmente nunca dividimos el trato para con ningún empleado por su género ni las tareas que se les asignaban. Lamentablemente, el hecho de mantener esa equidad de labores entre empleados nunca fue del agrado de los empleados del sexo femenino, por lo que siempre al final quienes quedaban siempre fueron hombres.

- Si usted es mujer:
  - En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
  - ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?

- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

### **ENTREVISTA 9:**

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
\*Género femenino , edad 56 años.
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
\*Dueña , fundadora.
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
\*Esposa .
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa?  
\*Cuatro años .  
¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?  
\*Desde el momento que se funda la empresa.
- ¿Tiene hijos/as?  
\*Si.
- ¿Cuántos?  
\*Cuatro
- ¿Mujeres o varones?  
\*Solo varones
- ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa?  
\*Si, totalmente
- ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo?  
\*Si, día día compartimos experiencias de aprendizajes para que eventualmente cubran espacios de ser necesarios dentro de la empresa.
- ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa?  
\*Si , sobre todo el área de sistema , publicación y marketing.
- Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad?  
\*Están preparados y puedo observar predisposición a ocupar espacios donde se los necesite.
- En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?  
\*Lidero la empresa al lado de míesposo .

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?  
\*Considero importante el desempeño , la capacidad , la responsabilidad , el género no lo considero primordial.

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?  
2018
- ¿Quién fundó la empresa?  
\*Mí esposo y yo .
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?  
\*Hasta este momento ningún cambio.
- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?

\*Estuve a cargo de la empresa , no observé dificultades ni diferencias que puedan llamar la atención de mí persona. Si, la atención y respeto hacia la mujer, ofreciendo ayuda y colaboración.

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?  
\*Si, totalmente , generamos un gran equipo de trabajo con una interesante perspectiva de éxito a corto tiempo.
- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles  
\*El objetivo principal es generar empleo inclusivo, y a largo plazo el logro de espacio físico para la exhibición de los productos no tangibles fabricados y diseñados por la empresa.
- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa?  
\*Totalmente de acuerdo ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia?

\*Considero importante la experiencia , pero la capacitación y actualización sobre el quehacer de la empresa lo considero fundamental.

- ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?

\*Si ,expandir la empresa cantidad de empleados .capacitaciones en puestos de liderazgo ,aún no.

- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

\*Considero muy importante el desempeño de la mujer dentro de la empresa , totalmente de acuerdo con la paridad de género , tenemos las mismas capacidades y en algunos casos hermosas habilidades que ayudan a construcción de mejoras dentro de la empresa . He compartido trabajos, siendo la mayoría mujeres , experiencia que no marcó diferencias de genero y de ningún tipo.

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?

\*Todo que sea Proyecto de mejoras , en la vida , me interesa.

- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?

\*No , adecue mis tiempos a la empresa familiar.

- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

\*Mí Profesión .

## **ENTREVISTA 10:**

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
58 AÑOS, MASCULINO
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
GERENTE
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
SOY EL FUNDADOR
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?  
HACE 15 AÑOS ESTOY A CARGO DE LA EMPRESA Y SIEMPRE OCUPÉ EL MISMO CARGO
- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?  
TENGO 2 HIJOS, UN VARON Y UNA MUJER. AMBOS SE CRIARON EN EL ENTORNO DE LA CULTURA DE EMPRESA Y SUS PROFESIONES Y CARRERAS GERENCIALES LAS HICIERON DENTRO DE LA EMPRESA. AMBOS FUERON CAPACITADOS POR MI Y POR ELLOS MISMO A TRAVES DE SUS ESTUDIOS PARA COOPERAR CON EL OBJETIVO DE LA EMPRESA Y OCUPAR EL CARGO QUE OCUPAN ACTUALMENTE.  
SUS CARGOS FUERON DADOS NATURAL Y ESTRATEGICAMENTE, TENIENDO EN CUENTA LAS COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS DE CADA UNO. AMBOS COMENZARON CON RESPONSABILIDADES MINIMAS Y FUERON INCORPORANDOLAS PAULATINAMENTE, HOY EN DIA NO PODRIA DIFERENCIAR SUS CARGOS POR MAYOR O MENOS RESPONSABILIDAD, SINO, SIMPLEMENTE DIFERENTES. SI, MI HIJA HA EXPRESADO Y EXPRESA SU INTERES POR LIDERAR LA EMPRESA Y HA SIDO CAPACITADA PARA ELLO.

