

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Administración

RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO

Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

Women and the transfer of leadership in family businesses in the Province of Buenos Aires, Tucumán, Salta and Entre Ríos, Argentina: are they not chosen? or do they not choose it?

Nombre y apellido: Albertina Suarez Foti

Legajo: VADM031402

Profesor: Carlos Vittar

2023

Índice

Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Métodos	8
Diseño.....	8
Participantes	8
Instrumentos de recolección	9
Análisis de datos.....	9
Resultados.....	10
Discusión	19
Referencias	32
Anexos.....	33
Anexo I: formulario de consentimiento.....	33
Anexo II: Consentimiento I.....	35
Anexo III: Consentimiento II	36
Anexo IV: Consentimiento III	37
Anexo V: Consentimiento IV	38
Anexo VI: Consentimiento V	39
Anexo VII: Consentimiento VI	40
Anexo VII: Consentimiento VII	41
Anexo IX: Consentimiento VIII	42
Anexo X: Consentimiento IX.....	43
Anexo XI: Consentimiento X.....	44
Anexo XII: Consentimiento XI	45
Anexo XIII: Consentimiento XII.....	46
Anexo XIV: Consentimiento XIII	47
Anexo XV: Consentimiento XIV	48
Anexo XVI: Consentimiento XV	49
Anexo XVII: Entrevista a dueños, familiares de la empresa familiar del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos.....	50
Anexo XVIII: Entrevista 1	52
Anexo XIX: Entrevista 2	58

Anexo XX: Entrevista 3	64
Anexo XXI: Entrevista 4	70
Anexo XXII: Entrevista 5	76
Anexo XXIII: Entrevista 6	82
Anexo XXIV: Entrevista 7	90
Anexo XXV: Entrevista 8	96
Anexo XXVI: Entrevista 9	102
Anexo XXVII: Entrevista 10	110
Anexo XXVIII: Entrevista 11	115
Anexo XXIX: Entrevista 12	123
Anexo XXX: Entrevista 13	130
Anexo XXXI: Entrevista 14	138
Anexo XXXII: Entrevista 15	147

Índice de tablas

Tabla 1	12
---------------	----

Índice de figuras

Figura 1	11
Figura 2	12

Resumen

Esta investigación se centró en determinar el factor predominante en la transferencia de liderazgo en empresas familiares de producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, en relación al género. Se analizó la realidad de estas empresas, el liderazgo y el papel de las mujeres en el sector. Se identificaron empresas que no eligieron a mujeres líderes cuando tuvieron la oportunidad y se estudiaron las características del liderazgo actual en aquellas que consideran a mujeres como posibles sucesoras. Además, se recabó la opinión de las mujeres candidatas a puestos de liderazgo en estas empresas. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias, y se aplicaron entrevistas en profundidad con cuestionarios abiertos. Los resultados muestran una clara predominancia masculina en los puestos de liderazgo, lo que evidencia una brecha de género. Concluyendo, es crucial abordar esta brecha y promover una cultura inclusiva y equitativa que valore el talento y la experiencia de las mujeres, proporcionando igualdad de oportunidades en los roles de liderazgo.

Palabras clave: liderazgo, empresas familiares, producción y comercialización de cítricos frescos, género.

Abstract

This research focused on determining the predominant factor in the transfer of leadership in family businesses involved in the production and marketing of fresh citrus in the provinces of Buenos Aires, Tucumán, Salta and Entre Ríos, in relation to gender. The reality of these companies, leadership and the role of women in the sector were analyzed. Companies that did not choose women leaders when they had the opportunity were identified and the characteristics of current leadership in those that consider women as possible successors were studied. In addition, the opinions of women candidates for leadership positions in these companies were gathered. Primary and secondary sources were used, and in-depth interviews with open-ended questionnaires were applied. The results show a clear male predominance in leadership positions, which is evidence of a gender gap. Concluding, it is crucial to address this gap and promote an inclusive and equitable culture that values women's talent and experience, providing equal opportunities in leadership roles.

Key words : leadership, family businesses, production and marketing of fresh citrics, 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, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412) En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías. En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino.

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

Si se consideran las características del liderazgo femenino, se podría preguntar 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.

Sierra Méndez (2020) menciona que el sistema familiar se origina de forma natural dentro de la sociedad por los hombres, y los patrones de socialización y normas se desarrollan a partir de las tradiciones y valores de cada familia, según los roles desempeñados por sus fundadores. Cada miembro aporta su personalidad al sistema, lo que se integra con la cultura de la empresa. En el ámbito empresarial, las normas sociales son las que rigen las relaciones con los familiares, y se prioriza la rentabilidad en lugar de la afectividad. En los últimos años, se ha observado un creciente interés por parte de las mujeres en involucrarse en la gestión y dirección de empresas familiares. La participación de la mujer en los negocios familiares es cada vez más reconocida, valorada y aceptada por las familias empresarias. Se han desarrollado programas y capacitaciones específicas para promover la inclusión de la mujer en la gestión empresarial, y cada vez son más las mujeres que ocupan cargos de liderazgo y toma de decisiones en este tipo de organizaciones.

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.

Diferentes investigaciones internacionales han abordado el tema del papel de la mujer en las empresas familiares y destacan la relevancia de su participación, tal como lo

señala la investigación realizada por Ceja Lucía en 2008. Menciona que la presencia de la mujer en el ámbito laboral y en la empresa familiar ha ido aumentando progresivamente y, en consecuencia, su papel fundamental comienza a ser reconocido y valorado. Históricamente, las contribuciones de las mujeres en los negocios familiares han sido ignoradas, a pesar de su papel crucial en la formación de los futuros líderes y en la transmisión de valores, entre otros aspectos fundamentales para el éxito de la empresa familiar. No obstante, hoy en día, el rol de la mujer en este ámbito evoluciona hacia una participación más activa y completa en la gestión y dirección del negocio familiar. Las mujeres realizan aportes significativos en distintos niveles, incluyendo la gestión del negocio, lo cual es crucial para el éxito y continuidad de las empresas familiares.

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. Se procederá al estudio y observación de empresas familiares del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos en la provincia de Tucumán, Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina en cuanto al lugar que ocupan las mujeres pertenecientes a la familia en la sucesión del liderazgo de dichas empresas. Este trabajo nos permitirá analizar que sucede con el recambio generacional y el liderazgo de la mujer en la provincia de Tucumán, Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, y en particular del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos.

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 del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos de la provincia de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos 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 del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos de la provincia de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos
- Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos de la provincia de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos 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 del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos de la provincia de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras.
- Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos de la provincia de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos y pretenden alcanzarlos.

Métodos

Diseño

El propósito de esta investigación es abordar la pregunta central y los objetivos mediante un enfoque exploratorio. Se recopilará información a través de fuentes primarias y secundarias para descubrir y analizar las razones detrás de la falta de acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en empresas familiares del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos de la provincia de Tucumán, Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina, durante el proceso de sucesión generacional. Se profundizará en la perspectiva de estas empresas sobre el traspaso generacional y los motivos que creen que contribuyen a este fenómeno.

El objetivo de esta investigación es examinar si las empresas están dispuestas o no a ceder el control a mujeres de la familia, así como si las mujeres están interesadas o no en asumir roles de liderazgo. Además, se explorarán las razones detrás de la falta de delegación o aceptación del liderazgo, incluyendo la influencia de los estereotipos de género percibidos por los líderes actuales. De esta manera, se podrá comprender las opiniones y actitudes de los líderes de ambos géneros sobre esta temática.

Participantes

La investigación primaria será de enfoque cualitativo, y se utilizará un criterio muestral no probabilístico e intencional. La muestra estará compuesta por 15 empresas familiares ubicadas en la provincia de Tucumán, Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina, que cumplan con las características previamente definidas.

Para responder a la pregunta central y sus objetivos, se entrevistará a 15 personas que se dividen en los siguientes tres subgrupos. Subgrupo 1: 2 directores, 1 gerente de gestión, 1 vicedirector, 1 responsable de comercio exterior y 1 administrativo, todos hombres. Subgrupo 2: mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron. Este grupo lo constituye 1 administrativa, 1 gerente de comercio exterior y 1 contadora. Subgrupo 3: posibles futuras líderes y aquellas que hoy se están desempeñando como tal en su empresa. En este grupo se encuentran 2 directoras, 1 gerente de comercio exterior, 1 gerente de ventas, 1 administrativa y 1 ejecutiva de ventas. De esta manera, se obtendrá una comprensión detallada de los factores que influyen en la decisión de todos las ópticas en el momento del traspaso generacional.

