

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Recambio Generacional en el Liderazgo.

“Las Mujeres y el traspaso del Liderazgo de Empresas Familiares de la
Provincia de Río Negro”

GENERATIONAL CHANGE IN LEADERSHIP

“WOMEN AND THE TRANSFER OF LEADERSHIP IN FAMILY BUSINESSES IN
THE PROVINCE OF RIO NEGRO”

Autor: Manquel Erika Vanesa

DNI 30.751.269

Legajo: VADM05032

Tutor: Rinero Sofía.

General Roca, Río Negro. Noviembre 2021.

Índice

Índice	1
Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
Métodos	23
<i>Diseño</i>	23
<i>Participantes</i>	24
<i>Instrumentos de recolección</i>	24
<i>Análisis de datos</i>	25
Resultados	26
Discusión	31
Referencias	37
Anexo	37
<i>Consentimiento informado</i>	37

<i>Modelo de guía de pautas</i>	39
<i>Consentimiento informado – Entrevista N°1:</i>	42
<i>Transcripción – Entrevista N° 1:</i>	43
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 2:</i>	46
<i>Transcripción – Entrevista N° 2:</i>	47
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 3:</i>	49
<i>Transcripción - Entrevista N° 3:</i>	50
<i>Consentimiento infirmado – Entrevista N° 4:</i>	54
<i>Transcripción – Entrevista N° 4:</i>	55
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 5:</i>	58
<i>Transcripción – Entrevista N° 5:</i>	59
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 6:</i>	61
<i>Transcripción – Entrevista N° 6:</i>	62
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 7:</i>	65
<i>Transcripción – Entrevista N° 7:</i>	66
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 8:</i>	68
<i>Transcripción – Entrevista N° 8:</i>	69
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 9:</i>	71
<i>Transcripción – Entrevista N° 9:</i>	72

<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 10:</i>	75
<i>Transcripción – Entrevista N° 10:</i>	76
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 11:</i>	78
<i>Transcripción – Entrevista N° 11:</i>	79
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 12:</i>	81
<i>Transcripción – Entrevista N° 12:</i>	82
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 13:</i>	84
<i>Transcripción – Entrevista N° 13:</i>	85
<i>Consentimiento informado- Entrevista N° 14:</i>	88
<i>Transcripción – Entrevista N° 14:</i>	89
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 15:</i>	92
<i>Transcripción – Entrevista N° 15:</i>	93
<i>Consentimiento Informado – Entrevista N° 16:</i>	96
<i>Transcripción – Entrevista N° 16:</i>	97
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 17:</i>	99
<i>Transcripción – Entrevista N° 17:</i>	100
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 18:</i>	103
<i>Transcripción – Entrevista N° 18:</i>	104
<i>Consentimiento informado – Entrevista N° 19:</i>	107

<i>Transcripción – Entrevista N° 19:</i>	108
<i>Consentimiento Informado – Entrevista N° 20:</i>	110
<i>Transcripción – Entrevista N° 20:</i>	111
<i>Vinculo hacia las entrevistas en formato de audio:</i>	112

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Actitudes del líder y del que no lo es.</i>	8
Tabla 2. <i>Liderazgo femenino versus liderazgo masculino.</i>	13

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Relación entre el crecimiento y las distintas generaciones en las empresas familiares.</i>	20
Figura 2. <i>Generaciones que participan en las empresas familiares.</i>	27

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis padres, por su apoyo incondicional y por enseñarme la cultura del esfuerzo y el trabajo, a mi familia que son el motor de mi vida, a mis abuelas y tíos, que iniciaron este proceso a mi lado y hoy son mis ángeles que me acompañan desde otro plano.

A mis compañeros de trabajo y amigos, que siempre estuvieron para alentarme y darme fuerzas para no rendirme.

A todas las personas que participaron en esta investigación, abriéndome las puertas de sus empresas y confiaron en mí.

A Dios y a la vida, porque todos los días me dan motivos para ser feliz.

Resumen

En la presente investigación se analizó el factor predominante a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género en las empresas familiares de Río Negro, con el fin de comprender si al momento de la selección y preparación para asumir puestos de liderazgo, las mujeres son discriminadas o si eligen no asumir el compromiso de líder y ceder el rol. La investigación parte de resultados obtenidos de fuentes secundarias, como estudios relacionados al género al momento de la sucesión, el poder de la mujer en las empresas familiares, diferencias de liderazgos en cuanto género, basándose en la problemática de falta de liderazgo femenino en las empresas familiares. Se utilizaron fuentes primarias, como la implementación de entrevistas semiestructuradas y en profundidad a 10 líderes y futuros sucesores. Los resultados obtenidos revelaron que las empresas familiares Rionegrinas, no poseen preferencias de género al momento de suceder el liderazgo y que tanto las mujeres, como los hombres, cumplen un rol fundamental de apoyo, cooperación y están igualmente capacitados, para asumir el liderazgo, apostando a la igualdad de oportunidades en cuanto a género y cargos directivos.

Palabras claves: Empresa Familiar, sucesión, Liderazgo, Género.

Abstract

In the present research, the predominant factor at the time of leadership succession in relation to gender in the family businesses of Rio Negro was analyzed, to understand if women are discriminated at the time of selection and preparation to assume leadership positions, or even if they choose not to assume the commitment as a leader and give up the role. The research is based on results obtained from secondary sources, such as studies related to gender at the time of succession, the power of females in family businesses; primary sources were also used, such as the implementation of semi-structured and in-depth interviews with 10 leaders and future successors. The results obtained revealed that Rio Negro family businesses do not have gender preferences at the time of leadership and that both males and females play a fundamental role of support, cooperation and are equally qualified to assume leadership, betting unequal opportunities in terms of gender and managerial positions.

Keywords: Family business, Succession, Leadership, Gender.

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, Wehrich y Cannice, 2012, p. 412).

“El carácter del líder, se basa en la medida que el grupo lo reconozca como tal, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas con las que interactúa. Sus decisiones dependen estrechamente de sus valores”. (Acosta, 2015, pág. 31)

Tabla 1.

Actitudes del líder y del que no lo es.

Líder	No Líder
Guía a sus hombres	Los arrea
Obtiene obediencia voluntaria	Obtiene obediencia imponiendo su autoridad
Inspira confianza y despierta entusiasmo	Inspira temor o inquietud

Dice "nosotros"	Dice "yo"
Llega antes de la hora señalada	Dice: "preséntese a tiempo"
Señala la infracción	Señala la pena para la infracción
Hace interesante el trabajo	Hace penoso el trabajo
Dice "vamos"	Dice "vaya usted"
Piensa en los hombres y en el objetivo	Se preocupa solo por los objetivos
Piensa en todos	Piensa solo en sus intereses personales

Fuente: Torres, B. E. (2013). Líderes y liderazgo.

La dirección “se define como función que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizaciones” (Robbins, 2014, pág. 9)

En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías.

En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino.

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

Gran parte de las investigaciones sobre el ámbito empresarial han sido desarrolladas en países extranjeros, donde se han preocupado por caracterizar desde los puestos que ocupan las mujeres dentro de las organizaciones, hasta el tipo de liderazgo que ejercen.

(Debeljuh & Las Heras, 2011), analizaron el liderazgo propio de la mujer y la contribución que ella puede brindar a las organizaciones mexicanas. Estudiaron desde una perspectiva antropológica el liderazgo de la mujer y el aporte en diferentes ámbitos: desde la familia, el trabajo y la política, concluyendo que la familia es el primer ámbito de desarrollo de toda mujer. El primer desafío que asume la mujer es liderar las responsabilidades derivadas de su rol como miembro de una familia. La mujer al igual que el hombre tiene un rol insustituible en el ámbito del hogar, es co-responsable de la crianza de los hijos, educación y transmisión de valores. En el ámbito empresarial la mujer todavía no alcanza la participación igualitaria, para ello las autoras proponen la flexibilidad en los puestos de trabajo, establecer política y prácticas flexibles que sean dinámicas y se acomoden a las cambiantes necesidades de las personas y de sus familias, evitando las prácticas informales que dificulten a las personas cumplir con sus compromisos familiares.

Lagos Carolina (2014), estudió la relación entre el estilo de liderazgo de las mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional que manifestaban las organizaciones a cargo del género femenino. Su objetivo fue investigar el perfil de competencias propias del liderazgo de mujeres que ejercen puestos directivos, su modelo de gestión y caracterizar el tipo de cultura organizacional en lo referente a vincular poder y género femenino. A partir de la entrevista de 04 mujeres directivas, logró concluir que el estilo de liderazgo femenino transformacional es compatible con una cultura con características innovadoras y de clan, donde la líder se orienta a la unión y motivación del grupo para cumplir con los objetivos de la organización. Aquí hay una motivación trascendental de contribución hacia la organización. Así mismo, afirmaron que el estilo de liderazgo femenino transaccional es compatible con la cultura de mercado, donde la líder orienta sus esfuerzos al trabajo y productividad para cumplir con los objetivos de participación en el mercado. Aquí la motivación es económica.

Para la autora, los comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están alineados con la visión de la organización, orientando todos sus esfuerzos al logro de los resultados que fortalecen a la compañía. El trabajo en equipo que realizan las líderes mujeres está alineado con la estrategia del negocio. Las líderes mujeres se adaptan y responden a las exigencias del entorno, son actores sociales y contribuyen a ser un ejemplo y a inspirar al aprendizaje y conocimiento de sus seguidores.

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo, existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida

de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género.

Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello por lo que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Uno de estos espacios es la posición de líderes en las empresas, como puede observarse claramente de las cifras que estiman que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales argentinas son mujeres (Grant Thornton, 2017). Es indispensable conocer las causas por las cuales existe

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

Cañeque Martín (2017) enumera los atributos más comunes del liderazgo femenino y masculino, con sus pros y sus contras, sostiene que lo ideal sería encontrar un justo equilibrio entre ambos. No hay un estilo mejor que el otro, son complementarios.

Tabla 2.

Liderazgo femenino versus liderazgo masculino.

ATRIBUTOS	LIDERAZGO FEMENINO	LIDERAZGO MASCULINO
Propósito	Ser un gran líder, cumplir una misión, trascender.	Llegar a la meta, ser el mejor, ganar más.
Lealtad	Lealtad a la misión, al proyecto, a los seguidores.	Lealtad a sí mismo.
Resolución de conflictos	Conciliación, consenso y mediación. Búsqueda de intereses comunes. Se involucra emocionalmente.	Confrontación. Búsqueda del provecho propio, la ventaja, ganar. Resuelve y pasa a otra cosa. Es analítico.
Apertura	Se abre a lo nuevo. Experimenta lo diferente.	Se cierra ante lo desconocido. Defiende su postura. Boicotea.
Flexibilidad	Se adapta a las circunstancias. Usa la creatividad.	Trata por todos los medios de mantener el <i>statu quo</i> .
Conducción	Incluye e integra a pares y seguidores.	Utiliza la amenaza, división, manipulación o imposición para lograr su objetivo.
Delegación	Enseña cómo hacer las cosas y confía en los demás.	Concentra poder, temor a delegar, infinitas excusas.
Relaciones	Las fomenta. Se pone en lugar del otro. Pero suele criticar y juzgar.	Satisfacción de necesidades propias, relaciones interesadas o muy fuertes y cercanas.
Vínculos	Con honestidad y cercanía logra vínculos a largo plazo.	Distancia, formalidad o cercanía por interés. Solo vínculos auténticos con muy pocos.

Escucha	Empática, por largo rato, honesta, genuina.	Limitada, marginal, interesada, corta.
Comunicación	Fluida, abierta, descriptiva, emocional, sincera, inclusiva.	Corta, sencilla, racional, básica, esporádica.
Visión	Visión global y a largo plazo. La comparte claramente, la vive diariamente.	Visión parcial y a corto plazo. Cree que todos deberían seguirla. No expresa claramente.
Feedback al colaborador	De <i>feedback</i> permanente con la intención de ayudar a crecer al otro. También pide recibirlo.	Espera que el otro sepa que él quiere. Da <i>feedback</i> destructivos o improductivos. Casi nunca los pide.
Realización de tareas	Multitareas o todoterreno. Puede hacer más de una a la vez. Tiende a excederse.	Se concentra y pone foco en una cosa a la vez. Cada tarea debe ser perfecta.
Negociación	Estilo ganar-ganar. Que todos terminen contentos. Cuida las relaciones. Piensa en el futuro.	Estilo competitivo. Saca mayor provecho del otro y de la situación.
Crecimiento	Deseos de crecer y aprender diferentes cosas.	Deseos de ascender, ser mejor que otro, ganar más.
Forma de trabajo	Trabaja en equipo. Consensua, delega, da libertad de acción.	Trabaja en forma individual.
Manejo de la información	Comparte la información. Busca mucho antes de decidir.	Oculta la información porque eso le da poder. Se conforma con lo que ve o intuye.
Ejercicio de la autoridad	Dificultades para poner límites. Busca consenso. Evade la situación. La angustia.	Autoridad bien marcada. Límites y reglas claras. Se impone. "Marca la cancha".
Ejecución	Detallista y minucioso. Suele demorarse u olvidarse.	Práctico y ejecutivo. Termina a tiempo.
Toma de decisiones	Lenta, en búsqueda de consenso. Evalúa todas las opciones. Busca información.	Decisiones individuales y rápidas. Toma solo la información que le sirve. Nunca se arrepiente.
Forma de motivar	Compromete a los demás, busca que se hagan cargo. Da el ejemplo, seduce.	Impone desafíos y hace crecer haciéndolos responsables o intimidando.
Desvinculaciones	Le cuesta tomar la decisión. La sufre y esquiva. Gran angustia.	Decide de manera racional sin emocionarse. Lo usa de ejemplo.
Planificación	Coloca a la persona por sobre la planificación. Es flexible y se adapta al cambio.	Ejecuta la planificación al pie de la letra. Metas muy ambiciosas. Caiga quien caiga.
Modelo de pensamiento	Orgánico, de red, conectivo, focalizado en el proceso.	Lineal, racional, focalizado en el resultado.