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?  
CREO QUE NO TIENE NADA QUE VER (Y EL EQUIPO TAMBIEN LO PIENSA) QUE SEA MUJER NI TAMPOCO LA CANTIDAD DE AÑOS QUE HA ESTADO DENTRO DE LA EMPRESA, ESE TEMA LO HEMOS HABLADO MUCHAS VECES, PORQUE YO PERSONALMENTE NO CREO QUE INLUYA EN UNA DECISIÓN FINAL, SI CREO QUE EL QUE MAS SE ACERQUE A LA VISION QUE TIENE LA EMPRESA, EL QUE TENGA EL PERIL QUE YO CREA QUE DEBE TENER, SOBRE TODO CON RESPECTO A LAS HABILIDADES SOCIALES Y EL QUE ESTE DISPUESTO TAMBIEN EN ASUMIR ESE RIESGO, O MAS BIEN ESA RESPONSABILIDAD, PORQUE ES UN ACTO QUE SE DA ENTRE DOS PARTES, O DOS SISTEMAS, UNO INTERNO Y OTRO EXTERNO. EL INTERNO ES EL QUE QUIERA HACERSE CARGO Y QUE TENGA TODAS LAS COMPETENCIAS Y EL PERFIL QUE NECESITAMOS.

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?  
SE CONSTITUYO EN EL AÑO 2006 Y EMPECÉ YO SOLO ASOCIANDOME ESTRATEGICAMENTE CON OTRAS CONSULTORAS DONDE ERA MUCHO MAS FACIL EMPEZAR A TRANSITAR EL CAMINO DENTRO DE LA EMPRESA, TAL ASI QUE LA EMPRESA HOY TIENE 15 AÑOS Y VAMOS MANTENIENDO UN PLAN DE TRABAJO Y ESTA SIENDO REDITUABLE.
- ¿Quién fundó la empresa?  
YO FUI EL FUNDADOR
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?  
LOS CAMBIOS DE LIDERAZO SE DIERON POR LO MENOS DOS VECES DEPENDIENDO DE LA NECESIDAD DEL MOMENTO EN

LA QUE SE ENCONTRABA LA EMPRESA, CUANDO HUBO NECESIDAD DE NEGOCIACION ASUMIO EL LIDERAZGO MI HIJO VARON, YA QUE SUS COMPETENCIAS RESPONDIAN FACILMENTE A SACIAR ESA NECESIDAD, EN EL MOMENTO QUE FUE NECESARIO CUBRIR Y ANALIZAR A NIVEL DE PLANIFICACION ENTRARON LAS COMPETENCIAS DE MI HIJA Y ASUMIOPOR LO TANTO EL LIDERAZGO.

- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?

EN ESTE CASO Y MOMENTO DE LA VIDA INSTITUCIONAL ESTAN A CARGO DE LA EMPRESA DOS MUJERES, LOS RESULTADOS SON EXCELENTES PORQUE ESTAN EN CONDICIONES DE HACERLO Y PORQUE CREEMOS QUE ESTA PARTICIPACION DE LA MUJER, TENIENDO EN CUENTA LA MADUREZ DE ELLAS EN LA EMPRESA NOS DA UN VALOR AGREGADO PARA SEGUIR TRABAJANDO.

EN ESTE MOMENTO LA MUJER ESTA TOMANDO UN PROTAGONISMO IMPORTANTE Y PORQUE TIENE PUNTOS DE VISTA TOTALMENTE DIFERENTES AL HOMBRE Y ESO HACE QUE NOSOTROS PODAMOS SER MAS EMPATICOS. SERIA BUENO NO TENER QUE ESTAR DIVIDIENDO UN PENSAMIENTO ENTRE UNA MUJER Y UN HOMBRE, PERO LAMENTABLEMETE LA SOCIEDAD NO ESTA PREPARADA PARA ESTO TODAVIA, QUIERO DECIR QUE HAY LUGARES DONDE ES ESTRATEGICO QUE VAYA UNA MUJER O UN HOMBRE, PORQUE TODAVIA DESDE EL OTRO LADO NO HAY UNA MIRADA PROFESIONAL CON RESPECTO A ESE TEMA, ASIQUE NOSOTROS SIEMPRE LO PLANTEAMOS EL TEMA INTERNAMENTE Y LO DECIDIMOS DE ESA MANERA.