Instrumentos de recolección

Para llevar a cabo la recolección de datos, se utilizará la técnica de la entrevista en profundidad mediante un cuestionario abierto, lo que permitirá una mayor flexibilidad en la obtención de información. El cuestionario incluirá preguntas abiertas que permitirán al entrevistado expresar sus puntos de vista, experiencias y situaciones con relación a la temática en cuestión. Además, se contemplará la posibilidad de que las preguntas originales deriven en otras preguntas secundarias, lo que brindará mayor espacio al entrevistado para explorar aspectos relevantes del tema. De esta manera, se obtendrá información más detallada y rica que permitirá profundizar en los motivos por los cuales las mujeres no acceden a los cargos de liderazgo en las empresas familiares mencionadas.

Análisis de datos

La presente investigación se basará en el análisis de datos cualitativos, y para ello se seguirá un procedimiento que constará de varias etapas. En primer lugar, se realizará una búsqueda documental y se aplicarán cuestionarios para obtener la información necesaria. A continuación, se procederá a la captura, transcripción y organización de la información recopilada a través de los cuestionarios y las entrevistas realizadas, utilizando herramientas de registro electrónico para este fin. Una vez organizada la información, se procederá a su codificación, agrupando los conceptos o temas similares en categorías que permitan una mejor comprensión y análisis de los datos obtenidos. Este proceso de codificación se realizará siguiendo los pasos o fases identificados por los autores Rubin y Rubin (1995). Finalmente, se llevará a cabo el análisis y categorización de la información obtenida con relación a los objetivos planteados en la investigación, lo que permitirá una interpretación más profunda de los datos y la obtención de conclusiones significativas.

Resultados

En esta investigación la finalidad fue comprender el factor principal que influye en la transferencia de liderazgo en las empresas familiares dedicadas a la producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, con relación al género, lo cual implicó considerar tanto la posible falta de interés de las mujeres en asumir dicho rol como la falta de selección por parte del líder predecesor. Para ello, se realizó un cuestionario a los miembros de las empresas familiares, especialmente aquellos que ocupan cargos de liderazgo. Se les solicitó que firmaran un Consentimiento Informado para autorizar el uso de su información en la investigación, asegurándoles que se mantendría su anonimato al codificar y aplicar los datos recopilados.

En las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, se lleva a cabo la producción y comercialización de cítricos frescos. Estas regiones son reconocidas por su importante actividad citrícola, que abarca principalmente la producción de naranjas, limones, mandarinas y pomelos. La producción de cítricos frescos en estas provincias se beneficia de condiciones climáticas favorables, como un clima templado y una amplia disponibilidad de agua, lo que permite el cultivo exitoso de variedades de cítricos. Además, la riqueza de los suelos y la tradición agrícola de la zona contribuyen a obtener frutas de alta calidad.

Los productores de cítricos en estas provincias implementan técnicas de cultivo modernas y utilizan tecnología avanzada para maximizar la productividad y garantizar la calidad de los productos. Se aplican prácticas agrícolas sostenibles y se controla rigurosamente el uso de pesticidas y fertilizantes para asegurar la inocuidad y la protección del medio ambiente.

La comercialización de cítricos frescos se realiza tanto a nivel nacional como internacional. Las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos cuentan con una infraestructura logística desarrollada, lo que facilita la distribución eficiente de los productos a diferentes mercados. Las frutas se comercializan en supermercados, mercados mayoristas, exportadoras y también se destinan a la industria de procesamiento de jugos y otros productos derivados de cítricos.

En primer lugar, la realidad de las empresas familiares en el sector de la producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, así como el liderazgo y el rol de la mujer en estas empresas, tiene las siguientes características.

De las 15 empresas analizadas, se observó que 13 de ellas pertenecen a la segunda y tercera generación, mientras que las restantes 2 empresas corresponden a la cuarta generación. La pertenencia a la segunda y tercera generación implica que estas empresas han sido transmitidas de padres a hijos, asegurando así la continuidad del negocio familiar a lo largo del tiempo. Por otro lado, las dos empresas que pertenecen a la cuarta generación son aún más destacables, ya que demuestran una gran capacidad de adaptación y perseverancia para mantener la empresa en manos de la familia durante varias generaciones.

Según los datos proporcionados, en las empresas se observó una clara predominancia masculina en puestos de liderazgo. De las 15 empresas analizadas, 13 de ellas cuentan con líderes masculinos en sus cargos superiores, mientras que solo 2 tienen líderes femeninos tal como se observa en la figura 1.

Figura 1

Puestos de liderazgo por sexo

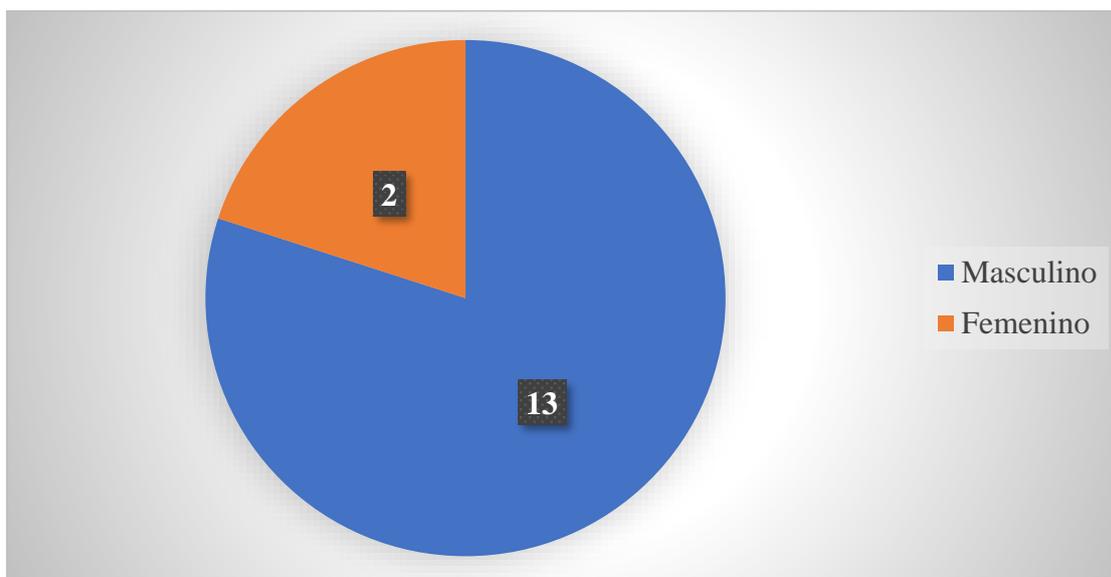


Tabla 1*Puestos de liderazgo por sexo*

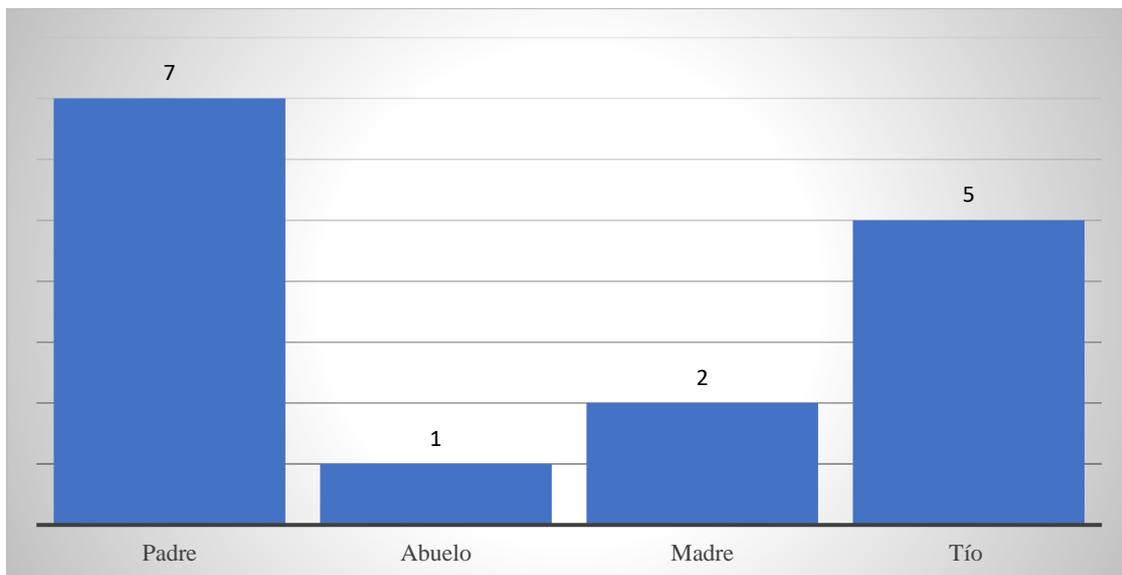
Liderazgo	Empresa	Muestra
Masculino	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	n= 13
Femenino	1,3	n=2

Fuente: elaboración propia (2023).