Protagonismo	Se da a conocer a través de sus acciones y las de su equipo. Habla en plural. Se muestra humilde.	Trata de resaltar y hacerse ver por encima de los demás. Habla en singular. Se muestra egocéntrico.
Riesgos	No se arriesga fácilmente, mide muy bien las consecuencias de todo tipo. Duda.	Se arriesga más, sin evaluar tanto las consecuencias. Lo motiva.
Procesos y políticas	Su estilo creativo de trabajo disminuye con ellos.	Los necesita para hacer su trabajo sin desordenarse.

Fuente: Cañequé Martín (2017). El nuevo liderazgo.

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

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

“La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol (vital) está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer

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

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

Según el estudio “El poder de la mujer en la empresa familiar: un cambio generacional en el propósito y la influencia”, llevado adelante por la *KPMG Private*

Enterprise en noviembre 2020, en la actualidad, el 18% de los líderes de empresas familiares en todo el mundo son mujeres.

El artículo destaca las principales ideas recolectadas de 33 entrevistas realizadas a líderes de empresas familiares. Los puntos más destacados del artículo son:

- El aumento del número de mujeres en la fuerza laboral ha sido uno de los cambios más significativos en la economía de todo el mundo en los últimos años.
- Las mujeres en los negocios familiares a menudo juegan un papel oculto, pero importante, como lo es ser “jefa emocional”, como la lealtad, la preocupación, la sensibilidad a las necesidades de los demás, la solución de problemas y conflictos, reflejan un estilo de liderazgo holístico, tanto para mujeres como para hombres, y representan un enfoque constructivo para cualquier negocio.
- Como las mujeres están redefiniendo el “trabajo para mujeres”: presentan a las directoras de empresas familiares que son Fundadoras y Directoras de empresas en industrias que históricamente se consideraban de “trabajo para hombres” (procesamiento de acero, fabricación de cemento y producción de productos de ferretería).
- El impacto del cambio social en el liderazgo de las empresas familiares: las nuevas normas nacionales y culturales que promueve el rol de la mujer en la empresa familiar.
- Las mujeres y hombres están fortaleciendo sus empresas familiares al aceptar sus diferencias y ampliar su reserva de talentos.

El informe menciona que las empresas familiares tradicionales suelen seguir la regla implícita de la primogenitura en materia de sucesión y herencia, transfiriendo la empresa del padre al primogénito y, a menudo, al varón. A fin de prepararlos para sus futuros roles, los hijos varones han sido socializados en torno al negocio familiar durante las conversaciones en familia y han contado con cierta participación temprana en las actividades del negocio. Sin embargo, los hijos e hijas pueden tener experiencias diferentes en este proceso de socialización. En particular, las hijas pueden verse a menudo influidas por los papeles tradicionales de género de la familia, que se forman a una edad temprana durante las interacciones regulares con el núcleo familiar. Esas experiencias pueden llevar a las mujeres de la familia a preocuparse más por el grupo familiar y sus necesidades que por las necesidades de la empresa familiar.

Del mismo modo, si se sigue la primogenitura dentro de la empresa familiar, las hijas son perfectamente conscientes de que la probabilidad de que ellas sean las sucesoras de la empresa familiar es muy baja, incluso si nacieron primero. Como resultado, incluso cuando están expuestas a la empresa familiar, las investigaciones han demostrado que el compromiso emocional de las hijas con la empresa es notablemente menor que el de los hijos.

Como consecuencia, algunas mujeres no consideran que puedan tener las mismas oportunidades que sus hermanos varones para el crecimiento profesional en sus respectivas empresas familiares cuando se adopta la primogenitura.

Las entrevistas realizadas por *KPMG Private Enterprise*, a líderes de las empresas familiares, han demostrado que, aunque la primogenitura sigue siendo la norma para la sucesión en muchos países, así como en las empresas familiares individuales, las

nuevas normas de ciertos países están abriendo oportunidades de liderazgo para las mujeres en las empresas familiares. Un ejemplo importante es el de China, donde el movimiento en pro de la igualdad de género ha elevado la condición social de la mujer y la política de un solo hijo ha dado a las mujeres igualdad de acceso a los recursos.

Según el estudio estadístico desarrollado por la prestigiosa consultora *Price Waterhouse Cooper* (Encuesta mundial empresa familiar 2018), en el cual hace una radiografía de las empresas familiares españolas y las compara con las del resto del mundo, incluye las siguientes conclusiones:

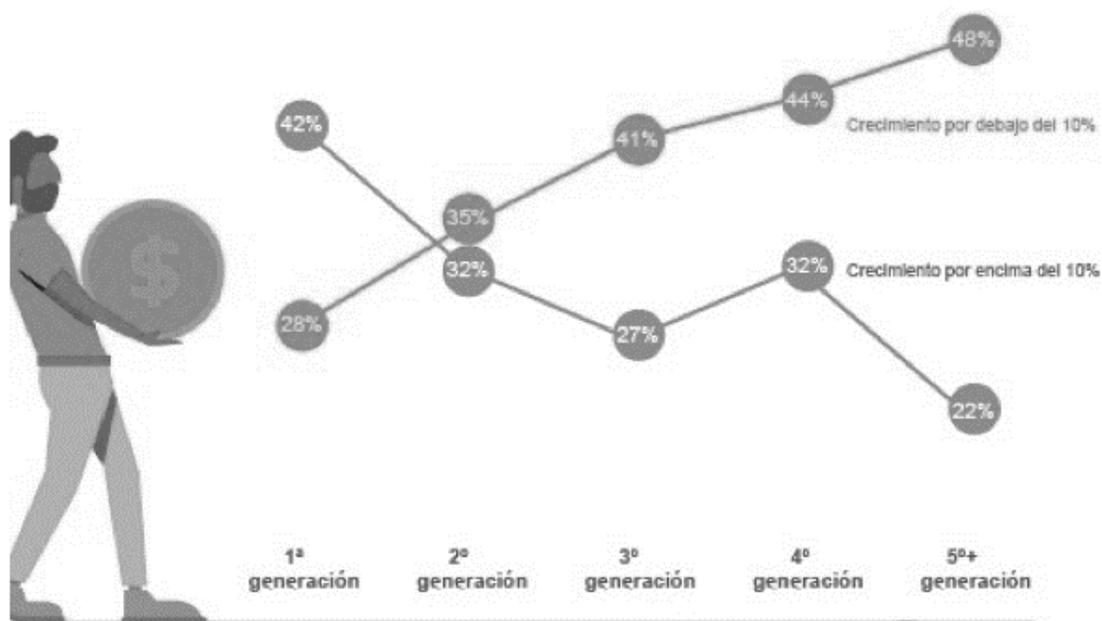
- El 74% de los negocios familiares españoles ya tienen a la próxima generación trabajando en la compañía (65% en el mundo).
- El 36% cuenta con planes de sucesión documentados y comunicados, y el 57% espera pasar la gestión y/o la propiedad de la empresa a la próxima generación familiar (15% y 57% en el mundo, respectivamente).
- El 86% de los empresarios familiares nacionales tiene como principal objetivo personal atraer el mejor talento posible para el negocio y un 84% aumentar la rentabilidad de la compañía (87% y 80% en el mundo, respectivamente).
- El 28% de los encuestados en España sienten que sus negocios son vulnerables a los ciberataques (40% en el mundo).
- El 76% de los negocios familiares españoles coinciden en señalar como sus tres principales objetivos, a largo plazo, la protección del negocio como principal activo

de la familia, el reparto de dividendos entre sus miembros y el asegurarse que la compañía sigue en manos de la familia.

- El 29% cuenta con mujeres en sus consejos y el 27% en sus equipos directivos (Vs el 21% y 24% en el mundo).

Figura 1.

Relación entre el crecimiento y las distintas generaciones en las empresas familiares.



Fuente: Price Waterhouse Cooper (Encuesta mundial empresa familiar 2018).

Teniendo en cuenta estos resultados y connotaciones, el objetivo del presente trabajo es conocer hasta qué punto esa visión, y la condición de los sistemas de gestión de las empresas familiares, afectan el traspaso del liderazgo a las nuevas generaciones de mujeres. Se busca responder si la baja participación de las mujeres en el liderazgo se debe al

rechazo de terceros hacia las mujeres o si son ellas mismas las que, en muchos casos, no reclaman este espacio.

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

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

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

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

- Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, 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 que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.
- Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

Métodos

Diseño

La presente investigación se centrará en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos a través de una investigación de tipo exploratoria.

Se centrará en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional, teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en la provincia de Río Negro y limitado a las empresas PYMES de tipo familiares.

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

Para los objetivos que requieren fuentes primarias, se busca analizar las características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales respecto a los

predecesores femeninos. De esta manera se conocerán las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos, hacia las mujeres.

Participantes

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en 10 empresas de tipo familiares de la provincia de Río Negro, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de dos por tipo.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que están prontas a la determinación de sus futuros líderes, una posibilidad es optar por mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron por hijos varones. Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como a posibles futuras líderes. De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista en profundidad a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista. Siendo esta ideal para obtener

descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones sobre la persona que actúa en la realidad que queremos analizar. Las entrevistas, de acuerdo con el entrevistado, podrán ser del tipo entrevista en profundidad o semi-estructuradas ya que como dice José Yuni (2014) estas se caracterizan por ser: “Parte de un guion (un listado tentativo de temas y preguntas) en el cual se señalan los temas relacionados con la temática del estudio. En el desarrollo de la entrevista, se van planteando los interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente, permitiéndose que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes. El guion indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.” (p.82).

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

Análisis de datos

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

información mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

Resultados

Para la elaboración de la presente investigación, se llevaron a cabo 20 entrevistas a fundadores y participantes de empresa familiares, en la Provincia de Río Negro. A través de las cuales, se buscó dar respuestas a los objetivos planteados.

Para cumplir con el objetivo general, se conoció la opinión de los líderes predecesores.

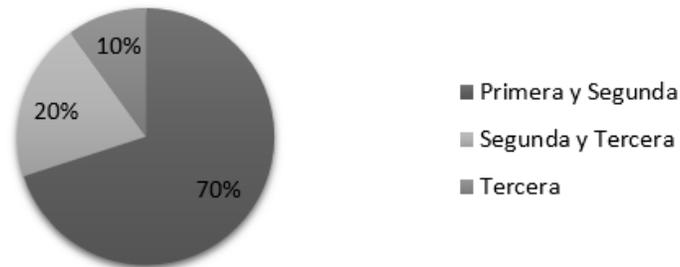
En cuanto a la sucesión del liderazgo, el 60% de los líderes encuestados manifestaron el deseo de que sus hijos continúen con el legado familiar, un 30% opina que no desea que sus hijos continúen, y un 10% que es algo que deben decidir ellos. No se observó preferencia de género al momento de ceder el liderazgo.

El 80% de las empresas analizadas, no posee un mecanismo estipulado de sucesión de liderazgo, el 90% posee hijos trabajando en la empresa y solo un 10% participa como asesor sin involucrarse en la actividad.

En la actualidad solo el 70% de las empresas se encuentran lideradas por sus fundadores y solo en uno de los casos, el liderazgo es llevado a cabo por el bisnieto del fundador.

Figura 2.

Generaciones que participan en las empresas familiares.



Fuente: Elaboración propia.

Un 20% de los líderes actuales, manifestaron sentirse condicionados al momento de tomar decisiones, por mantener la armonía familiar. Un ejemplo que refleja esta situación, se ve en el caso donde el padre cumple la función de jefe, siendo su tarea dejar de lado el afecto y el vínculo personal, evitando una superposición de roles y priorizando la toma de decisiones, en beneficio de la empresa.

En la mayoría de las empresas se observa un estilo de liderazgo participativo, con áreas de responsabilidad y autoridad compartida. Solo dos, poseen un perfil autocrático en donde tienen el poder absoluto sobre los trabajadores, equipos y toma de decisiones.