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?

YO CREO QUE LA EMPRESA VA A SEGUIR SIENDO FAMILIAR, LA MAYORIA ESTAN TODOS PROFESIONALIZADOS, ME REFIERO A SOBRINOS, PRIMOS, Y CREO QUE LO MAS CONVENIENTE ES QUE SE VAYAN SUMANDO ESTAS PERSONAS.

ES BASTANTE COMPLICADO, YO QUISIERA QUE SIGA SIENDO FAMILIAR Y CREO QUE TODO EL EQUIPO TAMBIEN.

- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?

A CORTO PLAZO NO TENEMOS NADA PLANTEADO, PERO A LARGO PLAZO SI PORQUE HAY ALGUNOS LUGARES QUE HAY QUE OCUPAR Y DESRROLLAR DENTRO DE LA EMPRESA, OBIAMENTE QUE SI HACEMOS UN ANALISIS MACRO, ESTA SITUACION ECONOMICA, FINANCIERA, SOCIAL QUE TIENE EL PAIS, ES MUY COMPLEJO SABER HACIA DONDE VAMOS, EL TEMA DE EXPANSION Y DE PLANTEARSE OBJETIVOS ES MUY DIFICIL PORQUE ES PRACTICAMENTE DIA A DIA O MES A MES, PERO SI ESTA PLANTEADO AMPLIAR LOS PUESTOS DE AQUÍ A UNOS AÑOS PARA ADELANTE.

- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?

SI TENEMOS PLANES DE CAPACITACION PARA CADA UNA DE LAS POSICIONES Y CON RESPECTO A LA EXPERIENCIA DIGAMOS QUE YO SOBRETUDO SOY UNA PERSONA QUE TRABAJO SOBRE LA EXPERIENCIA, YO ME DEDICO A ANALIZAR LOS PERFILES, CREO QUE LA EXPERIENCIA ES MUY IMPORTANTE, SOBRETUDO POR EL NIVEL ACADEMICO, POR EJEMPLO UN CHICO QUE RECIEN SE RECIBE DE LA UNIVERSIDAD ESTA BASTANTE CLARO QUE NO TIENE EXPERIENCIA PERO SI NOS DETENEMOS SOBRE ESE TEMA HAY

DOS VARIABLES, UNA ES LA ACTITUD Y LA OTRA ES LA APTITUD, HAY PERSONAS QUE SALEN DE LAS UNIVERSIDADES Y TIENEN UN POTENCIAL MUY IMPORTANTE Y HACE QUE UNO REALMENTE OPTÉ POR ESE POTENCIAL Y NO POR LA EXPERIENCIA, AHORA SI LAS PERSONAS NO TIENEN ESA APTITUD Y ESE POTENCIAL ES MUY DIFÍCIL INCORPORARLAS DENTRO UNA EMPRESA.

SI TENEMOS PLANTEADO CRECER TANTO EN SUCURSALES COMO EN EMPLEADOS.

- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

RESPECTO AL TEMA DE LA MUJER DENTRO DE LA EMPRESA, NO ES UN TEMA QUE ME PREOCUPE, TAMPOCO LO PIENSO, ES INDISTINTO. CREO QUE HAY PERSONAS QUE ESTAN MAS CAPACITADAS PARA HACER UN TRABAJO Y OTRAS QUE NO, ESO NO QUIERE DECIR QUE SEAN MEJORES O PEORES, ES SIMPLEMENTE POR SE PUEDE O NO SE PUEDE, ES UN ANALISIS MUY FINO QUE TIENE QUE VER CON EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS Y CON LAS COMPETENCIAS QUE TIENE PARA REALIZAR ESE TRABAJO, NO TIENE QUE VER CON EL GENERO.

NO CREO QUE LA MUJER PUEDA HACER UN APORTE DISTINTO ESPECIAL O NECESARIAMENTE.