Además, se observó una relación entre la familia y la empresa. Los líderes suelen ser miembros de la familia propietaria, encabezados por el padre, tío, madre y abuelo, tal como se representa en la figura 2.

Figura 2

Los líderes en las empresas familiares de cítricos frescos tienden a provenir de la familia propietaria



En las empresas seleccionadas, se pudo observar que en la O2 y O3 el estilo de liderazgo está influenciado por las dinámicas familiares y las relaciones personales, marcados por estereotipos de género, como expresa O2- E2: *“En el caso de mi familia, existe una preferencia por que el hijo varón asuma el puesto de presidente en la sucesión*

de la empresa (...) El hijo varón representa la línea directa de descendencia y se considera que tiene una conexión más estrecha con la historia” (ver anexo XIX, p. 56) y O3 – E3 “Victor es el candidato principal, mi hijo varón que me sigue en mis pasos. Creo que no hay dudas” (ver anexo XX, p. 63)

De acuerdo con los resultados, se encontró que el 100% de las empresas manifestaron tener un organigrama formal en su estructura organizativa lo cual incluye los distintos departamentos, las relaciones jerárquicas y las responsabilidades de cada puesto o cargo.

Según los resultados de las empresas entrevistadas se encontró que el 100% ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa tales como: prácticas de calidad, procedimientos y manuales, protocolos de sucesión, código de ética, lineamientos estratégicos, políticas financieras y de gestión. Ejemplo de esto se observa en los fragmentos recuperados: *“Sí, a lo largo de los años hemos implementado normas y políticas para garantizar el buen funcionamiento de la empresa. Estas incluyen políticas de calidad, gestión financiera, toma de decisiones y sucesión, entre otras” (O7 -E7, ver anexo XXIV, p. 89); “Estas normas abarcan desde la gestión financiera y operativa hasta la contratación de empleados y la planificación estratégica a largo plazo” (O10-E10, ver anexo XXVII, p. 108); “Estas incluyen prácticas de calidad, procedimientos de gestión, políticas de recursos humanos y estrategias de crecimiento” (O15- E15, ver anexo XXXII, p. 147).*

Por otro lado, el 100% de las empresas encuestadas manifestaron contar con un plan de sucesión establecido el cual incluye las siguientes etapas: evaluación de posibles sucesores, selección del sucesor, preparación y capacitación, transición gradual y comunicación clara. A continuación se presentan los fragmentos recuperados: *“Primero, nos aseguraremos de que los sucesores estén preparados y tengan la experiencia y habilidades necesarias. Luego, se llevará a cabo un proceso de transición gradual, durante el cual trabajaré en estrecha colaboración con mi sucesor para garantizar una transferencia de liderazgo fluida y exitosa” (O5, E5, ver anexo XXII, p. 75); “Este plan implica identificar y preparar a un sucesor adecuado dentro de la familia o considerar la posibilidad de contratar a un profesional externo si es necesario. El objetivo es asegurar una transición fluida y garantizar la continuidad de la empresa” (O8,E8, ver*

anexo XXV, p. 95); “ (...) proceso de sucesión planificado y cuidadosamente considerado. Este proceso implica identificar a posibles sucesores dentro de la familia, evaluar sus habilidades, capacidades y experiencia en el negocio, y luego designar a la persona más adecuada para asumir el liderazgo de la empresa” (O11, E11, ver anexo XXVIII, p. 115).

Con respecto a la educación de los sucesores de acuerdo con los datos proporcionados, se observa que 14 sucesores de las empresas poseen educación formal terciaria/universitaria, mientras que únicamente 1 sucesor no cuenta con dicha formación académica.

En segundo lugar, las empresas familiares del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias mencionadas, donde las mujeres tuvieron la posibilidad de asumir el rol de líder pero no lo hicieron en su momento, que fueron la O1, O11 y O12 se caracterizaron por un tipo de liderazgo tradicionalmente masculino, influenciado por estereotipos y expectativas de género arraigados en la empresa. Como manifiestan a continuación: “No se me ha dado la oportunidad de acceder al cargo de directora debido a las barreras impuestas por mi padre y su visión machista” (O1, E1, ver anexo XVIII, p. 49); “ la inclusión de mujeres en el proceso de sucesión puede verse obstaculizada por barreras culturales y sociales, como la existencia de exclusiones y techos de cristal. Estos fenómenos pueden limitar el acceso de las mujeres a roles de liderazgo y toma de decisiones” (O11 ,E11, ver anexo XXVIII, p. 115); “Sin embargo, lamentablemente, debido a los valores machistas arraigados, no se me ha dado la oportunidad de tener un papel directivo en la empresa (...) incluyen la creencia de que las mujeres no son adecuadas para ocupar roles de liderazgo” (O12, E12, ver anexo XIX, p. 121).

En tercer lugar, con respecto a las características de liderazgo actuales en las empresas familiares del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres como posibles sucesoras, se observó que las O7 y O14 afirman lo siguiente. Existe una mayor apertura y reconocimiento de las capacidades y habilidades de las mujeres para asumir roles de liderazgo en las empresas familiares. Se valora la diversidad de género como un factor positivo que aporta perspectivas y enfoques

diferentes como se menciona a continuación: *“La planificación estratégica hasta la toma de decisiones basada en datos y la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo, estas directrices nos proporcionan una base sólida para el éxito a largo plazo”*(O14, E14, ver anexo XXXI, p. 137). *“Incluyen el fomento de la innovación, la generación de ideas frescas y la promoción de un enfoque más inclusivo”* (O7, E7, ver anexo XXIV, p. 90).

Además, las O6, O7, O10, O14 y O15 en lugar de basarse únicamente en la filiación familiar, dan importancia a las habilidades, competencias y méritos individuales de las posibles sucesoras mujeres. Se reconoce que la capacidad de liderazgo no está determinada exclusivamente por el género o la herencia familiar, sino por el talento y la experiencia: *“Creo firmemente en la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo”*(O6, E6, ver anexo XXIII, p. 83); *“Primero, su nivel de compromiso y pasión por el negocio. Además, su formación académica y experiencia laboral en el sector han demostrado su capacidad para asumir este rol de liderazgo”* (O7, E7, ver anexo XXIV, p. 91); *“La combinación de educación formal y experiencia práctica les brinda una base sólida para tomar decisiones informadas y comprender los aspectos operativos y estratégicos”* (O10, E10, ver anexo XXVII, p. 109). *“Además, también consideramos la importancia de la experiencia práctica y la adquisición de habilidades específicas para el sector de los cítricos”* (O14, E14, ver anexo XXXI, p. 139). *“El mérito y en las competencias de cada individuo, independientemente de su relación familiar. La empresa valorará la experiencia, el conocimiento y las habilidades de todas las personas que deseen involucrarse en la gestión de la empresa”* (O15, E15, ver anexo XXXII, p. 149);

También las empresas O3, O4, O9 y O14 mencionaron el desarrollo y el empoderamiento de las mujeres en la empresa familiar. Se brindan oportunidades de formación, capacitación y mentoría para que las futuras líderes puedan adquirir las habilidades necesarias y crecer profesionalmente. Como expresaron: *“Hemos implementado programas de desarrollo y capacitación, así como mentorías con líderes experimentados. Queremos que tengan todas las herramientas necesarias para triunfar”* (OE3, E3, ver anexo XX, p. 63); *“Por ejemplo, hace tiempo que vengo pensando en un Programa de Desarrollo de Planes de Sucesión. Este programa se centraría en preparar a los posibles sucesores para asumir roles de liderazgo en el futuro”* (O4, E4, ver anexo XXI, p. 70); *“También buscamos oportunidades de mentoría y colaboración con expertos*

externos para fortalecer nuestras habilidades” (O9, E9, ver anexo XXVI, p. 104); “Mentoría y acompañamiento: Durante el período de transición, fomentamos la mentoría y el acompañamiento para brindar apoyo al sucesor” (O14, E14, ver anexo XXXI, p. 139).