En ninguna de las empresas entrevistadas, el líder se encontró ante la situación de tener que suceder el rol de líder a una mujer y no lo hicieron.

Del grupo entrevistado, un 30% opina que las mujeres al momento de liderar, deben enfrentar más desafíos que los hombres y un 70 %, que las mujeres poseen las mismas oportunidades.

Del 30% que consideran que las mujeres no poseen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas, opinan que, si bien es algo que se está modificando con el tiempo, siempre va a depender de cada empresa y el rubro en que se participe.

De las empresas analizadas, solo una posee líder y fundadora de género femenino. La entrevistada relata, que por tratarse de una empresa 100% de rubro masculino, siempre sintió diferencia de trato y oportunidades en cuanto a su género. Si bien con el paso del tiempo, logró imponerse como líder antes sus clientes, proveedores y competidores; considera que falta mucho camino por correr, para lograr una equidad de género.

Al entrevistar al sucesor de la empresa, hijo de género masculino, expresa que aún siente la diferencia de trato y comenta las situaciones que tuvo que enfrentar su madre como líder-fundadora de la empresa, por el simple hecho de ser mujer.

Solo en uno de los casos, la empresa tiene la posibilidad de elegir sucesores de diferente género (hombre o mujer).

El entrevistado manifiesta que elegiría a su hija para que lleve adelante la empresa, por el simple hecho de que logró un liderazgo natural en la empresa, trabajando con mucho esfuerzo y compromiso. No siente lo mismo en cuanto al compromiso de sus hijos varones.

El 50 % de las empresas familiares entrevistadas, cuentan con cargos gerenciales con título universitario, y consideran la posibilidad de contratar en algún momento a alguien externo a la familia, para ocupar cargos ejecutivos, directivos y liderazgo.

El 50% de los hijos ingresan a trabajar a la empresa familiar con experiencia laboral previa y solo el 40% posee estudios universitarios finalizados.

Respecto a los puestos que ocupan, solo dos poseen el cargo de gerente, el resto desempeñan actividades como: atención al cliente, administración, coordinación, jefe de obras, entre otros (todos manifiestan estar conformes con el lugar asignado).

En cuanto al recambio generacional y a la posibilidad de ocupar el cargo de líder máximo de la organización, solo el 70% de los hijos entrevistados manifestaron el deseo de prepararse para aceptar el desafío.

El 40% de los hijos entrevistados realizan una actividad o emprendimiento propio paralelo al trabajo en la empresa familiar.

Ante la posibilidad de elegir entre un emprendimiento propio, o continuar con la labor dentro de la empresa familiar, cuatro de los sucesores entrevistados expresaron que continuarían solo con el legado de la empresa, tres optarían por realizar las dos actividades en forma paralela y tres elegirían continuar solo con el proyecto propio.

Se les consulto a los sucesores, sobre lo que motiva su participación dentro de la empresa, y el factor predominante fue el emocional, siguiendo el económico, el bienestar familiar, acompañar en la labor al líder actual y darle continuidad a lo que se construyó con tanto esfuerzo durante muchos años.

De las diez empresas analizadas, solo cuatro poseen mujeres en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa. Dos de las entrevistadas manifestaron estar dispuesta a aceptar el cargo, motivadas por la pasión y esfuerzo del fundador, para llevar la empresa adelante y porque se sienten a gusto trabajando en la misma. Dos no están en posiciones de aceptar el liderazgo, una porque solo motiva su participación el factor económico y desea dedicarse a su profesión (a lo que realmente le gusta hacer) y la otra entrevistada, considera que no está en condiciones de aceptar ya que en la empresa participan también sus hermanos y es algo que hay que determinar muy cuidadosamente.

Al realizarles una pregunta libre, cinco fundadores coinciden que poseen un nivel de incertidumbre respecto de la situación y continuidad de la empresa familiar, uno se pregunta cómo será la transición de su liderazgo, solo en un caso no ve continuidad de la empresa sin su presencia, otro de los entrevistados expresa el deseo de seguir creciendo y expandiéndose y solo uno se pregunta, de qué manera puede contribuir o que puede aportar para incentivar o motivar, a que existan más mujeres liderando empresas del rubro masculino.

A nivel general y analizando las entrevistas realizadas, el 80% de los entrevistados fundadores y sucesores, consideran que no existe diferencia de género al momento de ocupar cargos gerenciales, que las habilidades y capacidades de liderazgo tienen que ver con la persona y no con el género.

Discusión

Luego de exponer los resultados y como se planteó al comienzo de esta investigación, el objetivo general es conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares relacionándolo con el género y determinar si existe falta de interés de la mujer por ocupar el rol o si se trata de falta de selección por parte del líder predecesor.

De acuerdo a los resultados obtenidos y teniendo en cuenta la muestra seleccionada, no se presentan factores predominantes a la hora de ceder el liderazgo ni preferencia de género. En cuanto a las mujeres encuestadas solo una demostró falta de interés por ocupar el rol, eligiendo su profesión ante la participación dentro de la empresa.

Las empresas familiares analizadas no suelen seguir la regla implícita de primogenitura en materia de sucesión y herencia. No poseen preferencia al momento de transferir el liderazgo.

Los hijos varones al igual que las mujeres, son socializados en torno al negocio familiar y cuentan con cierta participación temprana en las actividades del negocio. Ambos poseen el mismo proceso de socialización y las mismas oportunidades de ser sucesores de del liderazgo de la empresa. Como resultado, las investigaciones demuestran que los hijos poseen el mismo compromiso emocional y no hay distinción en cuanto género.

El primer objetivo específico planteado en la investigación, se centró en comprender la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.

De la muestra seleccionada y analizada, se observa que las empresas, no cuentan con un mecanismo de sucesión de liderazgo estipulado. Sin embargo, apuestan a la continuidad del legado en sus descendientes. Todas cuentan con familiares trabajando dentro de la empresa y apuntan a que los cargos jerárquicos sean asignados a un miembro de la familia.

Las empresas que mencionan tener inconvenientes al momento de separar los roles y mantener la armonía de la familia, consideran que la solución está en contratar a alguien externo a la familia, encargado de la toma de decisiones.

Todos líderes que poseen formación académica, coinciden en la opción de profesionalización de los puestos y en la posibilidad de contratar en un futuro a alguien externos a la familia para puestos de liderazgo.

Por lo general se observa un tipo de liderazgo participativo con autoridad y responsabilidad compartida. No se observan diferencias en cuanto al tipo de liderazgo, entre género femenino y masculino.

En cuanto al rol de la mujer en las empresas familiares, juegan un papel oculto, como el de ser “jefa emocional”, como la lealtad, la preocupación, la sensibilidad a las necesidades de los demás, entre otras cualidades. Las mismas reflejan un estilo de liderazgo holístico.

Se observa en la mayoría de las mujeres encuestadas, ya sea líder o familiar, que cumplen un papel de apoyo, colaboración, búsqueda de bienestar, resolución de problemas, contribuyen mejorar el clima de la empresa y realizan un aporte desde lo emocional. Todas

coinciden en que poseen las mismas habilidades directiva y de liderazgo que los hombres, y por lo tanto las mismas oportunidades dentro de las empresas.

Las mujeres actualmente se encuentran redefiniendo el “trabajo para mujeres”. Dentro de la muestra de la presente investigación, encontramos mujeres liderando rubros de industrias que históricamente se consideraban “trabajo para hombres”. Las mujeres en el ámbito empresarial poseen una participación igualitaria.

El segundo objetivo específico abarca la temática de características en términos de tipo de liderazgo. En la presente investigación, no hay casos en los cuales el líder de la empresa, tuvo la posibilidad de suceder el rol a una mujer y no lo hizo en su momento. Sin embargo, existe un líder que tiene la posibilidad de elegir entre sucesor mujer o varón.

Al indagar sobre su preferencia, menciona que, en un futuro, sin dudas optaría por ceder el rol de liderazgo a su hija. Motivado por el liderazgo natural que ella posee, las herramientas (teniendo en cuenta su formación), el compromiso y su responsabilidad. Considera que sus responsabilidades como sostén de familia, no son impedimentos para que tome la dirección de la empresa.

En cuanto al tercer objetivo específico, se pudo determinar que solo cuatro empresas tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras.

Las características de liderazgo que presentan es de estilo participativo y confían en que las futuras líderes al momento de continuar con el legado cuenten con la formación, capacidad y competencias desarrolladas para llevar la empresa adelante. No consideran que existan limitaciones en cuanto a su género, ni condicionantes personales, para llevar adelante un puesto directivo.

Solo en un caso, la líder predecesora, si bien tiene la opción de optar por líder mujer, no ve, ni desea la continuidad de la empresa, sin su presencia. Si bien posee un liderazgo participativo, prioriza los deseos personales de su hija.

El motivo por el cual las sucesoras entrevistadas no desean imponerse como posibles líderes, rechacen el espacio o lo cedan, son de índole personal, ya sea por realización profesional o no querer dedicarse a la actividad que la familia realiza.

El último objetivo específico, se centra en 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. Se observa que en todas está el deseo de pertenecer a la empresa familiar, vinculadas desde lo emocional, dándole continuidad al esfuerzo realizado por el fundador para llevar la empresa adelante, expresando el deseo de formarse en el rubro, preparándose para asumir el rol de líder.

La limitación presente en esta investigación, fueron las características de las muestras seleccionadas, si bien se realizaron entrevistas a empresas familiares con líderes predecesores, próximos a traspaso de liderazgo, solo dos líderes actuales pertenecen al género femenino. Considero que los resultados hubiesen sido diferentes si todas las muestras seleccionadas fuesen con líderes femeninas.

Las fortalezas presentes fueron, el acceso y contacto con las empresas y la predisposición que tuvieron al momento de concretar las entrevistas. Además de que todos los líderes seleccionados, poseían hijos trabajando en la empresa próximos a ocupar el rol de líder. Los aportes de la presente investigación, fueron los resultados obtenidos al indagar a los futuros sucesores, en cuanto a lo que motiva su participación en la empresa familiar y la posibilidad de tener que elegir entre un emprendimiento propio o continuar con el legado de

la familia. Se considera que, si bien se debe tener en cuenta la opinión del líder predecesor, no siempre coincide con los deseos de los futuros sucesores. Otro aporte observado en la presente investigación, es que, al momento de realizarles una pregunta libre al líder predecesor, la mayoría coincidió en la incertidumbre respecto a la empresa familiar y la continuidad de la misma.

De acuerdo a la investigación realizada, se puede concluir, en base a los resultados obtenidos, que un gran porcentaje de las empresas familiares de la provincia de Río Negro, no poseen preferencias a la hora de suceder el liderazgo. Las mujeres dentro de las empresas cumplen un rol fundamental de apoyo, cooperación y están totalmente capacitadas al igual que los hombres, para asumir el liderazgo, apostando a la igualdad de oportunidades en cuanto a género y cargos directivos. Considerando que, en la muestra seleccionada, se entrevistaron a sucesores masculinos y femeninos en igual proporción, se observa una equidad en cuanto a habilidades, oportunidades y posibilidades de ser sucesores del legado familiar. Por otro lado, tomando como referencia las diferentes teorías expuestas como, el techo de cristal, las diferencias de género al momento de liderar y la primogenitura en materia de sucesión; es importante destacar que, según lo expresado por los participantes entrevistados, si bien es algo que reconocen en otras organizaciones, no consideran que forme parte de la realidad de sus empresas.

La recomendación para realizar una investigación futura basada en la presente, es seleccionar y ampliar las muestras focalizando la investigación en líderes mujeres que participen en rubros masculinos. Dentro de la investigación se abrieron nuevos interrogantes, como la necesidad de contratar un profesional externo a la familia, que dirija la empresa otorgándole la facultad de toma de decisiones, con el fin de evitar inconvenientes entre partes

e integrantes de la familia por la superposición de roles; y desde la perspectiva del líder predecesor, surge como interrogante o posible punto a investigar, la visión de la continuidad de la empresa familiar, ya que se observa un panorama de total incertidumbre.

Referencias

- Acosta, J. M.** (2015). *Dirigir* (Sexta ed.). Pozuelo de Alarcón, España: ESIC.
- Cañeque Martín** (2017). *El nuevo liderazgo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Debeljuh, P., & Las Heras, M.** (2011). *Mujer y Liderazgo. Construyendo desde la complementariedad*. México: Lid Editorial Empresarial, S.L.
- Lagos Carolina** (2014). *La relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional*. Tesis de Maestría en Dirección de Recursos Humanos. Repositorio institucional UCES. Obtenido de:
<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/2606>
- Robbins, S. P.** (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Torres, B. E.** (2013). *Líderes y liderazgo* (Primera edición electrónica ed.). Guadalajara, Jalisco, México: Universitaria: Universidad de Guadalajara. Centro de Ciencias Económicas Administrativas.
- KPMG Private Enterprise**. El poder de la mujer en la empresa familiar. Un cambio generacional en el propósito y la influencia. Noviembre 2020. Recuperado de:
<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/02/el-poder-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar.pdf>
- Price WaterhouseCooper** (Encuesta mundial empresa familiar 2018). Recuperado de:
<https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2018-descarga.html>

Anexo

Consentimiento informado

Fecha:

Lugar: General Roca. Rio Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el “Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante.....Edad.....