POR OTRO LADO SI ESTUVE TRABAJANDO EN ALUNAS EMPRESAS DONDE SI SE HA NOTADO MODELOS DE TRABAJO BASTANTE ARCAICOS, EMPRESAS DONDE A LA MUJER SE LA HA TOMADO Y SE LA SIGUE TOMANDO COMO UNA, ¿CÓMO DECIRLO DE UNA MANERA QUE SE ENTIENDA MEJOR?, ES DECIR, CUANDO UNA MUJER EN LA EMPRESA NO PUEDE LOGRAR Y DESARROLLARSE Y PARA PODER DAR ESE PASO,

PARA LLEGAR A UN PUESTO ESTRATEGICO, TIENE QUE “OBEDECER”, POR SER SUAVE, ALGUNAS CONDICIONES DE LOS DIRECTIVOS, GERENTES, ESO TODAVIA ESTA DENTRO DE ALGUNAS EMPRESAS Y SOBRETUDO EN ESTA PROVINCIA QUE ES UN POCO DIFICIL DE ANALIZAR SOCIALMENTE PORQUE PODRIAMOS HABLAR DE UNA PROVINCIA COMO SALTA, UNA PROVINCIA QUE TIENE MUY ARRAIGADA SU CULTURA Y SU FORMA DE TRABAJAR Y SU VIDA, BUENO, NUESTRA PROVINCIA ESTA MUY ATRASADA EN MUCHAS COSAS, SIGUE TRANSMITIENDO SUS MANDATOS GERENCIALES O INSTITUCIONALES DONDE EL HOMBRE TIENE EL PODER (Y SIEMPRE LO VA A TENER) Y ESO ES ALGO QUE NO HA CAMBIADO, HACE FALTA MUCHISIMO TRABAJO PARA ESO.

YO CREO QUE DEBEMOS ANALIZAR ESTO DE UNA MANERA GLOBAL Y TERRITORIAL. LA RIOJA ES UNA PROVINCIA CON UN 90% DE EMPLEADOS PUBLICOS, EL ESTADO ES EL QUE MARCA UN CAMINO. EN REALIDAD NO LO MARCA, PORQUE UN CAMINO, YO PERSONALMENTE ES ALGO QUE TE LLEVA HACIA UN LUGAR, EN ESTE CASO EL ESTADO CREO QUE NO TE LLEVA A NINGUN LUGAR, EL ESTADO TIENE INCORPORADO EN SU CULTURA Y SUS FORMAS ESTA RELACION DE HOMBRE POR MUJER, ES MUY DIFICIL Y SI EL ESTADO ES EL QUE REGLAMENTA O CONTROLA NUESTROS SISTEMAS DE CREENCIAS CON RESPECTO AL TRABAJO, ESTA TODO MAL PORQUE DESDE ALLI ES DE DONDE BAJA LA INFORMACION JUSTAMENTE, ENTONCES, SI DESDE EL ESTADO BAJA ESA INFORMACION, ES MUY DIFICIL MODIFICAR ESO EN EL 80/90% DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ESA ADMINISTRACION PUBLICA. ESO ES COSA QUE EN LAS EMPRESAS PRIVADAS SE ESTA TRABAJANDO, CON MAYOR O MENOR ÉXITO, HACE MUCHISIMOS AÑOS. DESDE EL MOMENTO QUE SE INCORPORA ESTA NUEVO TENDENCIA DE RESONSABILIDAD SOCIAL HIZO QUE LAS EMPRESAS QUIERAN MODIFICAR Y ADAPTARSE A ESTE NUEVO MUNDO.

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?
- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

## ENTREVISTA 11

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
32 años de edad, masculino.
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
Gerente
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
Si, soy el hijo mayor, mis padres fundaron la empresa.
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?  
Formo parte de la empresa desde la fundación de la misma, hace 4 años.
- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?  
No, aun no tengo hijos.
- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la

capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?

Indistintamente del genero, y de acuerdo a la cultura de trabajo de la empresa es muy importante la predisposición, el sentido de pertenencia y la necesidad de trabajar junto al equipo de trabajo para así cumplir con los objetivos a corto o largo plazo.

El sentido de pertenencia va a llevar a la persona que tenga que estar en esa posición a valorar el trabajo que se viene realizando con sacrificio, lo que hace hoy se reconozca la calidad en nuestros productos.

Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?

Año 2018

- ¿Quién fundó la empresa?

Mis padres fundaron la empresa

- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?

Los líderes de la empresa, por naturaleza, son mis padres, cabe destacar que siendo mi posición gerencial no escapa de mis responsabilidades el tomar la posta ante cualquier proyecto en el cual mis habilidades sean las requeridas.

- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?