En la misma línea se observó que las empresas O2, O3, O4, O5, O7 y O9 promueven una cultura de comunicación abierta y colaborativa en la empresa familiar. Se reconocen las habilidades de liderazgo transformacional, que se centran en la motivación, el apoyo y el estímulo del equipo, así como en la construcción de relaciones sólidas. A continuación se describen los fragmentos recuperados de las entrevistas realizadas: *“Creo que es importante que los posibles sucesores estén involucrados en el proceso de toma de decisiones desde etapas tempranas. Esto les brinda la oportunidad de aprender, contribuir con ideas frescas y desarrollar una comprensión” (O2, E2, ver anexo XIX, p. 58). “Creemos firmemente en la participación activa de los posibles sucesores en el proceso de toma de decisiones, ¿entiendes?, ya que esto les brinda una comprensión más profunda de los desafíos y les permite contribuir con ideas frescas” (O3, E3, ver anexo XX, p. 64). “Se establece una clara jerarquía en la empresa, donde las decisiones importantes son tomadas por los miembros de la familia y, en particular, por mi padre como fundador y líder indiscutible” (O4, E4, ver anexo XXI p. 68). “Aprovechar mi experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de los años para brindar orientación estratégica y apoyo a los nuevos líderes, así como asegurar una transición exitosa y una continuidad en los valores fundamentales de la empresa” (O5, E5, ver anexo XXII, p. 77). “Los posibles sucesores están bastante involucrados en el proceso de toma de decisiones. Valoramos su opinión y perspectiva, ya que representan el futuro de la empresa” (O7, E7, ver anexo XXIV p. 90). “Trabajamos en estrecha colaboración, compartiendo ideas y tomando decisiones en equipo para abordar estos desafíos de manera efectiva y aprovechar las oportunidades que se nos presentan” (O9, E9, ver anexo XXVI, p. 101).*

En cuarto lugar, se obtuvo la perspectiva de mujeres que se encuentran en una posición para postularse como candidatas a futuros roles de liderazgo en la empresa familiar del sector de producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, y que tienen el objetivo de alcanzar dichas posiciones.

Las empresas O12, O13 y O14 consideran importante fomentar la participación de las mujeres en roles de liderazgo para aprovechar su talento y experiencia que permita impulsar el crecimiento y la innovación en la empresa familiar de producción y comercialización de cítricos frescos. Como manifestaron: *“Al promover una cultura empresarial inclusiva y basada en el mérito, se pueden identificar y desarrollar talentos tanto masculinos como femeninos. Valorar y aprovechar las diversas perspectivas y habilidades que aportan tanto hombres como mujeres es esencial para impulsar el éxito y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo”* (O12, E12, ver anexo XIX, p. 124); *“En cuanto a las normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa, hemos establecido políticas que promueven la igualdad de oportunidades y la diversidad de género. Estoy emocionada por las oportunidades de crecimiento y cambio (...) Esto incluye garantizar la equidad salarial, fomentar el desarrollo profesional y ofrecer oportunidades de crecimiento y liderazgo a mujeres talentosas dentro de la organización”* (O13, E13, ver anexo XXX, p. 129); *“Asimismo, estamos comprometidos con la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo. Valoramos la diversidad y la igualdad de oportunidades, y nos esforzamos por crear un entorno en el que todos los empleados se sientan valorados y respetados. Nuestras normas y políticas respaldan la igualdad de trato, la no discriminación y la promoción de la diversidad en todos los niveles de la organización”* (O14, E14, ver anexo XXXI, p. 138).

Con respecto a las características, valores, habilidades que deberían tener el líder en una empresa familiar las empresas O8, O9, O10, O13 mencionan la sólida experiencia y habilidades en el sector de la producción y comercialización de cítricos frescos, la capacidad de tener una visión clara para el futuro de la empresa y desarrollar estrategias efectivas para su crecimiento y éxito, habilidades sólidas de liderazgo y gestión, incluyendo la capacidad de motivar y dirigir equipos, tomar decisiones difíciles y resolver problemas y la capacidad de adaptarse a nuevas tendencias, tecnologías y desafíos, así como de fomentar la innovación. A continuación se presentan los fragmentos de las entrevistas recuperados: *“Debe tener características como la capacidad de liderazgo, la visión estratégica, la habilidad para tomar decisiones y la capacidad de motivar y guiar a los equipos. También valoraría los valores éticos, la pasión el negocio y la capacidad para adaptarse a los cambios del mercado”* (O8, E8, ver anexo XXV, p. 97); *“Valoramos características como la integridad, la capacidad de toma de decisiones, la habilidad para*

resolver problemas, la visión estratégica y el liderazgo inspirador. Además, es importante que el sucesor comparta nuestros valores fundamentales y esté dispuesto a aprender y crecer continuamente” (O9, E9, ver anexo XXVI, p. 105). “integridad, la capacidad de liderazgo, la habilidad para tomar decisiones informadas, la visión estratégica y la capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Además, también se valoran habilidades como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la capacidad para trabajar en equipo” (O10, E10, ver anexo XXVII, p. 110). “Oportunidad de desarrollar habilidades de resolución de problemas, toma de decisiones y gestión de equipos, que son fundamentales para liderar” (O13, E13, ver anexo XXX, p. 130).

Discusión

En el mundo empresarial, las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en la economía, y su continuidad a lo largo del tiempo depende en gran medida de una transición exitosa del liderazgo de una generación a otra. Sin embargo, en muchos casos, la transferencia de liderazgo en estas empresas se ve afectada por diversos factores, entre ellos, el género.

Esta investigación se enfocó en comprender el factor principal que influye en la transferencia de liderazgo en las empresas familiares dedicadas a la producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, específicamente en relación con el género. Se exploró tanto la posible falta de interés de las mujeres en asumir el rol de liderazgo como la falta de selección por parte del líder predecesor.

Las empresas familiares representan una parte significativa del entramado empresarial, y en ellas la tradición y los valores familiares tienen un impacto crucial en la toma de decisiones y la sucesión de liderazgo. Sin embargo, históricamente, las mujeres han sido subrepresentadas en los roles de liderazgo en estas organizaciones, lo que plantea preguntas sobre las barreras y desafíos que enfrentan al asumir puestos directivos en comparación con sus contrapartes masculinas.

En esta investigación se examinaron las razones detrás de la posible falta de interés de las mujeres en asumir el liderazgo en las empresas familiares de cítricos frescos, así como los factores que influyen en la falta de selección de una mujer como sucesora por parte del líder predecesor. Se realizaron entrevistas a líderes actuales y futuros, tanto hombres como mujeres, así como a otros miembros clave de estas empresas, con el objetivo de obtener una visión holística de la situación.

Los resultados obtenidos en esta investigación tuvieron la intención de proporcionar una comprensión más profunda de las dinámicas de género en la transferencia de liderazgo en las empresas familiares de cítricos frescos, con el fin de promover la equidad y la igualdad de oportunidades en estos entornos empresariales.

Con respecto a las fortalezas de la investigación se menciona su enfoque específico. La investigación se centró en un tema específico, la transferencia de liderazgo en empresas familiares dedicadas a la producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos. Esto permitió un análisis

más profundo y detallado de las dinámicas y desafíos específicos que enfrenta este sector. Además, la muestra fue diversa ya que se utilizaron entrevistas para recopilar datos de líderes actuales y futuros, tanto hombres como mujeres, así como de otros miembros clave de estas empresas. Esto permitió obtener diferentes perspectivas y opiniones sobre el tema, lo que aumenta la validez de los resultados. Por último, se menciona como fortaleza que la investigación aborda un tema relevante en el contexto empresarial actual, especialmente en lo que respecta a la equidad de género y la participación de las mujeres en roles de liderazgo en empresas familiares. Los resultados pueden tener implicaciones prácticas para mejorar la toma de decisiones y promover la igualdad de oportunidades.

Ahora bien, se consideran como debilidades de la investigación la limitación geográfica ya que la investigación se centra en empresas familiares de cítricos frescos en un número específico de provincias de Argentina. Esto limita la generalización de los resultados a otros sectores o regiones geográficas. Además, la investigación se basó en un período específico de tiempo y no tiene en cuenta posibles cambios en las dinámicas de liderazgo en el futuro. Las circunstancias y actitudes pueden evolucionar con el tiempo, lo que podría influir en la transferencia de liderazgo en empresas familiares.

La realidad de las empresas familiares en el sector de la producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, así como el liderazgo y el rol de la mujer en estas empresas, tiene las siguientes características.

La mayoría de las empresas analizadas pertenecen a la segunda y tercera generación lo que resalta la importancia de la transferencia exitosa de liderazgo en las empresas familiares de cítricos frescos en las provincias estudiadas. Esta continuidad generacional es un factor clave para garantizar la estabilidad y supervivencia de estas empresas a lo largo del tiempo.

La transmisión exitosa de la empresa de padres a hijos implica no solo la transferencia de activos y recursos, sino también de conocimientos, valores y experiencia acumulada. Estas empresas han logrado superar el desafío de adaptarse a los cambios del entorno empresarial y mantener la empresa en manos de la familia, lo que indica una sólida estructura familiar y una planificación cuidadosa de la sucesión.

Sin embargo, es importante reconocer y valorar las dos empresas que pertenecen a la cuarta generación. Estas empresas demuestran una notable capacidad de adaptación y perseverancia para mantener la empresa familiar en funcionamiento durante varias generaciones. Esto sugiere una combinación de factores, como una sólida estructura de gobernanza, una visión estratégica a largo plazo y una gestión efectiva de los desafíos que surgen con el paso del tiempo.