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Rio Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado

.....
Firma Participante

.....
Manquel Erika Vanesa
Entrevistadora e Investigadora

Modelo de guía de pautas

Preguntas modelos para fundador de la empresa femenino:

1. ¿Cómo está constituida la empresa?
2. ¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente?
3. ¿Cuál es su formación académica?
4. ¿Al momento de tomar decisiones, se ve condicionado/a por mantener la armonía familiar?
5. ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidad y autoridad?
6. ¿Poseen un mecanismo de sucesión de liderazgo dentro de la empresa?
7. ¿Posee algún hijo/a trabajando en la empresa, que desee continuar con la dirección de la misma en un futuro?
8. ¿Le gustaría que el sucesor de la empresa, sea alguno de sus hijos? ¿Por qué?
9. ¿Cómo líder de la empresa, tuvo que enfrentar algún desafío en cuanto a su género?
Si la respuesta es sí, ¿Cuál?
10. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico? ¿Cuál sería el motivo?
11. En cuanto a las habilidades directivas y de liderazgo, ¿Considera que existe alguna diferencia en cuanto al género masculino y femenino?
12. ¿Considera que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?
13. Si usted tuviera que concluir la entrevista, ¿qué interrogante le gustaría realizarse?

Preguntas modelos para fundador de la empresa masculino:

14. ¿Cómo está constituida la empresa?
15. ¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente?
16. ¿Cuál es su formación académica?
17. ¿Al momento de tomar decisiones, se ve condicionado/a por mantener la armonía familiar?
18. ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidad y autoridad?
19. ¿Poseen un mecanismo de sucesión de liderazgo dentro de la empresa?
20. ¿Posee algún hijo/a trabajando en la empresa, que desee continuar con la dirección de la misma en un futuro?
21. ¿Le gustaría que el sucesor de la empresa, sea alguno de sus hijos? ¿Por qué?
22. ¿Considera que las mujeres como líderes de empresas, deben enfrentar otros tipos de desafío, en cuanto a su género? Si la respuesta es sí, ¿Cuál?
23. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico? ¿Cuál sería el motivo?
24. En cuanto a las habilidades directivas y de liderazgo, ¿Considera que existe alguna diferencia en cuanto al género masculino y femenino?
25. ¿Considera que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?
26. Si usted tuviera que concluir la entrevista, ¿qué interrogante le gustaría realizarse?

Preguntas modelo para el integrante de la familia que participa en la empresa:

1. Nombre Apellido, estado civil y edad.
2. ¿Cuál es su formación académica?
3. ¿Qué parentesco posee con el fundador de la empresa?
4. ¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente?
5. ¿Te gustaría desempeñar otro rol o puesto dentro de la compañía? ¿Cuál?
6. ¿Has tenido otras experiencias laborales, antes de ingresar a la empresa familiar?
7. ¿Qué es lo que motiva tu participación en la empresa?
8. Si se realizara un recambio generacional y traspaso del liderazgo, ¿Estarías dispuesto a asumir el cargo como líder máximo?
9. ¿Consideras que existen diferencias de género, al momento de enfrentar un puesto de liderazgo? Si la respuesta es sí, ¿Cuáles?
10. ¿Desarrollas alguna profesión o emprendimiento personal fuera de la organización familiar?
11. Si tuvieras que elegir entre un proyecto propio o continuar con tu labor en la compañía familiar, ¿qué elegirías?
12. ¿Si fueras fundador de una empresa familiar, te gustaría que tus hijos en un futuro sean los sucesores del legado de la misma?

Consentimiento informado – Entrevista N°1:

Fecha: 16/09/2021

Lugar: General Roca, Río Negro,

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Apestegui Mariana Edad 40,-

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.



.....
Firma Participante



.....
Manquel Erika Vanesa

Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 1:

Entrevistada: Mi nombre es Mariana Apestegui, soy casada, tengo 40 años y dos hijos.

Estudie en la Universidad Nacional del Comahue para Contador Público Nacional, no lo termine, me quedaron cinco finales.

La empresa la heredamos de mi papa cuando falleció en el 2005, es una empresa familiar, un campo que queda en la línea sur, que se dedica a la cría de ovejas, a la cría de ganado y venta de lanas.

Nosotros heredamos una porción de ese campo. Hoy en día, estamos en proceso de decisión porque esto ya viene, mi bisabuelo, mi abuelo, mi tío, fue pasando de generación en generación y va siendo cada vez demasiada familia, así que nos dividimos y actualmente la parte que nos corresponde del campo la manejamos con mis tres hermanos y yo.

Entrevistadora: ¿Cuál es el puesto que ocupas actualmente en la empresa?

Entrevistada: yo estoy como “Administrativa”.

Entrevistadora: Tu formación académica, me comentaste que estaba estudiando para contador público.

Entrevistada: “Cuasi contadora”.

Entrevistadora: ¿Al momento de tomar decisiones, te ves condicionada por mantener la armonía de la familia, al ser una empresa familiar?

Entrevistada: En realidad hoy no tanto, porque las decisiones de funcionamiento pasan mucho por mis dos hermanos más chicos, son los que viajan al campo, ellos son los que le meten el cuerpo, los que están. Yo siempre les dije que iba a colaborar desde el punto de vista que yo podía. O sea, estoy al tanto de todo el manejo, de lo que hay y de lo que no hay, pero de poner el cuerpo y muchas veces tomar decisiones que se toman en el momento, las toman ellos. Es como que realmente yo confío el 100% en ellos.

Entrevistadora: ¿Poseen actualmente en la empresa algún mecanismo de sucesión del liderazgo?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Posees algún hijo trabajando en la empresa?

Entrevistada: No, ninguno de nosotros.

Entrevistadora: ¿Vos consideras, que las mujeres como líderes de empresas, deben enfrentar otro tipo de desafíos por su género, en cuanto al hombre?

Entrevistada: Yo creo que de a poquito, nos estamos metiendo en una igualdad, no sé si una igualdad, pero un poco más de igualdad. Que es un poquito más complicado para la mujer sí, pero porque esto es un mundo machista, creo desde el vamos. que hay muchísimas más mujeres, ni lo dudo, que pueden asumir cargos a la par de los varones, completamente. Si bien, tiene que haber equidad no igualdad. Que todos tengamos las mismas posibilidades de llegar al mismo lugar, creo que de a poquito vamos, que hoy todavía en el mundo hay mayor predisposición a que todos estos cargos los ocupen los hombres, sí.

Entrevistadora: ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia, como responsable, ejecutivo, estratégico, como director?

Entrevistada: Hoy, por cómo está la situación, no.

Entrevistadora: En cuanto a las habilidades directivas y de liderazgo. ¿Consideras que existe alguna diferencia entre género femenino y masculino?

Entrevistada: En mi caso sí, porque en realidad si yo no tuviera a mis hermanos, (que se hubieran hecho cargo de esto), yo no sé si hubiera avanzado yo sola.

Entrevistadora: ¿Consideras que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?

Entrevistada: Yo creo que de apoco si, que todavía cuesta un poco romper esto del machismo, pero que la mujer se está imponiendo en muchas más cosas, no hay dudas.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que concluir esta entrevista, como participante de una empresa familiar, que interrogante te gustaría hacerte?

Entrevistada: Yo creo que siempre me planteo lo mismo, que es ¿hasta cuándo?, ¿no?, la empresa familiar. Tal vez sería eso, como que todo tiene un ciclo y tal vez no te digo que estamos por cumplirlo ya, pero hasta cuando en mi caso la empresa familiar.

Entrevistadora: Ok, excelente. Bueno, Mariana muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 2.

Fecha: 16/09/2021

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Apestegui Martin. Edad 35.-

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.

.....

Firma Participante

.....

Manquel Erika Vanesa

Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 2:

Entrevistadora: Buen día, ¿Apellido y Nombre?

Entrevistado: Apestegui Martin.

Entrevistadora: ¿Estado civil?

Entrevistado: Soltero.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu formación académica?

Entrevistado: Dos años de administración de empresas, universidad, digamos no termine.

Entrevistadora: ¿Cuál es el puesto que ocupas actualmente en la empresa?

Entrevistado: Soy “Socio”.

Entrevistadora: ¿Que parentesco tenés con el fundador de la empresa?

Entrevistado: Y, viene a ser mi abuelo el fundador de la empresa.

Entrevistadora: Dentro de la empresa, ¿te gustaría desempeñar otro rol?

Entrevistado: La verdad, que es una empresa familiar que se ha ido separando con los años y hoy quedamos 4 hermanos. En realidad, nosotros hacemos la parte administrativa, tanto yo como uno de mis hermanos. Otra parte hace mi hermana y el manejo del campo también lo hacemos nosotros.

Entrevistadora: Antes de ingresar a la empresa familiar, ¿Has tenido algún otro tipo de experiencia laboral?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que motiva hoy tu participación en la empresa familiar?

Entrevistado: Y la verdad, el amor al campo, lo que nos dejó mi papa por el campo y es una empresa familiar que tiene que salir adelante, a pesar de todas las trabas que tenemos en este país, para tener una empresa en regla y como la ley lo requiere.

Entrevistadora: ¿Consideras que existe diferencia de género al momento de enfrentar puestos de liderazgos?

Entrevistado: No, creo que no.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que elegir, entre un proyecto propio o continuar con tu labor dentro de la compañía familiar, que elegirías?

Entrevistado: Continuar con la labor dentro de la compañía familiar.

Entrevistadora: Si vos fueras fundador de una empresa familiar, ¿Te gustaría que tus hijos en un futuro, sean sucesores del legado de la misma?

Entrevistado: Si, o sea, uno apunta a que los hijos nuestros se queden y sigan adelante incluso mejor que nosotros en la empresa. Ya de chiquitos los intentas llevar traer, que anden detrás de ti, para que vayan viendo, haciendo, para que le sea común el rubro.

Entrevistadora: Bueno, Martin muchas gracias.

Entrevistado: De primera Erika.

Entrevistada: Muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 3:

Fecha: 03/09/21

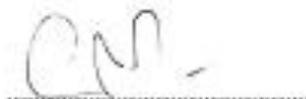
Lugar: General Roca, Rio Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres: y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
 Sanhuesa, Claudie P.Edad 47

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Rio Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado



Firma Participante


 UNIVERSIDAD EMPRESARIAL
 SIGLO XXI
 Sanhuesa Claudie P.
 CUIT 20-11238644-0



Manquel Erika Vanesa

Entrevistadora e Investigadora

Transcripción - Entrevista N° 3:

Entrevistada: Nosotros somos una empresa familiar que comenzamos más o menos por julio del 2007, está constituida por Rafael (mi esposo), Mi hijo Maximiliano.

Entrevistadora: ¿Cuál es el puesto que ocupas actualmente en la empresa?

Entrevistada: Socio gerente.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu formación académica?

Entrevistada: Hice una certificación pedagógica, para dar clases de educación para la salud.

Entrevistadora: ¿Al momento de tomar decisiones, al ser una empresa familia, te vez condicionada por mantener la armonía de la familia?

Entrevistada: Si, digamos que dentro de la empresa a veces uno no puede separar el vínculo.

A mí, me gustaría en lo personal poder separar el vínculo, de decir: “buen, o es mi hijo, o tiene un puesto dentro de la empresa”, ¿no? La verdad que me condiciona bastante, me cuesta mucho separarlo y me gustaría cambiarlo, porque estoy totalmente condicionada.

Entrevistadora: ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?

Entrevistada: Como conozco la empresa en todas su áreas, porque al principio cuando comenzamos en el 2007, yo hacía todo, no? entonces conozco todos los sectores, voy acompañando a cada uno de los sectores, pero bueno, más allá de ser socio gerente, Rafael (por ejemplo que es mi esposo), él se dedica a todo lo que es compra y *stock* de mercadería y maxi que es mi hijo, que es el que bueno en este momento, lo estamos preparando para el

liderazgo dentro del comercio, esta con el tema de la venta del producto, el que participa en las licitaciones de las compañías de seguros y el que atiende al público.

Entrevistadora: Con el tema de la sucesión del liderazgo, ¿actualmente tienen algún mecanismo determinado o algo en la empresa?

Entrevistada: Estamos trabajando en eso, todavía no.

Entrevistadora: ¿Te gustaría que tu hijo sea el sucesor de la compañía, de la empresa?

Entrevistada: Si, a mí me gustaría que, en realidad me gustaría que los dos estuvieran, porque yo tengo a Maxi, pero hace poquito más o menos unos seis meses, empecé a incorporar a Mariano. Mariano tiene 20 años, es otro de mis hijos, está estudiando en la facultad, pero como ahora está *on line*, tiene un tiempo libre como para poder ayudarnos dentro de la empresa y está con el tema del *stock* de mercadería. Entonces digamos que sí, me gustaría que los dos pudieran participar.