Sí, mi madre estuvo al mando. Como dije anteriormente, todos y cada uno de los integrantes de la empresa (más allá de cualquier posición que ocupen dentro de la empresa) tienen los mismos conocimientos empresariales, de acuerdo al proyecto las habilidades de estos resaltan

con el objetivo del mismo. Entonces en ese caso cualquier puede tomar el mando y encarar de la mejor manera el proyecto.

De acuerdo a esto puedo confirmar los resultados siempre han sido positivos, analizamos las decisiones y apoyamos para que los resultados sean los óptimos.

#### La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?

Sí, deseo y estamos todos de acuerdo en mantener la estructura familiar en la empresa. La confianza, el clima laboral y el compromiso que asumimos como empresa refuerzan estructura familiar y luchamos a la par para cumplir con los objetivos de la misma.

- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?

Sí, tenemos objetivos a corto y largo plazo, de acuerdo a la situación que vivimos como país nos lleva a hacer hincapié en los objetivos a largo plazo. Expandirnos, tener un lugar físico, incorporar personal, multiplicar el capital, etc.

- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?

Sí, total y completamente conforme, de acuerdo a las capacitaciones puedo confirmar que estamos todos en constantes capacitaciones, ya sea de forma individual o grupal. Tenemos en nuestros objetivos expandirnos, haciendo hincapié en la mano de obra.

- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

Teniendo en cuenta la tendencia de las empresas y organizaciones en la actualidad es sumamente impórtate el rol de la mujer, cabe destacar de acuerdo a mi punto de vista, sea cual sea el rol a cumplir es indiferente el género, tendría en cuenta como dije en alguna respuesta anterior las habilidades, el compromiso, el sentido de pertenencia a la hora de incluir personal en la empresa.

Indistintamente del género cualquiera puede tener capacidades distantes, algunos más sobresalientes sobre otros.

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?
- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

## **ENTREVISTA 12:**

Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
43 AÑOS, MUJER
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
GERENTE
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
ES MI SUEGRO

- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?

HACE 15 AÑOS QUE ME ENCUENTRO DENTRO DE LA EMPRESA Y HACE 5 EN EL PUESTO DE GERENTE

- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?

TENGO DOS HIJOS PEQUEÑOS, UN VARON DE 9 Y UNA NENA DE 12. AMBOS SE ESTAN CRIANDO BAJO LOS VALORES Y CULTURA DE LA EMPRESA, HACEN POCAS TAREAS PERO LAS COMPRENDER Y ESTAN AL TANTO DE TODO EL MOVIMIENTO. LA NENA MAS GRANDE ES LA QUE MAS ENTUSIASMO DEMUESTRA PERO, AUN SON PEQUEÑOS.

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?  
CONSIDERO QUE ES MAS IMPORTANTE EL SER PROFESIONAL, LA EXPERIENCIA PUEDE ADQUIRIRSE NATURALMENTE PERO LO QUE SE APRENDE A TRAVES DE LOS ESTUDIOS NO.

#### 5. Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?  
1989
- ¿Quién fundó la empresa?  
MI SUEGRO
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?  
DOS, DE MI SUEGRO A MI SUEGRA Y DE MI SUEGRA A MI MARIDO Y A MI.
- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar

dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?

YO ME ENCUENTRO AL FRENTE DE LA EMPRESA EN ESTE MOMENTO. HACE 4 AÑOS QUE NOS ENCONTRAMOS CON SUPERAVIT Y HACE 3 AÑOS QUE TENEMOS LAS VENTAS MAS ALTAS EN LA HISTORIA DEL NEGOCIO. CREO QUE EL NEGOCIO FUE MUCHO MAS FUERTE CUANDO ASUMIO MI SUEGRA EL MANDO, PIENSO QUE TIENE MEJORES APTITUDES A NIVEL SOCIAL O HUMANO, MEJOR RELACION CON LOS CLIENTES, Y DE MI PARTE CREO QUE TENGO MEJORES APTITUDES PARA LAS PLANIFICACIONES A CORTO Y LARGO PLAZO, LOS HOMBRES EN ESTE NEGOCIO SUELEN SER BUENOS PARA TRATAR CON LOS CLIENTES DIRECTAMENTE YA QUE AL SER UN NEGOCIO “DE HOMBRES” LAMENTABLMENTE LA SOCIEDAD NO ESTA LISTA PARA DETERMINADOS CAMBIOS Y A VECES NOS HA PASADO QUE AL VER A UNA MUJER A CARGO, DESCONFIAN.