La presencia de empresas de cuarta generación destaca la importancia de la planificación y la implementación de estrategias de sucesión exitosas. Estas empresas implementaron políticas y prácticas que promueven una transición suave del liderazgo, así como una cultura de compromiso y participación de la familia en la gestión del negocio.

La predominancia masculina en los puestos de liderazgo de las empresas familiares de cítricos frescos en las provincias estudiadas es un hallazgo significativo que refleja una disparidad de género en el acceso a roles directivos. La presencia de líderes masculinos en 13 de las 15 empresas analizadas sugiere una clara brecha de género en el liderazgo de estas organizaciones. Esta discrepancia se alinea con el concepto del "Techo de cristal" propuesto por Morrison, White y Van Velsor en 1987. Los investigadores destacan que existen barreras invisibles y arraigadas que dificultan el acceso de las mujeres a roles directivos, y este fenómeno se puede atribuir en gran medida a cuestiones culturales. Este desequilibrio de género en el liderazgo tiene diversas causas, como estereotipos de género arraigados, tradiciones culturales o incluso barreras y obstáculos estructurales que dificultan la participación y el avance de las mujeres en roles de liderazgo.

Es fundamental abordar las barreras y desafíos que limitan la participación de las mujeres en roles de liderazgo en estas empresas familiares. Esto implica la implementación de políticas y prácticas que promuevan la equidad de género, como programas de desarrollo y capacitación específicos para mujeres, políticas de igualdad de oportunidades y la creación de una cultura organizacional inclusiva y diversa.

Al reconocer y abordar esta disparidad de género en el liderazgo, las empresas familiares de cítricos frescos pueden lograr un equilibrio más justo y aprovechar el potencial de liderazgo de todas las personas, independientemente de su género. Esto

contribuirá a fortalecer el sector, promover la igualdad de oportunidades y fomentar un entorno empresarial más inclusivo y diverso.

Como se evidencia en las empresas familiares de cítricos frescos en las provincias analizadas, existe una estrecha relación entre la familia y la empresa. Los líderes identificados en estas organizaciones suelen ser miembros de la familia propietaria, ocupando roles clave en la toma de decisiones y la gestión del negocio.

Esta conexión familiar en el liderazgo de las empresas familiares tiene implicaciones tanto positivas como desafiantes. Por un lado, como menciona Rosener (1990) la presencia de líderes familiares promueve la cohesión y el compromiso de la familia en torno a los objetivos y valores de la empresa. La relación familiar fomenta un sentido de pertenencia y compromiso más fuerte, ya que los líderes están guiados por el deseo de preservar y hacer crecer el legado familiar.

Por otro lado, la relación familiar en el liderazgo plantea desafíos, como la dificultad de separar los roles y responsabilidades familiares de los relacionados con la empresa. Las dinámicas y tensiones familiares afectan la toma de decisiones objetiva y la gestión eficiente de la organización.

Es importante que las empresas familiares establezcan estructuras y procesos claros para abordar las complejidades de la relación entre la familia y la empresa. Esto puede incluir la implementación de políticas y prácticas de gobernanza corporativa, como la creación de consejos asesores externos, la definición de roles y responsabilidades claros para los líderes familiares, y la promoción de la transparencia y la comunicación efectiva entre los miembros de la familia y los empleados.

En las empresas O2 (ver anexo XIX, p.55) y O3 (ver anexo XX, p. 61) seleccionadas, se identificó que el estilo de liderazgo está influenciado por las dinámicas familiares y las relaciones personales. Estas influencias pueden estar marcadas por estereotipos de género arraigados en la cultura y las tradiciones familiares.

En primer lugar, se observa que los roles de liderazgo en estas empresas están predominantemente ocupados por hombres, lo que sugiere una tendencia hacia la perpetuación de estereotipos de género en el ámbito empresarial. Esto se debe a una asignación tradicional de roles y expectativas de género, en las que se espera que los hombres asuman posiciones de liderazgo basadas en creencias arraigadas sobre la masculinidad y el liderazgo. Estos hallazgos coinciden con Carolina Salamanca, que en

su informe de Grant Thornton en 2017, destaca varios factores que contribuyen a las disparidades de género en los puestos de responsabilidad, así como a los patrones culturales que influyen en la percepción de las mujeres en relación con la transición de roles de liderazgo.

Además, la influencia de las dinámicas familiares lleva a que los líderes basen sus decisiones y acciones en relaciones personales y lazos familiares más que en criterios objetivos o competencias específicas. Esto genera un ambiente de favoritismo o nepotismo, en el que la promoción y el acceso a posiciones de liderazgo se basen en la pertenencia a la familia en lugar de en el mérito y la capacidad. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Morrison, White y Van Velsor (1987) sobre las barreras invisibles que dificultan el ascenso de las mujeres en la jerarquía corporativa, destacando la importancia de abordar las cuestiones culturales y promover la igualdad de oportunidades basadas en el mérito y las habilidades individuales, sin importar el género.

Según los resultados obtenidos, se observó que el 100% de las empresas analizadas cuentan con un organigrama formal en su estructura organizativa. Esto implica que estas empresas tienen establecidos los distintos departamentos, las relaciones jerárquicas y las responsabilidades de cada puesto o cargo de manera clara y estructurada.

Esta adopción de un organigrama formal en estas empresas refleja la importancia que se le otorga a la organización y la estructura en la gestión de los recursos y las actividades empresariales. Además, los resultados también revelaron que el 100% de las empresas han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa. Estas normas incluyen prácticas de calidad, procedimientos y manuales operativos, protocolos de sucesión, código de ética, lineamientos estratégicos, así como políticas financieras y de gestión. Esto se relaciona con las afirmaciones de Sierra Méndez (2020) de que la implementación de estas normas refleja un enfoque proactivo hacia la gestión y el gobierno de la empresa. Estas prácticas contribuyen a establecer un marco de referencia claro y consistente para la toma de decisiones, así como para el desempeño y el comportamiento de los empleados.

Además, el hecho de que el 100% de las empresas encuestadas cuenten con un plan de sucesión establecido, que incluye etapas como evaluación de posibles sucesores, selección, preparación, transición y comunicación, demuestra la importancia que se le

atribuye a asegurar una transición suave y exitosa en el liderazgo de estas empresas familiares de cítricos frescos.

Por otro lado, la prevalencia de sucesores con educación terciaria o universitaria indica la importancia que se le otorga a la preparación académica y al desarrollo de habilidades y conocimientos específicos en la formación de los futuros líderes de estas empresas familiares.

La educación formal terciaria o universitaria proporciona a los sucesores las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros del negocio, así como para adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Además, esta formación académica puede dotar a los sucesores de una perspectiva más amplia y una comprensión más profunda de las dinámicas del mercado, la innovación y las mejores prácticas empresariales.

Es importante destacar que la educación formal no es el único factor determinante para el éxito como sucesor en una empresa familiar. La combinación de educación, experiencia laboral, habilidades interpersonales y valores familiares juegan un papel crucial en el desempeño efectivo del liderazgo. Sin embargo, la presencia mayoritaria de sucesores con educación terciaria o universitaria sugiere un enfoque hacia la profesionalización y la preparación integral de los futuros líderes de estas empresas familiares de cítricos frescos.

Con respecto al segundo objetivo específico, en el contexto de las empresas familiares dedicadas a la producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, se observó que existió la oportunidad para que las mujeres asumieran el rol de líder en su momento, pero optaron por no hacerlo.

Se identificó que en las empresas O1 (ver anexo XVIII, p. 49), O11 (ver anexo XXVIII, p. 112) y O12 (ver anexo XXIX p. 120) se observó un patrón de liderazgo tradicionalmente masculino, el cual estaba influenciado por estereotipos y expectativas de género arraigados en el entorno empresarial. En estas empresas, se pudo observar que el liderazgo se caracterizaba por seguir patrones tradicionales asociados con los roles de género, donde predominaba la presencia de líderes masculinos. Estos estereotipos y expectativas de género limitaron las oportunidades de liderazgo para las mujeres y perpetúan la desigualdad de género en el ámbito empresarial.

Es importante tener en cuenta como menciona Carolina Salamanca, en su informe de Grant Thornton en 2017, que estos estereotipos y expectativas arraigados en la empresa pueden influir en la forma en que se percibe y se valora el liderazgo de las mujeres. Esto puede generar barreras y desafíos adicionales para las mujeres que aspiran a asumir roles de liderazgo en estas empresas familiares de cítricos frescos.

Es fundamental cuestionar y superar estos estereotipos y expectativas de género para fomentar la igualdad de oportunidades y promover un liderazgo más inclusivo en estas empresas. La diversidad de género en los roles de liderazgo puede aportar diferentes perspectivas, habilidades y enfoques, enriqueciendo así la toma de decisiones y el rendimiento empresarial.