Entrevistadora: Como líder de empresa y directora de la empresa, ¿tuviste que enfrentar algún desafío en cuanto a tu género?

Entrevistada: Si, yo estuve muy..., imaginate que un rubro automotor, de por sí digamos que llegabas y buscaban al gerente varón, buscaban al responsable varón.

Nosotros trabajamos con una empresa muy importante que está en la zona de Neuquén, que se dedica solamente al petróleo y tiene a su cabeza, "digamos" hasta el jefe de compras todos masculinos, todos varones. Entonces hubo un problema en una de las máquinas, necesitaron no hablarlo con el operario si no con el referente de Cristales Patagónicos, entonces cuando me llamaron se encontraron con la mujer, no? la mujer que fue, que soluciono, que le explico todo el trabajo (ellos esperaban encontrar un varón, un

hombre), entonces cuando ellos se dieron cuenta que les estaba explicando una mujer, quedaron ahí como impactados y bueno ahí entro "Claudia" y hoy en esa empresa, como que estoy bien posicionada, como que me aceptaron. Eso con respecto al proveedor, con respecto a la fábrica, estuve muy castigada porque siempre buscaban al referente varón. Yo me sentí muchas veces (aun sabiendo mucho del rubro y llevando una empresa adelante siendo mujer y demás) que ellos me condicionaban a mí, al momento de hacerme participar, pero bueno yo me les imponía.

Entrevistadora: ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia que ocupe en algún momento, que sea el responsable estratégico, el responsable ejecutivo?

Entrevistada: Si, existe la posibilidad. Yo creo que es un puesto muy importante que deberían tener, no solamente mi empresa, creo que muchas empresas familiares, porque es como que allí, yo creo que dejamos de estar condicionados con este tema de conservar la armonía dentro de la empresa, por el vínculo que tenemos.

Entrevistadora: ¿En cuanto a habilidades directivas, sentís que existe diferencia en cuanto a género femenino y género masculino?

Entrevistada: Nosotras las mujeres somos totalmente diferentes, tenemos, sin menospreciar al hombre que hace un trabajo de excelencia porque bueno, tiene otras habilidades. Nosotras las mujeres tenemos como yo siempre digo "un sexto sentido", que nosotras tenemos un valor agregado diferente al masculino, siempre.

Entrevistadora: ¿Consideras, que, en el mundo empresarial, en las empresas, las mujeres tienen las mismas oportunidades que tienen los hombres, hoy en la actualidad?

Entrevistada: No, estamos lejos todavía. Creo que todavía a nosotras nos falta un montón. Yo gracias a Dios tuve la posibilidad de imponerme, aun en este rubro.

Entrevistadora: ¿Su vos tuvieras que concluir la entrevista, vos como directora de empresa, hoy líder femenina, que interrogante te gustaría realizarte?

Entrevistada: Cómo interrogante digo ¿qué otra cosa podría hacer?, para poder ir un poquito más allá en aquellas limitaciones que nos ponen justamente por ser mujer, ¿no? Yo llevo catorce años con una impronta, digamos bastante firme en mis conceptos, de decir, bueno, se puede, lo logramos, lo vamos a seguir haciendo, este tema de poder imponer nuestro género, a un rubro que era 100% masculino.

Entrevistadora: Excelente, muchas gracias.

Consentimiento infirmado – Entrevista N° 4:

Fecha: 05/09/21

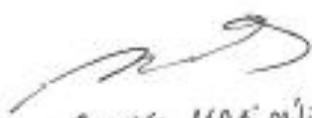
Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
 Romero Maximiliano Edad 27

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado


 Romero MAXIMILIANO

Firma Participante


 Manquel Erika Vanesa
 Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 4:

Entrevistado: Mi nombre es Maximiliano Romero, tengo 27 años, estado civil soltero.

Entrevistadora: ¿Cual es parentesco que tenes con el fundador de la empresa?

Entrevistado: Hijo del fundador.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu formación académica?

Entrevistado: Solo título primario y secundario.

Entrevistadora: ¿Actualmente que puesto ocupas en la empresa?

Entrevistado: Estoy en la parte de atención al cliente y en la parte de cotizaciones de los seguros.

Entrevistadora: ¿Te gustaría desempeñar otro rol dentro de la compañía, dentro de la empresa?

Entrevistado: No, por ahora estoy bien. Hoy por hoy estoy bien.

Entrevistadora: ¿Has tenido otras experiencias laborales antes de ingresar a la compañía familiar?

Entrevistado: Muy poco, bueno más que nada cuando no quería estudiar, me toco hacer trabajo de albañilería, es la realidad, todo un verano. Después todo el verano que le siguió, no me forme acá como colocador de cristales (que es lo que hacemos), lo hice en otro lugar, como que básicamente aprendí en otro lugar, no acá.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que a vos hoy te motiva, formar parte de la empresa familiar?

Entrevistado: Que algún día, yo sé que esto va a quedar para mí y para mi hermano.

Entrevistadora: ¿Si en un futuro se produce un recambio generacional en la empresa, te gustaría, estarías dispuesto a asumir al cargo de líder máximo?

Entrevistado: Si.

Entrevistadora: ¿vos consideras que existe alguna diferencia al momento de enfrentar un puesto directivo o liderazgo de una empresa en cuanto a género?

Entrevistado: Si demasiado, más en el rubro este.

Entrevistadora: ¿Cuáles son las diferencias que mas vez o notas o vivís?

Entrevistado: En el trato de las personas en el día a día. Ha pasado de que por ahí, a mi mama que es la fundadora, no tienen el mismo trato que si estuvieran hablando con mi papa o conmigo, por ejemplo. Como que siempre, desgraciadamente el machismo abunda en este rubro, demasiado.

Entrevistadora: ¿A parte de trabajar en la empresa familia, realizas alguna actividad?

Entrevistado: No, no. Por ahí a veces lo que hago es, invierto en otras cosas, por ejemplo, pero bueno ya es aparte eso. No sé si lo llamaría como emprendimiento, pero si como una inversión, por así decirlo.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que elegir entre un proyecto propio, algo que vos fundes y continuar con el legado de la empresa? ¿Qué elegirías?

Entrevistado: No, continuaría con el legajo, porque es un rubro que me gusta.

Entrevistadora: ¿Si vos fueras fundador de una empresa familiar, te gustaría que tus hijos sean los sucesores del legado de la empresa?

Entrevistado: Si tuviera un solo hijo si, si tuviera dos o más, no.

Entrevistadora: ¿Por qué motivo?

Entrevistado: Porque me parece que ya, dos personas piensan totalmente distinto y por ahí puede llegar a un roce, que hoy por hoy me pasa con mi hermano, por ejemplo. Yo hace caso 10 años que estoy en algo, medianamente llevo una línea de mis padres y mi hermano por ahí es como que, qué se yo, va a una teoría, lee la teoría, quiere hacer la práctica de eso y la verdad es que, con tantos años, se rompe con exactamente la armonía. O sea, la teoría al hecho a la práctica, es muy distinta.

Entrevistadora: Muchas gracias, Maxi.

Consentimiento informado – Entrevista N° 5:

Fecha: 20/09/21

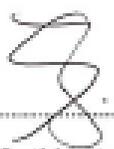
Lugar: General Roca, Rio Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Varesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
 Escobar Jorge Edad 62

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Rio Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado



 Firma Participante



 Manquel Erika Varesa
 Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 5:

Entrevistado: Ya te digo, fue la Baguette de Jorge Escari hasta el año 2009 y en el año 2009 paso a ser la Baguette SRL.

Entrevistadora: ¿Hoy actualmente usted qué cargo ocupa dentro de la empresa?

Entrevistado: Yo si bien figuro en la SRL como socio gerente, hoy el cargo que ocupo literalmente es, manejar un poco el tema de la producción (cuando veo que el producto no sale), pero ya te digo, gracias a Dios hoy la empresa descansa en, si... principalmente en Paula.

Entrevistadora: ¿Cuál es la formación académica que usted tiene?

Entrevistado: Yo estude secundaria hasta cuarto año de la escuela industrial, estaba estudiando para técnico mecánico, bueno con la situación de la vida falleció mi papá, mi mamá se ausento, quede literalmente solo y me tuve que poner a trabajar.

Entrevistadora: ¿Al momento de tomar decisiones al ser una empresa familiar, se ve condicionado por mantener la armonía de la familia?

Entrevistado: Antes no, ahora sí.

Entrevistadora: ¿Poseen algún mecanismo de sucesión de liderazgo dentro de la empresa?

Entrevistado: No, lo que pasa, que ese mecanismo de liderazgo se ha ido, por decantación, se ha ido manifestando en Paula, como la que se lo ha ganado en merito, en acciones, en demostrar, en compromiso. Ha caído en ella por una cuestión de decantación, no porque uno lo haya decidido.

Entrevistadora: ¿Usted considera que, en cuanto a liderazgo, una mujer debe enfrentar desafíos distintos a los que enfrenta hoy un hombre, en cuanto a su género?

Entrevistado: No, hoy no.

Entrevistadora: ¿En la actualidad, considera que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?

Entrevistado: Si, yo considero que. Te digo más, en algunas empresas creo que son más esenciales las mujeres que los hombres, por una cuestión, ya te digo, de imagen, por una cuestión de organización, por una cuestión de capacidad horaria, de un montón de cosas. Yo hoy considero que están en igualdad de condiciones para desarrollar cualquier tipo de actividad.

Entrevistadora: ¿Si usted tuviera que concluir esta entrevista, que interrogante le gustaría realizarse?

Entrevistado: Si, me gustaría interrogarme, interrogarme no, tomar la decisión para cubrir falencias que hay y no tomo la decisión por una cuestión de aspecto personal, principalmente con respecto a mis hijos.

Yo no los veo a futuro a ellos funcionando como una empresa, como la que tenemos hoy. Sin estar yo, no le veo el futuro a la empresa, por el compromiso que veo en cada uno de los chicos.

Entrevistadora: Bueno Jorge, me encantó, muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 6:

Fecha: 20/09/21

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
 Escaris Paula Edad 36

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado



 Firma Participante



 Manquel Erika Vanesa
 Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 6:

Entrevistadora: ¿Nombre y Apellido?

Entrevistada: Paula Samara Escaris.

Entrevistadora: ¿Estado Civil?

Entrevistada: Soltera.

Entrevistadora: ¿Edad?

Entrevistada: 36.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu formación académica?

Entrevistada: Soy *coach* ontológica profesional, terciario completo.

Entrevistadora: ¿Que parentesco tenés con el fundador de la empresa?

Entrevistada: Hija.

Entrevistadora: ¿Cuál es el puesto que ocupas actualmente en la empresa?

Entrevistada: Socia Gerente.

Entrevistadora: ¿Te gustaría desempeñar otro rol dentro de la compañía?

Entrevistada: Capacitadora, dentro de la formación que hoy desarrolle.

Entrevistadora: ¿Has tenido otra experiencia laboral antes de ingresar a la empresa familiar?

Entrevistada: si en una cafetería, en Neuquén.

Entrevistadora: ¿qué es lo que te motiva hoy, participar dentro de la empresa familiar?

Entrevistada: Un motivo económico y emocional.

Entrevistadora: ¿Si se realizara un recambio generacional y traspaso de liderazgo, estarías dispuesta a asumir el cargo de líder máximo?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Por qué motivo?

Entrevistada: Considero que somos una sociedad, en donde también están involucrados mis hermanos y creo que previo a eso habría que haber una conversación de quien tendría la capacidad y las ganas.

Entrevistadora: ¿Consideras que existen diferencias de género al momento de enfrentar un puesto de liderazgo?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Desarrollas alguna profesión o emprendimiento personal, fuera de la organización familiar?

Entrevistada: Si soy *coach* ontológica profesional y en este momento estoy realizando procesos de capacitación y entrenamiento con otras empresas que hay en la región.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que elegir entre un proyecto propio o continuar con tu labor dentro de la compañía familiar, que elegirías?

Entrevistada: Las dos cosas, creo que, primeramente, desde las capacidades que hoy tengo, desarrollar lo que sigo haciendo desde el recurso humano y desde la administración y correrme de lo que por ahí lleva a estar en un espacio físico como atención al público u otras actividades que se pueden desarrollar dentro de la empresa, pero que hoy no me gusta hacerla o ya no las quiero hacer. Y creo que no sería un inconveniente de emprenden un proyecto mío personal que ya lo estoy visualizando.

Entrevistadora: ¿Si vos fueras fundadora de una empresa familiar, te gustaría que tus hijos en un futuro sean sucesores de ese legado familiar?

Entrevistada: Si es una empresa que hoy yo emprendo, posiblemente sí. Si es esta, que ya mis hijos serian la tercera generación, no.

Entrevistadora: muchas gracias.

Entrevistada: No sé si fui clara.