La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?  
SI, ES MI DESEO, PERO DEPENDERA DE LAS DECISIONES QUE TOMEN LAS PERSONAS QUE SE ENCUENTREN A CARGO EN EL PROXIMO CAMBIO DE LIDERAZGO QUE, SEGURAMENTE SERAN MIS HIJOS.
- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?  
ACABAMOS DE ABRIR UNA NUEVA SUCURSAL EN UNA ZONA ESTRATEGICA DE LA CIUDAD Y ESTAMOS PENSANDO EN AMPLIAR AUN MÁS. LA PANDEMIA DEMORO MUCHOS PLANES, PERO SIGUEN FIRMES.
- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en

sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?

NO ME ENCUENTRO MUY CONFORME, POR ELLO HEMOS ESTADO REALIZANDO MUCHAS CAPACITACIONES CON INGENIEROS INVITADOS, YO SOY INGENIERA Y MI MARIDO TAMBIEN ASI QUE AMBOS TAMBIEN DAMOS CAPACITACIONES PERMANENTES E HICIMOS PEDIDOS A NUESTROS EMPLEADOS PARA QUE PUEDAN CONCLUIR SUS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS. LAS PERSONAS QUE CREEMOS ESTARAN EN PUESTOS DE LIDERAZGO SERAN NUESTROS HIJOS Y A PESAR DE SER CHICOS, PARTICIPAN YA ACITVAMENTE EN LA VIDA DE LA EMRPESA.

- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

ME PARECE IMPORTANTE APORTAR A LA PARIDAD DE GENERO, NO PORQUE LA MUJER SEPA HACER MAS COSAS QUE LOS HOMBRES, SI NO PORQUE POR LA CULTURA MACHISTA EN LA QUE FUIMOS CRIADOS, ES MUY DIFICIL PARA UNA MUJER TENER LA OPORTUNIDAD DE DEMOSTRAR SUS APTITUDES. SI NO LOGRAMOS ACCEDER A UN PUESTO DE LIDERAZGO, DIFICILMENTE NOS TENGAN EN CONSIDERACION.

6. Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?

INGRESE POR MEDIO DE MI FAMLIA POLITICA, INICIALMENTE NO ME INTERESABA Y YO TENIA (Y TENGO) MI TRABAJO FUERA DE LA EMPRESA, PERO HACE UNOS AÑOS DECIDI ASUMIR ESTE

DESAFIO PORQUE ME PARECE UN PUNTO MUY FAVORABLE QUE UNA EMPRESA SEA FAMILIAR.

- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?

SI, LO HICE Y LO HAGO DE HECHO. EL SUELDO QUE GANO EXTERNAMENTE ES MUY SUPERIOR.

- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

EL SUELDO SOBRETUDO Y LA EXPERIENCIA QUE PODIA GANAR YA QUE TRABAJE EN MUCHAS EMPRESAS GRANDES CON AREAS QUE NUESTRA EMPRESA, AL SER CHICA, AUN NO TIENE.

### ENTREVISTA 13:

#### 1. Datos del entrevistado:

- ¿Podría indicarnos su edad y su género?  
65 años. Masculino
- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?  
Fundador y Gerente
- ¿Posee un parentesco con la persona que fundó la empresa?  
Soy el fundador
- ¿Hace cuántos años se encuentra dentro de la empresa? ¿Hace cuántos en la posición que ocupa actualmente?  
Tiene 20 años la empresa y la misma cantidad de años como gerente
- ¿Tiene hijos/as? ¿Cuántos? ¿Mujeres o varones? ¿Se criaron cerca de la cultura de la empresa? ¿Los capacitó para, eventualmente, ocupar algún cargo? ¿Ellos manifestaron interés por ocupar algún cargo dentro de la empresa? Esos cargos, ¿son de mayor o menor responsabilidad? En el caso de las mujeres, ¿expresaron en algún momento interés por querer liderar la empresa?  
Si, tengo tres hijas. Todas crecieron en la cultura de la empresa, siendo participes activas desde el principio. Han sido capacitadas para ocupar cualquier cargo dentro de la empresa y también manifestaron interés en tomar el mando.