En tercer lugar, en las empresas familiares dedicadas a la producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, se observó la posibilidad de que futuras líderes mujeres puedan ser consideradas como posibles sucesoras, teniendo en cuenta las características de liderazgo actuales. En este contexto, se reconoce la importancia de abrir espacios y oportunidades para que las mujeres asuman roles de liderazgo en el futuro de estas empresas familiares. Se considera que las características de liderazgo actuales están evolucionando y se abren posibilidades para que las mujeres sean consideradas como posibles sucesoras.

Este cambio en la percepción y reconocimiento de las mujeres como futuras líderes refleja una mayor conciencia sobre la equidad de género y la valoración de las habilidades y capacidades individuales, independientemente del género. Se reconoce que las mujeres tienen el potencial de contribuir de manera significativa al éxito y la continuidad de estas empresas familiares.

Por otro lado, se destaca que en las empresas O6 (ver anexo XXIII, p. 83), O7 (ver anexo XXIV, p. 87), O10 (ver anexo XXVII, p. 107), O14 (ver anexo XXXI, p. 131) y O15 (ver anexo XXXII, p. 144), en lugar de basarse únicamente en la filiación familiar, se otorga importancia a las habilidades, competencias y méritos individuales de las posibles sucesoras mujeres. En estas empresas, se reconoce que la capacidad de liderazgo no está determinada exclusivamente por el género o la herencia familiar, sino por el talento y la experiencia de cada individuo. Estos hallazgos coinciden con Sierra Méndez (2020) cuando afirma que las mujeres están rompiendo barreras y desafiando los estereotipos de género que tradicionalmente limitaban su participación en roles de

liderazgo dentro de las empresas familiares. Cada vez más, las mujeres están asumiendo responsabilidades directivas, aportando su visión, talento y habilidades a la toma de decisiones estratégicas y operativas.

En estas organizaciones, se valora y considera el potencial de liderazgo de las mujeres en función de sus habilidades y competencias demostradas, así como de sus logros y méritos individuales. Esto implica que las mujeres tienen la oportunidad de competir en igualdad de condiciones con otros posibles sucesores, independientemente de su género o su relación familiar con la empresa.

Esta perspectiva basada en el talento y los méritos individuales refuerza la idea de que el liderazgo efectivo se construye sobre la base de las capacidades y competencias de las personas, sin importar su género. Al reconocer y valorar las habilidades y méritos de las posibles sucesoras mujeres, estas empresas demuestran un enfoque más inclusivo y equitativo en la selección de líderes.

Es importante destacar que esta práctica también contribuye a romper con estereotipos de género y promover la diversidad en la toma de decisiones y en la gestión de las empresas familiares. Al considerar las habilidades y competencias individuales de las posibles sucesoras mujeres, se amplía el espectro de talento y se fomenta una cultura organizativa más inclusiva y diversa.

Además, se destaca que las empresas O3 (ver anexo XX, p. 61) , O4 (ver anexo XXI, p. 70) , O9 (ver anexo XXVI, p. 104) y O14 (ver anexo XXXI, p. 131) también han reconocido la importancia del desarrollo y empoderamiento de las mujeres dentro de la empresa familiar. Estas organizaciones brindan oportunidades de formación, capacitación y mentoría específicamente dirigidas a las futuras líderes, con el objetivo de que adquieran las habilidades necesarias y puedan crecer profesionalmente.

En estas empresas, se reconoce que el desarrollo y el empoderamiento de las mujeres son fundamentales para promover la igualdad de género y el liderazgo femenino en el contexto de la empresa familiar. Para lograrlo, se implementan programas y actividades de capacitación que permiten a las mujeres desarrollar habilidades de liderazgo, gestión, toma de decisiones y resolución de problemas, entre otras competencias clave.

Además de la formación, se brinda apoyo a través de programas de mentoría, donde las futuras líderes pueden recibir orientación y asesoramiento por parte de líderes

experimentados dentro de la empresa. Esto les permite aprender de su experiencia, recibir retroalimentación constructiva y fortalecer su desarrollo profesional.

Estos hallazgos coinciden con lo que afirma Sierra Méndez (2020) de que al brindar estas oportunidades de desarrollo y empoderamiento a las mujeres, estas empresas familiares reconocen y valoran el potencial de liderazgo que las mujeres pueden aportar. Además, se fomenta un ambiente inclusivo que promueve la igualdad de oportunidades y el crecimiento de todas las personas, independientemente de su género.

Asimismo, se pudo observar que las empresas O2, O3, O4, O5, O7 y O9 promueven una cultura de comunicación abierta y colaborativa en el ámbito de la empresa familiar. Estas organizaciones reconocen la importancia de las habilidades de liderazgo transformacional, que se centran en la motivación, el apoyo y el estímulo del equipo, así como en la construcción de relaciones sólidas.

En estas empresas, se fomenta una comunicación efectiva y transparente, donde se promueve el intercambio de ideas, opiniones y feedback entre los miembros del equipo. Se valora el diálogo y se brinda un espacio para que todos los miembros de la empresa puedan expresar sus inquietudes, sugerencias y contribuciones.

Además, se reconoce que el liderazgo transformacional implica el desarrollo de relaciones sólidas y de confianza con el equipo de trabajo. Los líderes de estas empresas se centran en motivar y apoyar a sus colaboradores, brindándoles las herramientas y recursos necesarios para su desarrollo y crecimiento profesional. Se fomenta un ambiente colaborativo donde se promueve la participación de todos los miembros y se valoran sus aportes.

Esta cultura de comunicación abierta y colaborativa contribuye al fortalecimiento del equipo de trabajo y a la creación de un ambiente de trabajo positivo. Además, facilita la generación de ideas innovadoras, la resolución conjunta de problemas y el logro de los objetivos de la empresa familiar.

Adicionalmente, se recopiló la perspectiva de mujeres que se encuentran en una posición propicia para postularse como candidatas a roles de liderazgo en las empresas familiares del sector de producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos. Estas mujeres tienen como objetivo alcanzar dichas posiciones de liderazgo en el futuro.

Se recopiló información valiosa de estas mujeres, quienes expresaron su interés y determinación para postularse a roles de liderazgo en las empresas familiares. Estas mujeres reconocen las oportunidades y desafíos que se presentan en el ámbito empresarial y están comprometidas en alcanzar sus metas y objetivos profesionales. Es importante destacar que estas mujeres poseen una comprensión clara de los requisitos y responsabilidades que implica asumir un rol de liderazgo en una empresa familiar. Han adquirido una visión estratégica y están dispuestas a adquirir las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos y contribuir al crecimiento y éxito de la empresa.

La perspectiva de estas mujeres resulta crucial, ya que refleja un cambio en las dinámicas tradicionales de género y una mayor inclusión de las mujeres en roles de liderazgo en el ámbito de las empresas familiares. Sus aspiraciones y motivaciones destacan la importancia de promover la diversidad de género y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito empresarial.

Las empresas O12 (ver anexo XXIX p. 120), O13 (ver anexo XXX p. 127) y O14 (ver anexo XXXI, p. 131) reconocen la importancia de fomentar la participación de las mujeres en roles de liderazgo dentro de la empresa familiar del sector de producción y comercialización de cítricos frescos. Estas organizaciones valoran el talento y la experiencia que las mujeres pueden aportar, y consideran que su participación en puestos de liderazgo puede impulsar el crecimiento y la innovación en la empresa.

Estas empresas comprenden que la diversidad de género en posiciones de liderazgo no solo promueve la equidad, sino que también enriquece la toma de decisiones y la creatividad en el entorno empresarial. Reconocen que las mujeres poseen habilidades y perspectivas únicas que pueden generar nuevas ideas, estrategias y enfoques para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento. Esto se condice con Ceja Lucía, en su estudio realizado en 2008, destaca el creciente aumento de la presencia de las mujeres en el ámbito laboral y en las empresas familiares. Esta tendencia refleja una mayor participación de las mujeres en roles profesionales y directivos, lo cual ha llevado a un reconocimiento y valoración creciente de su papel fundamental en la empresa familiar.

Además, estas empresas valoran el talento y la experiencia de las mujeres como un recurso invaluable para el desarrollo y la competitividad de la empresa familiar. Entienden que la inclusión de las mujeres en roles de liderazgo contribuye a generar un

ambiente de trabajo más equitativo, donde se promueve la igualdad de oportunidades y se reconoce el potencial de todas las personas, independientemente de su género.

Además, las empresas O8, O9, O10 y O13 consideran que un líder en una empresa familiar de producción y comercialización de cítricos frescos debe tener sólida experiencia y habilidades en el sector, una visión clara para el futuro, habilidades sólidas de liderazgo y gestión, y la capacidad de adaptarse a nuevas tendencias y fomentar la innovación. Estas características reflejan la importancia de un liderazgo fuerte y orientado al éxito en el contexto de una empresa familiar en este sector específico.