Entrevistadora: Si, excelente, muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 7:

Fecha: 20/09/21

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
 García Carlos Edad 74

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado



Firma Participante



Manquel Erika Vanesa

Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 7:

Entrevistado: La empresa se dedica a materiales de construcción.

Entrevistadora: ¿Hace cuánto que está constituida la empresa?

Entrevistado: Yo le puedo decir la fecha que yo vine acá, en el 1986.

Entrevistadora: ¿Cómo está constituida actualmente la empresa?

Entrevistado: éramos dos socios, porque es una SRL, de los cuales mi esposa falleció, estoy solo con una ayudante para todo, mi hija.

Entrevistadora: El puesto que usted actualmente ocupa, ¿cuál es?

Entrevistado: Socio gerente.

Entrevistadora: ¿Posee alguna formación académica?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Al momento de tomar decisiones, se ve condicionado por mantener la armonía de la familia, al ser una empresa familiar?

Entrevistado: No, gracias a Dios no.

Entrevistadora: ¿Cómo se establecen las aéreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?

Entrevistado: Esta compartida con mi hija y bueno, después con el personal.

Entrevistadora: ¿La empresa posee algún mecanismo de sucesión de liderazgo?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Posee alguna hija trabajando actualmente en la empresa que desee continuar con la compañía?

Entrevistado: Si.

Entrevistadora: ¿Le gustaría a usted que la sucesora de la empresa sea su hija?

Entrevistado: si podrías ser, sí.

Entrevistadora: ¿usted cree que las mujeres, hoy como líderes de empresa, deben enfrentar muchos más desafíos que un hombre?

Entrevistado: No, los mismos.

Entrevistadora: ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como responsable máximo en alguna oportunidad?

Entrevistado: Por el momento no lo tenemos pensado.

Entrevistadora: ¿En cuanto a habilidades directivas y de liderazgo, usted considera que existe alguna diferencia entre género masculino y femenino?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Considera que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?

Entrevistado: desearía que fuera así, sí.

Entrevistadora: ¿Si usted tuviera que concluir esta entrevista, que interrogante como fundador de una empresa familiar le gustaría realizarse?

Entrevistado: y que en la justa medida y con el tiempo, la dedicación, llegar a expandirla más.

Entrevistadora: Bueno Carlos, muchísimas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 8:

Fecha: 20/09/21

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante

García Silvana Edad 45

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurado y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.

.....
Firma Participante

.....
Manquel Erika Vanesa
Entrevistadora o Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 8:

Entrevistadora: ¿Hola, buenos días, como estas? ¿Nombre y apellido?

Entrevistada: Buenos días, mi nombre es Silvana Andrea García.

Entrevistadora: ¿Estado civil?

Entrevistada: Separada.

Entrevistadora: Edad.

Entrevistada: 45 años.

Entrevistadora: ¿Tenés alguna formación académica?

Entrevistada: Si, soy diseñadora gráfica.

Entrevistadora: ¿Que parentesco tenés con el fundador de la empresa?

Entrevistada: Soy una de las hijas.

Entrevistadora: Actualmente, ¿qué puesto ocupas en la empresa?

Entrevistada: Estoy como empleada, pero como mano derecha.

Entrevistadora: ¿Te gustaría desempeñar algún otro rol?

Entrevistada: No, porque acá es como que se cubren varios roles.

Entrevistadora: ¿Has tenido otras experiencias laborales, antes de ingresa a la empresa familiar?

Entrevistada: No, así firme no. He hecho trabajo de diseño, pero *freelance*, pero no este tipo de trabajo.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que motiva tu participación hoy en la empresa familiar?

Entrevistada: Que es una empresa familiar, poder darle una mano a mi papa, esto es su vida digamos, y bueno, ayudarlo en todo lo que pueda acá.

Entrevistadora: ¿Si se realizara un cambio generacional y traspaso de liderazgo, estarías dispuesta a asumir el cargo como líder máximo de la empresa?

Entrevistada: Si.

Entrevistadora: ¿Desarrollas una profesión, personal fuera de la organización? Me dijiste que sos diseñadora.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que elegir entre un proyecto propio o continuar con tu labor en la compañía familiar, que elegirías?

Entrevistada: Creo que seguiría con un proyecto propio.

Entrevistadora: ¿Porque elegirías un proyecto propio?

Entrevistado: Para poder seguir con algo mío, no algo familiar.

Entrevistadora: ¿consideras que existen diferencias de género, al momento de enfrentar puestas de liderazgo en las empresas?

Entrevistada: Hoy por hoy no, si noté cuando yo ingresé acá, hace muchos años si, era muy difícil, por lo menos en este tipo de negocios. Ahora no noto la diferencia.

Entrevistadora: ¿Si fueras vos, fundadora de una empresa familiar, te gustaría que tus hijos en el futuro sean los sucesores del legado de la misma?

Entrevistada: Si.

Entrevistadora: Silvana, muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 9:

Fecha: 14/09/2021

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Varesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Leguizamón Luis María. Edad 61.-

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.



.....
Firma Participante



.....
Manquel Erika Varesa
Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 9:

Entrevistadora: Hola Luis, buenos días.

Entrevistado: Buenos días antes que todo. Bueno, esto es una empresa que fue constituida hace 20 años, tiene la misión de desarrollar y comercializar insumos especiales para la agricultura, particularmente para la fruticultura y cultivos intensivos, respetando los principios del cuidado del medio ambiente y desarrollando solo aquellos productos que pueden ser compatibles con la producción orgánica o libre de residuos.

Entrevistadora: ¿Actualmente, como está constituida la empresa?

Entrevistado: Actualmente, bueno somos dos socios, propietarios y luego tenemos un plantel de 10 empleados.

Entrevistadora: ¿Posee alguna formación académica?

Entrevistado: Si, yo soy ingeniero agrónomo y después he hecho algunas especializaciones, pero mi profesión es ingeniero agrónomo.

Entrevistadora: ¿Al momento de tomar decisiones, por tratarse de una empresa familiar, se ve condicionado por mantener la armonía de la familia?

Entrevistado: No por lo general no hemos tenido, las decisiones las conversamos y tomamos decisiones con criterio empresariales.

Entrevistadora: ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?

Entrevistado: Bueno las tenemos establecidas en áreas, en mi caso bueno, yo soy el “director”, luego mi socia es responsable del manejo bancario y manejo de proveedores locales.

Entrevistadora: ¿Poseen algún mecanismo de sucesión de liderazgo, dentro de la empresa?

Entrevistado: Internamente nos manejamos con un directorio de tres.

Entrevistadora: ¿Le gustaría que suceso de la empresa sea alguno de sus hijos?

Entrevistado: Si, totalmente.

Entrevistadora: ¿Usted considera que, como líderes de empresas, hoy las mujeres deben enfrentar un desafío diferente al que enfrenta un hombre, por el tema de género?

Entrevistado: No, no para nada.

Entrevistadora: ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como líder máximo o director de la empresa?

Entrevistado: Si, podría existir la posibilidad. Si, de hecho, estoy pensando, no como un director en forma inmediata, pero si estoy pensando en un futuro no muy lejano, contratar algún gerente general de ventas/marketing.

Entrevistadora: ¿En cuanto a habilidades directivas y de liderazgo, considera que considera que existe alguna diferencia entre género masculino y femenino?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Considera que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?

Entrevistado: Me gustaría decirte que sí, pero soy consciente de que no es tan así. Depende los rubros, en algunos rubros probablemente haya mayor arraigo machista o separación por género, en otros creo que no. Me parece que tiene que ver más con la formación del empresario y los prejuicios de su formación ancestral que puede traer.

Entrevistadora: ¿Si tuviera que concluir esta entrevista, usted como directo de una empresa familia, que interrogante le gustaría hacerse, que se preguntaría?

Entrevistado: Como va a ser la transición, para el día en que yo no quiera seguir dirigiendo, eso me lo pregunto muchas veces, y como me daré cuenta cuando va a ser ese momento, cuando llego ese momento.

Entrevistadores: Bueno, muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 10:

Fecha: 14/09/2021

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Leguizamón Patricia, Edad 28.-

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.



Firma Participante

Manquel Erika Vanesa
Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 10:

Entrevistado: Buenos días, mi nombre es Patricio Leguizamón.

Entrevistadora: ¿Estado civil?

Entrevistado: Soltero.

Entrevistadora: ¿Edad?

Entrevistado: 28 años.

Entrevistadora: ¿Posees alguna formación académica?

Entrevistado: Soy profesor de educación física y estoy estudiando actualmente licenciatura en administración.

Entrevistadora: ¿Que parentesco tenés con el fundador de la empresa?

Entrevistado: Soy hijo.

Entrevistadora: ¿Que puesto actualmente desarrollas en la empresa?

Entrevistado: Mi puesto es administración, administrativo.

Entrevistadora: ¿Te gustaría desempeñar algún otro rol en la empresa?

Entrevistado: Por ahora, no. Creo que estoy donde me corresponde.

Entrevistadora: ¿Has tenido alguna otra experiencia laboral antes de ingresar a la empresa familia?

Entrevistado: Si he trabajado, bueno fuera del rubro.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que, hoy motiva tu participación dentro de la empresa?

Entrevistado: Bueno, formar parte del negocio familiar que ya lleva años, seguir adelante mejorando, la certeza que estás en un trabajo en donde estas rodeado de tu familia, de gente que te quiere ver crecer, creo que esa es mi principal motivación.

Entrevistadora: ¿Si se realizara un recambio generacional y traspaso de liderazgo, estarías dispuesto a asumir la responsabilidad de un cargo máximo?

Entrevistado: Si, pero creo que es algo que lleva un proceso, si me gustaría, pero no es algo en lo que pienso, porque como esto es algo familiar no pienso en algo máximo, sino que todos tiramos para el mismo lado.

Entrevistadora: ¿Consideras que existe alguna diferencia en cuanto a genero al momento de enfrentar un puesto de liderazgo?

Entrevistado: No, para mí no.

Entrevistadora: ¿Desarrollas alguna profesión o emprendimiento, fuera de la empresa familiar?

Entrevistado: No, en este momento no.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que elegir entre un proyecto propio, o continuar con tu labor dentro de la empresa familiar, que elegirías?

Entrevistado: Bueno, depende del proyecto propio, pero no, hoy en día estoy enfocado en hacer la carrera acá.

Entrevistadora: ¿Si fueras fundador de una empresa familiar, te gustaría que tus hijos en un futuro continúen con el legado de la empresa?

Entrevistado: Si, seguro. Tener a alguien, la familia creo que es, saber que tenés a alguien de confianza adentro tuyo, así que por ese lado si, seguro.

Entrevistadora: Excelente, bueno muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 11:

Fecha: 20/09/2021

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Regliner Favio, Edad 50.-

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.



.....
Firma Participante



.....
Manquel Erika Vanesa
Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 11:

Entrevistado: Cr está hecha un, 40% a nombre de mi hermana, un 30% a nombre de mi señora y un 30% a nombre mío.

Entrevistadora: ¿Cuál es el puesto que ocupas actualmente?

Entrevistado: Socio gerente.

Entrevistadora: ¿Posees alguna formación académica?

Entrevistado: Maestro mayor de obras.

Entrevistadora: ¿Al momento de tomar decisiones, te ves condicionado por mantener la armonía familia?

Entrevistado: Yo creo que no y espero que no. Hay un principio formado que es del portón para adentro no hay familiares.

Entrevistadora: ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?

Entrevistado: Un poco por su desempeño y básicamente lo mas importante, por su honestidad.

Entrevistadora: ¿Posee actualmente un mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Le gustaría que el sucesor de la empresa sea uno de sus hijos?

Entrevistado: Que lo elijan ellos.

Entrevistadora: ¿Considera que las mujeres como líderes de empresas, hoy, deben enfrentar desafíos distintos, por cuestión de género, que los hombres?

Entrevistado: Depende la empresa, depende la mujer.

Entrevistadora: ¿Consideras que las mujeres hoy en la actualidad tienen las mismas oportunidades que los hombres en las empresas?

Entrevistado: si siguen insistiendo que tienen que buscar igualdad, nunca la van a tener.

Entrevistadora: ¿Si usted tuviera que concluir la entrevista, que interrogante o que le gustaría preguntarse?

Entrevistado: Todos los días me hago preguntas, me hago preguntas por si fui correcto con una decisión, si rete a un personal con objetivo o no. Obviamente en esto no soy especial que ninguno, tampoco soy mejor que ninguno. Me las mando como cualquiera, me equivoco como cualquiera, a veces tomo decisiones correctas, a veces le erro, le pifio re mal, pero bueno es lo que hay y lo que te toca hacer.

Entrevistadora: Muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 12:

Fecha: 20/09/2021

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Regliner Erik. Edad 28.-

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.



Firma Participante



Manquel Erika Vanesa
Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 12:

Entrevistadora: Hola, buenos días. ¿Apellido y Nombre?

Entrevistado: Regliner Erik.

Entrevistadora: ¿Estado civil?

Entrevistado: Juntado.