- Hablando sobre las posibilidades de una elección del sucesor/a: ¿Qué opina que es más importante a la hora de la elección de un sucesor/a?: la capacidad, que sea hombre, que sea mujer, la cantidad de años que se encontró trabajando dentro de la empresa, algún otro motivo. ¿Por qué?

El interés, la capacidad y la experiencias son fundamentales para mí a la hora de la sucesión,

## 2. Datos generales de la empresa:

- ¿Podría decirnos el año de constitución de la empresa?  
2001
- ¿Quién fundó la empresa?  
Yo funde la empresa
- ¿Cuántos cambios de liderazgo ocurrieron en la empresa?  
No hubo cambios de liderazgo dentro de la empresa, siempre estuve al frente de todo, mis hijas han sido partípes activas en cada decisión que tuve que tomar.
- ¿Hubo mujeres al mando en algún momento? ¿En alguna posición importante respecto a la toma de decisiones? En caso de ser afirmativo, ¿Qué resultados, positivos o negativos, y qué cambios pudo observar dentro de la empresa y de sus empleados? Si no hubo mujeres en alguna posición relevante, ¿conoce usted el motivo?  
No, no hubo mujeres al mando todavía, mis hijas se han dedicado a sus profesiones y a la par trabajan conmigo para cumplir con los objetivos.

## 3. La empresa y su futuro:

- ¿Desea que su empresa siga siendo familiar? ¿Por qué?  
Sí, me encantaría que siga siendo una empresa familiar, porque la importancia de la familia en la estructura de la misma, tiene que ir de generación en generación si es posible.
- ¿Tiene objetivos ya planteados a corto plazo respecto a la expansión de la empresa? ¿A largo plazo? ¿Cuáles?  
Tenemos objetivos a largo plazo, como por ejemplo ampliar la producción, nuevos productos, mantener un stock actualizado.
- ¿Se encuentra conforme con el liderazgo de los empleados que se encuentran en las posiciones de decisión dentro de su empresa? ¿Cree que

deberían tener (o ya tienen) capacitaciones para dichas posiciones o valora más la experiencia? ¿Tiene en sus planes expandir su empresa, sea tanto en sucursales o en cantidad de empleados? En caso de una respuesta afirmativa, ¿se encuentra capacitando a quienes estarán al frente en los puestos de liderazgo?

Si, estoy conforme, estoy capacitado para hacerlo como así también cualquier de mis hijas, aun así debo seguir capacitándome y actualizándome de acuerdo a la tecnología.

- Respecto al papel de la mujer en la empresa: ¿Le parece importante aportar a la paridad de género respecto a incluir mujeres (o más mujeres) en la estructura de la empresa? ¿Cree que la mujer tiene capacidades o puede realizar aportes distintos a las empresas familiares, teniendo en cuenta el balance de la vida personal con la del trabajo? ¿Ha tenido experiencias respecto a este punto en su empresa o en alguna otra? ¿Le pareció positiva, distinta, negativa? ¿Hay algún otro comentario que pueda hacernos respecto a este punto, que le parezca relevante?

Es muy importante que la mujer se vea incluida en la estructura de la empresa, mis hijas llevarán seguramente la estructura de la misma en la generación venidera.

Si usted es mujer:

- En caso de que usted no haya sido una de las fundadoras de la empresa, ¿Le interesó participar desde siempre en la vida de la misma?
- ¿Tuvo que tomar alguna decisión en algún momento, al elegir entre la empresa familiar o algún otro trabajo fuera?
- En caso de haber elegido un trabajo fuera de la empresa, ¿Qué influyó en usted para elegirlo?