La discusión de los hallazgos obtenidos en la investigación sobre las empresas familiares del sector de producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, con respecto al liderazgo y el rol de la mujer, revela varios aspectos significativos.

En primer lugar, se observa una clara predominancia masculina en los puestos de liderazgo de las empresas analizadas. De las empresas encuestadas, la mayoría tenía líderes masculinos en cargos superiores, mientras que las mujeres ocupaban una minoría de estos roles. Esto refleja una brecha de género en los niveles de liderazgo en estas empresas familiares.

Además, se identificó que algunas empresas mantienen estereotipos y expectativas de género arraigados en sus dinámicas familiares y relaciones personales, lo que influye en el tipo de liderazgo ejercido. Estos estereotipos pueden limitar las oportunidades de las mujeres para asumir roles de liderazgo, a pesar de su capacidad y potencial para desempeñar estas funciones de manera exitosa.

Por otro lado, se destaca el hecho de que algunas empresas están promoviendo activamente la participación de las mujeres en roles de liderazgo. Estas empresas reconocen la importancia de aprovechar el talento y la experiencia de las mujeres para impulsar el crecimiento y la innovación en la empresa familiar. Han implementado prácticas y políticas que fomentan la igualdad de oportunidades y brindan capacitación y desarrollo a las posibles sucesoras.

Es alentador observar que algunas empresas están adoptando un enfoque más inclusivo y basado en el mérito para seleccionar a los líderes, donde se valora el talento, las habilidades y los méritos individuales de las posibles sucesoras mujeres. Esto indica

un cambio positivo en las prácticas de liderazgo en estas empresas, alejándose de las tradiciones arraigadas y abriendo espacio para un liderazgo más diverso y equitativo.

Sin embargo, aún existen desafíos y limitaciones en la promoción de la participación de las mujeres en roles de liderazgo en las empresas familiares. Algunas de las limitaciones identificadas incluyen la falta de interés de las mujeres en asumir el rol de liderazgo y la falta de selección por parte del líder predecesor. Estos factores pueden ser influenciados por barreras culturales, sociales y personales que aún persisten en la sociedad.

En conclusión, los resultados de esta investigación resaltan la importancia de abordar la brecha de género en los roles de liderazgo en las empresas familiares del sector de producción y comercialización de cítricos frescos. Es fundamental promover una cultura inclusiva y equitativa que valore el talento y la experiencia de las mujeres, y brinde igualdad de oportunidades para su participación en roles de liderazgo. Además, se requiere un esfuerzo continuo para superar los estereotipos y las expectativas de género arraigados, y promover un liderazgo basado en el mérito y el potencial de cada individuo, independientemente de su género.

Basado en los hallazgos y discusiones de la investigación sobre las empresas familiares del sector de producción y comercialización de cítricos frescos en las provincias de Buenos Aires, Tucumán, Salta y Entre Ríos, se hacen las siguientes recomendaciones y sugerencias para futuras investigaciones:

1. Fomentar la participación de las mujeres en roles de liderazgo: Las empresas familiares pueden implementar políticas y programas específicos para fomentar la participación de las mujeres en roles de liderazgo. Esto puede incluir la creación de oportunidades de desarrollo profesional, mentoría y capacitación para fortalecer las habilidades de liderazgo de las mujeres y promover su ascenso en la jerarquía de la empresa.

2. Promover la igualdad de género en la sucesión: Es importante establecer normas y prácticas que promuevan la igualdad de género en los procesos de sucesión de las empresas familiares. Esto implica asegurarse de que tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades de ser considerados para roles de liderazgo y que se valoren sus habilidades y méritos individuales más allá de los estereotipos de género.

3. Investigar el impacto de la diversidad de género en el desempeño empresarial: Se puede llevar a cabo investigaciones adicionales para analizar el impacto de la diversidad de género en el desempeño y los resultados de las empresas familiares en el sector de producción y comercialización de cítricos frescos. Esto puede ayudar a generar una mayor conciencia sobre los beneficios de la inclusión de mujeres en roles de liderazgo y respaldar la implementación de políticas y prácticas más inclusivas.

4. Explorar las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres en el liderazgo empresarial: Se puede investigar más a fondo las barreras y desafíos específicos que enfrentan las mujeres al intentar acceder a roles de liderazgo en las empresas familiares. Esto puede incluir aspectos culturales, sociales y personales que influyen en la falta de interés de las mujeres en asumir dichos roles, así como las percepciones y expectativas de los líderes predecesores.

5. Estudiar las mejores prácticas en empresas familiares inclusivas: Se pueden realizar estudios de casos de empresas familiares exitosas que han logrado promover una cultura inclusiva y equitativa, y han fomentado la participación de las mujeres en roles de liderazgo. Estas investigaciones pueden identificar las mejores prácticas, estrategias y políticas implementadas por estas empresas, que pueden servir de ejemplo e inspiración para otras organizaciones.

En general, es fundamental continuar investigando y promoviendo la igualdad de género en el contexto de las empresas familiares. Esto contribuirá a un mayor desarrollo y éxito de estas empresas, así como a la construcción de una sociedad más equitativa y justa.

Referencias

- Ceja, L. (1 de septiembre, 2008). *El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible*. IESE Business School. Universidad de Navarra. España
- Grant Thornton (2019). *Women in business: construyendo un plan de acción*. Recuperado de https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---donot-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-lowres.pdf
- Justo, R. (2008) “*La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*”. Tesis Doctoral Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo. Universidad de Madrid. Madrid, España.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M., (2012) *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. (14ta. ed.) México D.F., México.
- Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987) *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?* Nueva York: Addison-Wesley
- Rosener, J. B. (1990) Ways women leads. *Harvard Business Review*, 68 (1), pp. 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lea>
- Rubin H. y Rubin I. Muestreo Cualitativo. *En Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data. Del Cap 4. Choosing Interviewees and Judging What They Say*. Sage Publications. USA. 1995.
- Sierra Méndez, G. A. (2020). *Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación* (Master's thesis, Universidad EAN). Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9900>

Anexos

Anexo I: formulario de consentimiento

Nombre del Participante:.....

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por _____.

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

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

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

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

Anexo II: Consentimiento I

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Luciana Roch

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com – 3513547788.

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


Luciana Roch
CITROMAX S.A.C.I
DNI 33411867


ALBERTINA S. FOTI

Recibido digitalmente el día 02 de mayo de 2023

Anexo III: Consentimiento II

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Andrés Chyu

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com – 3513547788.

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



Recibido digitalmente el día 03 de mayo de 2023



ALBERTINA S. FOTI

Anexo IV: Consentimiento III

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Marcelo Pizzio

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com – 3513547788.

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



DNI 22074265



ALBERTINA S. FOTI

Recibido digitalmente el día 02 de mayo de 2023

Anexo V: Consentimiento IV

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: FERNANDO ARIEL TUMA

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com - 3513547788.

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



FAT



ALBERTINA S. FOTI

Recibido digitalmente el día 02 de mayo

Anexo VI: Consentimiento V

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Roberto José Salerno

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com – 3513547788.

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



Av. San Lorenzo 1502 –
Oeste, Concordia, Entre Ríos,
Argentina



ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 28 de abril de 2023r

Anexo VII: Consentimiento VI

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Mariano Salviani

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO**. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com - 3513547788.

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



DNI 17188242



ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 28 de abril de 2023

Anexo VII: Consentimiento VII

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Ana Abella

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com - 3513547788.

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



LIMOZAN SH



ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 29 de abril de 2023

Anexo IX: Consentimiento VIII

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Sofia Ana Gomila

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com – 3513547788.

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


Escriba el texto aquí


ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 27 de abril de 2023

Anexo X: Consentimiento IX

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Paula María Barrufaldi Omodeo

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com – 3513547788.

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



 ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 27 de abril de 2023

Anexo XI: Consentimiento X

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Diego Cali

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

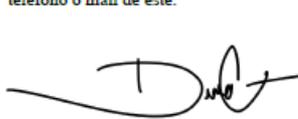
Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com - 3513547788.

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



 ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 27 de abril de 2023

Anexo XII: Consentimiento XI

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Soledad Heredia

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

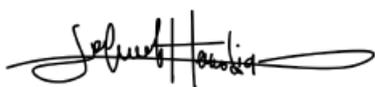
Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com – 3513547788.

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



 ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 28 de abril de 2023

Anexo XIII: Consentimiento XII

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: María Lavino

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com – 3513547788.

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



 ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 28 de abril de 2023

Anexo XIV: Consentimiento XIII

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Lourdes Trapani

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO**. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com – 3513547788.