Entrevistadora: ¿Edad?

Entrevistado: 28.

Entrevistadora: ¿Posees formación académica?

Entrevistado: Si, universidad hasta segundo año.

Entrevistadora: ¿Que parentesco tenes con el fundador de la empresa?

Entrevistado: Hijo.

Entrevistadora: ¿Cuál es el puesto que ocupas actualmente?

Entrevistado: Jefatura de obra.

Entrevistadora: ¿Te gustaría desempeñar otro rol en la empresa?

Entrevistado: Si, como gerente.

Entrevistadora: ¿Has tenido otras experiencias laborales, antes de ingresar a la empresa?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que motiva hoy la participación tuya en la empresa?

Entrevistado: Darle continuidad a lo que creo mi viejo.

Entrevistadora: ¿Si se realizara algún cambio generacional y traspaso de liderazgo, estarías dispuesto a asumir el cargo como responsable máximo?

Entrevistado: Por el momento, no.

Entrevistadora: ¿Consideras que existen diferencia en cuanto a género, al momento de enfrentar puestos de liderazgos?

Entrevistado: Es un rubro muy machista, lastima mente muy machista, pero se está abriendo bastante para lo que es, a las chicas que están entrando.

Entrevistadora: ¿Desarrollas alguna actividad o emprendimiento personal, fuera de la empresa familiar?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que elegir entre un proyecto propio y continuar con la labor de la empresa familiar, que elegirías?

Entrevistado: El trabajo en la empresa.

Entrevistadora: ¿Cuál sería el motivo?

Entrevistado: Sacrifico mucho mi viejo para tener todo lo que tiene y de un día para otro, no continuarlo, no me parece. O sea, dejo mucho de su vida para dejarnos a nosotros una buena empresa un buen futuro y decir, bueno yo no quiero esto y lo voy a dejar, no me parece correcto. Me parece que respetar lo que hizo el, todo, es seguirle los pasos.

Entrevistadora: ¿Si fueras fundador de una empresa familiar, te gustaría que tus hijos continúen con el legado de la misma?

Entrevistado: No creo tener la responsabilidad como para tener un hijo todavía. Paso mucho tiempo fuera de mi casa y no creo y no quiero, quiero estar concentrado en esto.

Entrevistadora: Bueno, muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 13:

Fecha: 21/09/21

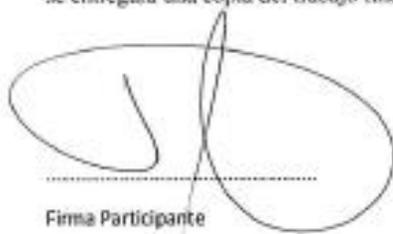
Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
 Sr. Scroco Daniel Edad 54

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.



 Firma Participante



 Manquel Erika Vanesa
 Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 13:

Entrevistado: Bueno, nosotros somos una empresa familiar, estamos arrancando nuevamente en el año 2017, antes teníamos una unipersonal que arranco en el año 98 y a partir del 2017 hicimos una SRL Mage Servicios, la cual se dedica a todo lo que es obra eléctrica. Hemos trabajado para los municipios, para entes públicos privados, loteos, etc.

Entrevistadora: ¿Actualmente cómo está constituida la empresa?

Entrevistado: Mateo que es el socio gerente de la empresa y yo que soy el padre, estoy como apoderado.

Entrevistadora: Ahí me respondes la siguiente pregunta que es, ¿el cargo que ocupas actualmente?, estas como apoderado.

Entrevistado: Apoderado.

Entrevistadora: ¿Tenés algún tipo de formación académica?

Entrevistado: Secundario.

Entrevistadora: ¿Al momento de tomar decisiones, te ves condicionado al ser una empresa familiar, por mantener la armonía de la familia?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidad dentro de la empresa?

Entrevistado: En realidad yo manejo prácticamente el 90% de la empresa, mateo es socios gerente, pero todas las decisiones las tomo yo.

Entrevistadora: ¿Posees algún mecanismo de sucesión de liderazgo dentro de la empresa?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Te gustaría que el sucesor de la empresa sea tu hijo?

Entrevistado: Si, obviamente.

Entrevistadora: ¿Consideras que, como líderes de empresas, las mujeres deben enfrentar muchos más desafíos que los hombres por una cuestión de género?

Entrevistado: No, hoy por hoy no. Creo que está bastante, como una igualdad casi un 90%, digamos que la mujer está casi como el hombre.

Entrevistadora: ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia, como líder, como gerente, ejecutivo?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Por qué motivo?

Entrevistado: Por un motivo de que, mientras la empresa funcione va a ser familiar, el día que deje de funcionar se venderán las acciones. Pero integrar un externo en este momento no, y a futuro tampoco.

Entrevistadora: ¿En cuanto a habilidades directivas y de liderazgo, consideras que hay una diferencia entre género masculino y femenino?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Consideras que las mujeres tienen las mismas oportunidades en las empresas, que los hombres?

Entrevistado: Obviamente, sí. Tal vez más que el hombre en este momento, han tomado mucho liderazgo y muy bien lo veo eso.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que concluir esta entrevista, que interrogante te gustaría hacerte a vos?

Entrevistado: ¿A mí mismo?

Entrevistadora: Si

Entrevistado: Como interrogante, saber en qué va a terminar todo esto, porque la verdad que está todo muy complicado y me pregunto a veces hasta cuando vale la penas seguir remando en esto, porque está muy difícil el tema y hoy por hoy no le veo un horizonte cercano.

Entrevistadora: Muchas gracias.

Entrevistado: A vos.

Consentimiento informado- Entrevista N° 14:

Fecha: 21/09/2021

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo, Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
Scorcea Matto.....Edad 25

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado


Matto Scorcea
 Firma Participante


Manquel Erika Vanesa
 Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 14:

Entrevistadora: Hola, buenos días.

Entrevistado: Hola, buenos días.

Entrevistadora: ¿Apellido y nombre?

Entrevistado: Scrocca Mateo.

Entrevistadora: ¿Estado civil?

Entrevistado: Soltero.

Entrevistadora: ¿Edad?

Entrevistado: 25 años.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu formación académica?

Entrevistado: Tengo secundario completo, terciario estudie piloto comercial y estoy en cuarto año de abogacía.

Entrevistadora: ¿Que parentesco tenes con el fundador de la empresa?

Entrevistado: Soy el hijo.

Entrevistadora: ¿Que puesto ocupas actualmente en la empresa?

Entrevistado: Actualmente ocupo el puesto de gerente general de la empresa.

Entrevistadora: ¿Te gustaría desempeñar otro rol en la compañía?

Entrevistado: Al momento no, estoy conforme con mi posición.

Entrevistadora: ¿Has tenido otras experiencias laborales, antes ingresar a la empresa familiar?

Entrevistado: No, pero estuve estudiando en el exterior y siento que el día que me toque voy a estar capacitado.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que motiva tu participación en la empresa familiar?

Entrevistado: Lo que me motiva a mí, es el bienestar familiar y poder aportar todos los días para justamente eso, tener las comodidades que nos podemos dar y seguir creciendo.

Entrevistadora: ¿Si se generara un recambio generacional en la empresa, estarías dispuesto a ocupar el cargo máximo como director de la empresa?

Entrevistado: Yo creo que, al día de hoy, no sé si estoy el 100% capacitado, pero estoy en ese camino ya que mi papa abarca mucho más que yo, el día de hoy en la empresa, pero de apoco creo que lo voy a poder hacer.

Entrevistadora: ¿Consideras que existe una diferencia de género al momento de enfrentar puestos de liderazgos, en las empresas?

Entrevistado: Personalmente creo que el género no es importante, si no el nivel de capacitación de cada uno, y así sea un hombre o una mujer y esté capacitado, puede perfectamente cumplir cualquier rol dentro de la empresa.

Entrevistadora: ¿Desarrollas alguna profesional o emprendimiento paralelo a la empresa?

Entrevistado: Al momento soy piloto comercial de avión y tengo una propuesta de trabajo la semana que viene y si todo va bien puedo empezar a trabajar ahí.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que elegir entre un proyecto propio o continuar con la labor en la compañía familiar, que elegirías?

Entrevistado: Y, al día de hoy estoy más tirado al proyecto propio, porque quiero cumplir mi sueño de ser piloto, pero no tendría problemas de seguir con la empresa. porque son dos cosas que me apasionan.

Entrevistadora: ¿Si vos fueras, fundador de una empresa familiar, te gustaría que tus hijos continúen con el legajo de la empresa?

Entrevistado: A mí lo que me gustaría el día de mañana, sería que mis hijos puedan decidir lo que les gusta, más allá que esté relacionado con la empresa o no. yo siempre les daría la oportunidad de participar, así lo quieran van a estar súper bienvenidos y si no también, que ellos puedan decidir lo que quieren.

Entrevistadora: Excelente Mateo, muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 15:

Fecha: 18/09/21

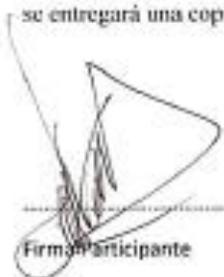
Lugar: General Roca, Rio Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
 Nestoras V. Viana.....Edad 56

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Rio Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado



 Firma Participante



 Manquel Erika Vanesa
 Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 15:

Entrevistadora: Hola Vivi, buenos días.

Entrevistada: Buen día Erika. Bueno la empresa tiene 52 años, la fundo mi papa, él era empleado de una casa fotográfica muy conocida acá en Roca. Hasta que puso su casa de fotografía en el año 69.

Entrevistadora: ¿Actualmente cómo está constituida la empresa?

Entrevistada: Mi hermana y yo que somos las dos herederas de mi papa, pero bueno lo manejo yo porque mi hermana se dedica a otra cosa, así que bueno soy la socia gerente, soy la que manejo la empresa, la que estoy en la empresa.

Entrevistadora: ¿Tenés alguna formación académica?

Entrevistada: Secundario completo y universitario incompleto, hice medios de comunicación social durante tres años, pero no termine.

Entrevistadora: ¿Al momento de tomar decisiones, al ser una empresa familiar, te ves condicionada por mantener la armonía de la familia?

Entrevistada: No, lo manejo a gusto.

Entrevistadora: ¿Poseen algún mecanismo de sucesión de liderazgo en la empresa, actualmente?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Tenés algún hijo trabajando con vos, que desee continuar con la empresa?

Entrevistada: En realidad es como que todos colaboran, pero trabajando, esta Guillermina que es mi hija más chica, porque no tiene trabajo en realidad y como yo por

cuestiones de pandemia y crisis tuve que despedir empleados, esta ella colaborando. Obvio cobra un sueldo y demás, pero viene medio día y bueno cuando la necesito, obvio.

Entrevistadora: ¿Te gustaría que el sucesor de la empresa, en un futuro sea tu hija?

Entrevistada: Sí y no. Me gustaría que la empresa siga, que foto avenida siga existiendo, pero a la vez, cada uno tiene su rumbo y no los esclavizaría acá.

Entrevistadora: ¿Como líder de empresa, tuviste que enfrentar algún desafío en cuanto a tu género?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Existe la posibilidad, en algún momento de tomar a alguien externo a la familia, con un cargo máximo o ejecutivo?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿En cuanto a habilidades directivas y de liderazgo, consideras que existe una diferencia entre un líder masculino y un femenino?

Entrevistada: No, para nada.

Entrevistadora: ¿Consideras que las mujeres hoy, tienen las mismas oportunidades que los hombres en cuanto a cargos directivos?

Entrevistada: Si.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que concluir esta entrevista, que interrogante te harías?

Entrevistada: Incertidumbre terrible, la venimos peleando hace casi dos años mal, dentro de todo creo que estamos haciendo las cosas medianamente bien para poder subsistir y para poder seguir. Hoy estamos un poquito mejor que el año pasado, pero cuesta, cuesta

mucho. Eso en el plano económico y en el plano de mi empresa, bueno seguir como estoy. Ojalá pueda volver a tener más empleados y liberarme un poco porque bueno, con esto de pandemia y de despedir empleados es como que estas muy esclavizada.

Entrevistadora: Bueno, perfecto ya concluimos. Muchas gracias.

Entrevistada: No, gracias a vos Erika

Consentimiento Informado – Entrevista N° 16:

Fecha: 14/09/2021

Lugar: General Rosca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Huisman Guillermina. Edad 26.-

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.



.....
Firma Participante



.....
Manquel Erika Vanesa
Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 16:

Entrevistadora: Hola buenas tardes.

Entrevistada: Hola.

Entrevistadora: ¿Tu nombre?

Entrevistada: Guillermina.

Entrevistadora: ¿Edad?

Entrevistada: 26.

Entrevistadora: ¿Estado civil?

Entrevistada: Soltera.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu formación académica?

Entrevistada: Universitario, estudie para maestra jardinera.

Entrevistadora: ¿Que parentesco tenés con el fundador de la empresa?

Entrevistada: Soy la nieta.

Entrevistadora: ¿Que puesto ocupas actualmente?