Anexo VII: Tablas de Frecuencia

Ilustración 4, Tabla de frecuencia de Ilustración 1

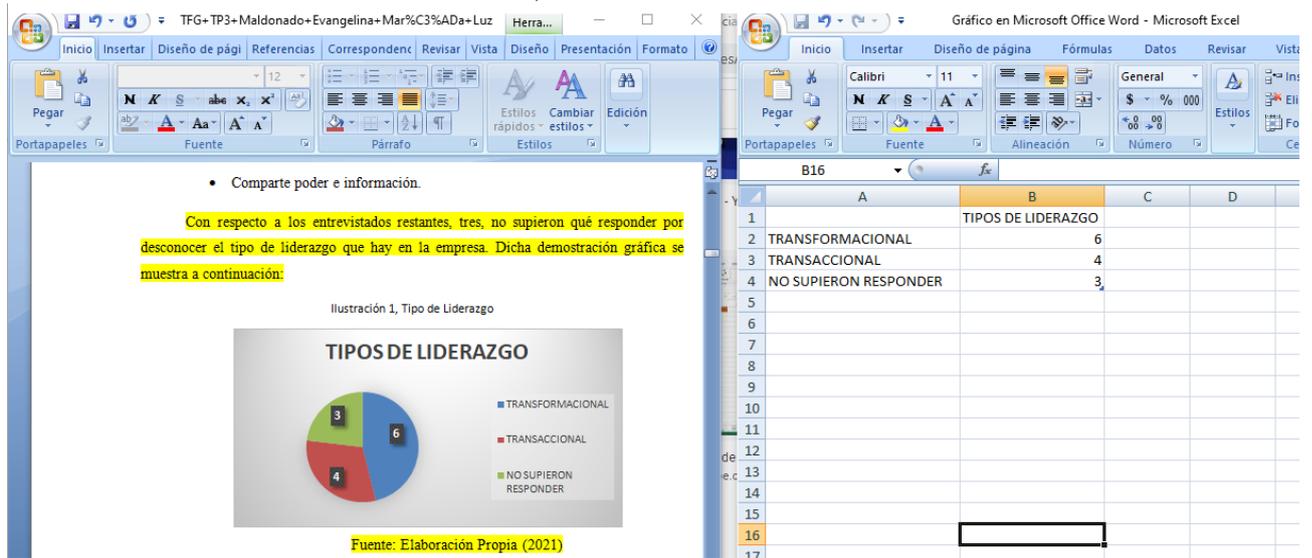


Ilustración 5, tabla de frecuencia ilustración 2

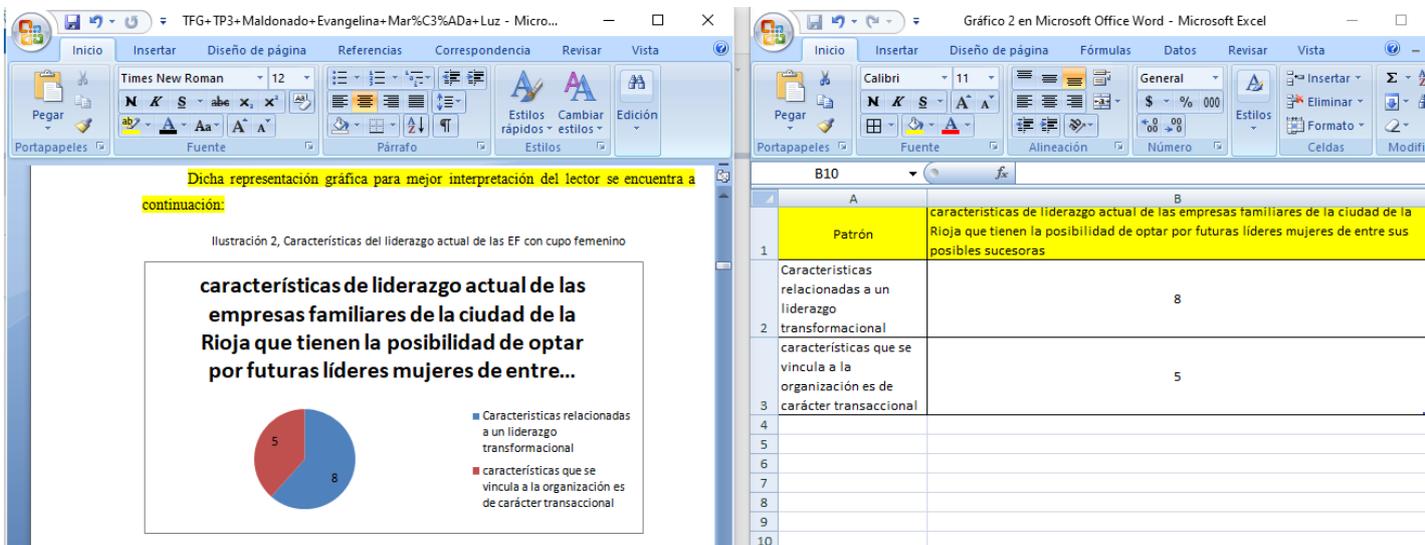


Ilustración 6, Tabla de frecuencia ilustración 3