Entrevistada: Atención al público, trabajo en el comercio medio día.

Entrevistadora: ¿Te gustaría desempeñar otro rol dentro de la empresa?

Entrevistada: No por ahora estoy bien.

Entrevistadora: ¿Has tenido otras experiencias laborales antes de ingresar a la empresa familiar?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que motiva tu participación en la empresa?

Entrevistada: Lo económico y porque no encuentro trabajo de lo que me recibí.

Entrevistadora: ¿Si se realizara un recambio generacional y el traspaso del liderazgo, estarías dispuesta a asumir el cargo como líder máximo de la empresa?

Entrevistada: No, porque me gustaría trabajar y dedicarme a lo que estudie.

Entrevistadora: ¿Consideras que existen diferencias de género al momento de enfrentar puestos de liderazgo?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Desarrollas alguna profesión o emprendimiento fuera de la organización familiar?

Entrevistada: No, solo trabajo en el negocio.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que elegir entre un proyecto propio o continuar con la labor dentro de la compañía, que elegirías?

Entrevistada: Y elegiría un proyecto propio, porque me gustaría trabajar y vivir de lo que estudie.

Entrevistadora: ¿Por último, si fueras fundadora de una empresa familiar, te gustaría que tus hijos en un futuro sean sucesores del legado de la misma?

Entrevistada: No, me gustaría que ellos decidan y hagan los que les haga felices.

Entrevistadora: Bueno, muchas gracias Guillermina.

Entrevistada: Gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 17:

Fecha: 07/02/21

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
 Pablo Carlos Edad 24

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.



.....
 Firma Participante



.....
 Manquel Erika Vanesa
 Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 17:

Entrevistado: Buen día Erika. Bueno, te voy a comentar: vos estas en Distribuidora Pablo, Distribuidora Pablo nace como una fábrica de soda hasta que en el año 70 más o menos, se divide y queda, Roca refrescos como empresa dedicada a la soda y envasado de Agua y Distribuidora Pablo SA que se dedica a la comercialización de todos los productos de cervecería y mantería Quilmes.

Entrevistadora: ¿Actualmente, cual es el puesto que usted ocupa dentro de la compañía?

Entrevistado: Bueno, yo figuro como presidente de distribuidora Pablo, Roca Refresco y Distribuidora Pampeana ubicada en Santa Rosa, La Pampa.

Entrevistadora: ¿Qué formación académica tiene?

Entrevistado: No, la formación mía es un secundario orientado a la parte comercial, que no está concluido.

Entrevistadora: ¿Al ser una empresa familiar, al momento de tomar decisiones, se ve condicionado por mantener la armonía familiar?

Entrevistado: No, en este caso no porque, bueno, si bien las decisiones trascendentales se toman de común acuerdo, después me han dado la confianza para hacer y deshacer, como se dice habitualmente.

Entrevistadora: Dentro de la empresa, ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidades?

Entrevistado: Bueno, la empresa esta tiene varios pilares, tiene un pilar que administración, finanzas, tiene otro pilar que es ventas, tiene otro pilar que es depósito y otro pilar que es logística. Eso es lo que, nuestra empresa se basa para poder funcionar.

Entrevistadora: ¿Posee actualmente la empresa, un mecanismo de sucesión de liderazgo y dirección?

Entrevistado: Si, por supuesto, hoy por hoy, la puesta y sucesión de liderazgo está en el camino de Malen.

Entrevistadora: Desea que el sucesor de esta compañía se su hija, ¿verdad?

Entrevistado: Por supuesto.

Entrevistadora: ¿Usted considera que las mujeres, como líderes de empresa hoy, deben enfrentar muchos más desafíos que un hombre, líder de empresa?

Entrevistado: Creo que eso ha cambiado en los últimos años y creo que estamos en igualdad de condiciones. Depende la actividad, ¿no cierto?

Entrevistadora: ¿Existe alguna posibilidad, en el futuro, de tomar a alguien externo a la familia, para que ocupe un cargo directivo/ejecutivo?

Entrevistado: Si, nosotros, a ver, hoy hay gente ya incorporada en cargo ejecutivos, porque quien es gerente en Distribuidora Pampeana en Santa Rosa, no es familiar. Lo importante es la cabeza y que continúe la sangre de la familia en la empresa, que esa es la continuidad.

Entrevistadora: ¿En cuanto a habilidades directivas y de liderazgo, usted nota alguna diferencia en cuanto a género, un género femenino o masculino?

Entrevistado: No, para nada.

Entrevistadora: ¿Si usted tuviera que concluir esta entrevista, que interrogante, que pregunta le gustaría hacerse?

Entrevistado: ¿Podremos, seremos capaces de llevar adelante de esta manera?

Entrevistadora: Muchas gracias.

Consentimiento informado – Entrevista N° 18:

Fecha: 07/09/21

Lugar: General Roca, Rio Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante
Malen Pablo.....Edad 21

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Rio Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado

.....
Malen Pablo

Firma Participante

.....

 Manquel Erika Vanesa
 Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 18:

Entrevistadora: Hola, buenos días. ¿Apellido y nombre?

Entrevistada: Pablo Malen.

Entrevistadora: ¿Estado civil?

Entrevistada: Soltera.

Entrevistadora: ¿Edad?

Entrevistada: 21 años.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu formación académica?

Entrevistada: Termine el secundario, pero estaba estudiando traductora en inglés y deje en el segundo año.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu vínculo o parentesco, con el fundador de la empresa?

Entrevistada: El fundador sería mi abuelo, pero ahora mi papa es el jefe.

Entrevistadora: ¿Que puesto ocupas actualmente dentro de la empresa?

Entrevistada: Yo soy la activadora de "galaxia" dentro de la empresa. Yo me aseguro que, los requisitos que tiene "Galaxia" Q, que es de Quilmes, se cumplan en la empresa, que cada uno haga lo que tiene que hacer, porque nos dan puntaje y aparte nos pone más arriba dentro de ranking de empresas.

Entrevistadora: ¿Te gustaría desempeñar otro rol?

Entrevistada: No, o sea, no me molesta, no me molestaría hacer otra cosa, pero no es porque no me guste hacer esto, sino porque me gustan varias cosas de acá.

Entrevistadora: ¿Has tenido otras experiencias laborales antes de ingresar a la empresa?

Entrevistada: No, cumplí los 18 y empecé a trabajar acá directamente.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que te motiva a vos, hoy formar parte de esta empresa familiar?

Entrevistada: Hoy el día de hoy puedo decir que me gusta venir acá, antes sentía un poco de presión, pero al momento en que mi papa dejo de presionarme me empezó a gustar realmente y la paso bien con los compañeros que tengo, porque me llevo bien, me siento segura porque puedo preguntar lo que no sé y realmente la paso bien haciendo las cosas porque me siento productiva.

Entrevistadora: ¿Si se realizara un cambio generacional y traspaso de liderazgo, estarías dispuesta a asumir el cargo de líder máximo?

Entrevistada: Si, obviamente si, en el futuro sí.

Entrevistadora: ¿Vos consideras que existen diferencias de género al momento de enfrentar un puesto de responsabilidad, entre un hombre y mujer?

Entrevistada: No creo, si creo que es distinto el trato por ahí hacia la mujer que hacia el hombre, al hombre es como que los respetan más.

Entrevistadora: ¿Si tuvieras que elegir, en algún momento, tener un emprendimiento tuyo, algo que vos fundes y continuar con tu trabajo en la empresa familiar, que elegirías?

Entrevistada: Las dos, probablemente las dos, porque me gustaría hacer todo, pero por ahora esto me gusta no tengo ningún emprendimiento, pero si lo tuviese me gustaría hacer todo.

Entrevistadora: ¿Si vos fuese fundadora de una empresa familia, a vos te gustaría que tus hijos sean los sucesores del legado de la empresa?

Entrevistada: Yo creo que sí, pero igual depende de ellos, no le metería presión ni nada, porque se lo que es, pero si sería lindo que sigan con algo que empecé yo.

Entrevistadora: Excelente, muchas gracias Malen.

Consentimiento informado – Entrevista N° 19:

Fecha: 16/09/2021

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el “Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Sgrilletti Jose Maria. Edad 62.-

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.



.....
Firma Participante



.....
Manquel Erika Vanesa

Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 19:

Entrevistadora: ¿Actualmente cómo está constituida la empresa?

Entrevistado: La empresa está constituida por, sociedad de familia, en el cual son tres personas.

Entrevistadora: ¿El puesto que ocupa actualmente?

Entrevistado: Yo ocupo el puesto de presidente de la sociedad, porque es una sociedad anónima, entonces está el presidente, el vice y accionista.

Entrevistadora: ¿Posee alguna formación académica?

Entrevistado: Técnico mecánico.

Entrevistadora: ¿Al momento de tomar decisiones, al ser una empresa familiar, se ve condicionado por mantener la armonía de la familia?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?

Entrevistado: Como es una empresa familiar, estamos todo avocados a lo mismo, o sea, nos movemos todos y nos consultamos y nos apoyamos, en todo.

Entrevistadora: ¿Posee algún mecanismo de sucesión de liderazgo dentro de la empresa?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Posee algún hijo trabajando con usted en la empresa?

Entrevistado: Si.

Entrevistadora: ¿Le gustaría que el sucesor de la empresa, en algún momento sea su hijo?

Entrevistado: Si te tengo que ser sincero, no.

Entrevistadora: ¿Por qué motivo?

Entrevistado: Por lo que es el sistema de trabajo, lamentablemente en este país.

Entrevistadora: ¿Usted considera que las mujeres, en sentido de liderazgo, deben enfrentar otros tipos de desafíos en cuanto a su género, respecto a los hombres?

Entrevistado: Es que lo están haciendo, hoy están liderando lugares como este, por ejemplo.

Entrevistadora: ¿En cuántas habilidades directivas y de liderazgo, considera que existe alguna diferencia entre género masculino y femenino?

Entrevistado: No.

Entrevistadora: ¿Considera que las mujeres tienen las mismas oportunidades en la empresa?

Entrevistado: No, lamentablemente hay empresa y empresas. Lamentablemente uno lo ve, yo lo veo porque ando en distintos negocios y veo que hay apoyo, y no hay apoyo.

Entrevistadora: Bueno, muchas gracias.

Consentimiento Informado – Entrevista N° 20:

Fecha: 16/09/2021

Lugar: General Roca, Río Negro.

Mi nombre es Manquel Erika Vanesa, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Actualmente, estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG). El cual consiste en el "Recambio Generacional en el Liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas Familiares.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante Totaro Rosa Edad 63.-

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi-estructurada, y con preguntas abierta. Las mismas serán realizadas a distintas personalidades en la provincia de Río Negro, para arribar en los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En cualquier momento el/la participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea. Desde ya se asegura la confidencialidad de sus datos utilizados la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo, se entregará una copia del trabajo final al entrevistado.

Firma Participante

Manquel Erika Vanesa
Entrevistadora e Investigadora

Transcripción – Entrevista N° 20:

Entrevistadora: Hola Buenas tardes, ¿Nombre y Apellido?

Entrevistada: Rosa Totaro.

Entrevistadora: ¿Estado civil?

Entrevistada: Casada.

Entrevistadora: ¿Edad?

Entrevistada: 63.

Entrevistadora: ¿Posee alguna formación académica?

Entrevistada: Secundario y dos añitos de abogacía.

Entrevistadora: ¿Que parentesco tiene con el fundador de la empresa?

Entrevistada: Esposa.

Entrevistadora: ¿El puesto que ocupa?

Entrevistada: Administrativa.

Entrevistadora: ¿Te gustaría desempeñar otro rol, dentro de la empresa?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Has tenido otras experiencias laborales, antes de ingresar en la empresa?

Entrevistada: Si, en el Banco.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que motiva tu participación en la empresa?

Entrevistada: Ayudar, acompañar, acompañar a mi esposo y sacarle un poco la carga porque toda la parte administrativa, contable, de bancos y demás el totalmente se desliga. Pago a proveedores, todo lo que es finanzas.

Entrevistadora: ¿Si se realizara un cambio generacional y traspaso de liderazgo, te gustaría que tu hijo forme parte de la empresa?

Entrevistada: No, porque en realidad voy a contestarte lo que él te contestaría. El a esto no lo haría feliz, nos acompaña, pero por acompañarnos y hacernos más llevadero todo, pero no.

Entrevistadora: ¿Consideras que existe alguna diferencia en cuanto a género, al momento de enfrentar puestos de liderazgos o directivos?

Entrevistada: No, al contrario, yo creo que las mujeres no re preparamos.

Entrevistadora: ¿Desarrollas alguna profesión o emprendimiento paralelo a la empresa, o solo tenés participación acá?

Entrevistada: no, no, acá.

Entrevistadora: Bueno, muchas gracias.

Entrevistada: no, al contrario.

Vinculo hacia las entrevistas en formato de audio:

https://drive.google.com/drive/folders/1_ThJgYjrVnbzqXQomxJuuwZx95a7DLIV?usp=sharing