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



Lourdes Trapani



ALBERTINA S. FOTI

Recibido digitalmente el día 02 de mayo de 2023

Anexo XV: Consentimiento XIV

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Isabel de los Ángeles Filippa

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com - 3513547788.

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


ECA AGROINDUSTRIA


ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 28 de abril de 2023

Anexo XVI: Consentimiento XV

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante: Marta Montes

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de realizar el Trabajo Final de Grado. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

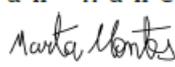
Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Albertina Suarez Foti

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la Provincia de Buenos Aires, Salta y Entre Ríos, Argentina: ¿no son elegidas? o ¿no lo eligen?

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono albertinafoti@gmail.com - 3513547788.

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


Luzman Manero S A

Marta Montes


ALBERTINA S. FOTI

Recibido de manera digital el 27 de abril de 2023

Anexo XVII: Entrevista a dueños, familiares de la empresa familiar del sector de la producción y comercialización de cítricos frescos.

1. Nombre de la empresa
2. Nombre del entrevistado
3. Cargo
4. Edad
5. Sexo
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?
7. ¿Es su primera empresa familiar?
8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?
9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?
10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?
11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?
12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?
13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?
14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?
15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?
16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?
17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?
18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?
20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?
21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?
22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?
23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?
24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Anexo XVIII: Entrevista 1

Referencia: Organización 1 – Entrevistado 1 Código: O1 – E1

1. Nombre de la empresa: CITROMAX S.A.C.I
2. Nombre del entrevistado: Luciana Roch
3. Cargo: Contadora, sobrina del Fundador
4. Edad: 40
5. Sexo: Femenino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

La empresa se fundó en el año 1964. Fue la primera empresa de la región y de la provincia de Tucumán.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

No, no es mi primera empresa familiar. He estado involucrada en la empresa desde hace mucho tiempo, apoyando en el área contable y financiera, pero lamentablemente no se me ha dado la oportunidad de acceder al cargo de directora debido a las barreras impuestas por mi padre y mi tío.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Actualmente, la empresa no cuenta con sucursales ni filiales, ya que su estructura se ha centrado en mantener el control y poder concentrado en un solo lugar.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

La familia empresarial está formada por mi tío y mi padre quienes han establecido un sistema patriarcal en el que solo los hombres pueden acceder a los puestos de liderazgo. Este enfoque excluye a las mujeres, a pesar de tener la capacidad y experiencia necesaria para asumir roles importantes.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

En la empresa familiar, los únicos miembros de la familia que pertenecen a la empresa son los hombres, incluyendo a mi padre y otros parientes masculinos.

Las mujeres, como yo, no somos consideradas para ocupar posiciones relevantes en la compañía.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, la empresa está siendo dirigida por mi tío, quien continúa manteniendo el control absoluto y no permite que las mujeres, como yo, asumamos roles de liderazgo. ¡Bueno, eh! Como mujer, es realmente frustrante y desalentador encontrarme en una situación en la que mi propio tío, quien dirige la empresa familiar, mantiene un control absoluto y no permite que las mujeres, incluyéndome a mí, asumamos roles de liderazgo. Esta dinámica refleja claramente una mentalidad machista y de género que limita nuestras oportunidades y nos excluye injustamente de la toma de decisiones y del desarrollo profesional. Es importante destacar que, como mujer, tengo la capacidad, el conocimiento y la experiencia necesarios para ocupar un puesto directivo en la empresa. Sin embargo, debido a la visión retrógrada y discriminatoria de mi tío, mi padre y mi abuelo, se me niega la oportunidad de demostrar mi valía y contribuir de manera significativa al crecimiento y éxito de la empresa.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Dejando de lado a los miembros familiares, la empresa cuenta con un organigrama formal en el que se asignan responsabilidades y tareas a los empleados, pero la falta de oportunidades para las mujeres en puestos directivos limita la diversidad y el crecimiento de la compañía.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Lamentablemente, desde la creación de la empresa hasta la actualidad, no se han establecido normas claras ni políticas inclusivas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa. Las decisiones se toman de manera unilateral, sin tener en

cuenta la igualdad de género ni la diversidad de talento. ¡Bueno, eh! Como mujer, es realmente frustrante y desalentador encontrarme en una situación en la que mi propio padre, quien dirige la empresa familiar, mantiene un control absoluto y no permite que las mujeres, incluyéndome a mí, asumamos roles de liderazgo. Esta dinámica refleja claramente una mentalidad machista y de género que limita nuestras oportunidades y nos excluye injustamente de la toma de decisiones y del desarrollo profesional.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que el fundador de la empresa se retire, es poco probable que se realice un proceso de acción justo y equitativo. Lo más probable es que se designe a uno de los parientes masculinos como sucesor, excluyendo nuevamente a las mujeres de la familia.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

En términos educativos, los sucesores de la empresa familiar cuentan con diferentes niveles de formación académica, pero se prioriza la experiencia práctica en lugar de la preparación formal. En mi caso particular, como mujer con una sólida formación académica como contadora, poseo un título universitario en Contabilidad y una amplia experiencia en el campo. Sin embargo, a pesar de mi educación formal y mi sólido conocimiento en el área, mi padre ha optado por priorizar la experiencia práctica sobre la preparación académica. Aunque valoro la importancia de la experiencia práctica en el entorno empresarial, también creo firmemente en el equilibrio entre la teoría y la práctica. Mi educación formal me ha brindado una base sólida en los principios contables, la gestión financiera y otras áreas relevantes para el éxito de la empresa. La combinación de una educación académica sólida y una experiencia práctica significativa puede aportar una perspectiva más holística y enriquecedora al negocio. La teoría proporciona el marco conceptual y las mejores prácticas, mientras que la experiencia práctica nos permite aplicar ese conocimiento de manera efectiva en situaciones reales. Es importante reconocer que la educación

formal brinda una base de conocimientos y habilidades que pueden fortalecer y complementar la experiencia práctica. Al combinar ambos elementos, se puede lograr un mayor nivel de competencia y profesionalismo.

En mi caso, como mujer contadora, he buscado constantemente mejorar y mantenerme actualizada tanto en mi formación académica como en mi experiencia práctica. Aunque me encuentro en una situación desafiante debido a la falta de reconocimiento de mi padre y mi tío, estoy comprometida a seguir cultivando mis habilidades y conocimientos para demostrar mi valía y contribuir al éxito de la empresa familiar.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Desde mi perspectiva, es de suma importancia que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. La formación y el conocimiento son fundamentales para el éxito y el crecimiento sostenible de la empresa.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Los factores que podrían influir en la capacidad de los sucesores para desempeñarse adecuadamente en su rol son la falta de diversidad de perspectivas y la falta de oportunidades para las mujeres en posiciones de liderazgo. Para abordar estas posibles debilidades, se debería promover la igualdad de género y fomentar un ambiente inclusivo en el que todas las personas, independientemente de su género, tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse y aportar al negocio.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Considero que la participación activa de los posibles sucesores de la empresa en el proceso de toma de decisiones podría ser beneficiosa para la compañía. Esto permitiría una mayor diversidad de ideas y perspectivas, lo cual podría llevar a la innovación y al crecimiento. Sin embargo, la falta de inclusión de las mujeres en este proceso podría ser una desventaja, ya que se perderían los puntos de vista y habilidades que podrían aportar.

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Lamentablemente, en el contexto actual de la empresa familiar, los motivos que justifican la elección del sucesor se basan principalmente en normas patriarcales y de género establecidas por mi tío. No se valora ni se considera adecuadamente el talento y las capacidades individuales de los posibles sucesores, especialmente de las mujeres.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

A la hora de definir al sucesor, considero que es crucial buscar características como la visión estratégica, habilidades de liderazgo, capacidad de trabajo en equipo y apertura a la diversidad. Además, es fundamental que los valores personales incluyan la igualdad de género y la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

El equilibrio entre la necesidad de experimentación y la estabilidad en la empresa se puede lograr mediante la implementación de procesos de cambio gradual y la promoción de una cultura organizacional flexible. Es importante permitir la innovación y la adaptación a nuevos desafíos sin comprometer la continuidad y los valores fundamentales de la empresa.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

En el caso de los otros miembros de la familia que forman parte de la empresa, es probable que se les asignen roles y puestos de acuerdo con las normas y tradiciones establecidas, perpetuando así el enfoque machista y de género. Es necesario promover la diversidad y la igualdad de oportunidades para evitar esta desigualdad.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En cuanto a mi rol en la empresa en caso de sucesión, debido a las restricciones impuestas por mi padre y sus valores machistas, es probable que se me relegue a un puesto de menor importancia o se me excluya por completo. Sin embargo, es importante luchar por la igualdad de género y hacer valer mi experiencia y capacidades profesionales.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión, se requiere un enfoque integral. Es esencial brindar capacitación y apoyo adecuados para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio. Esto se puede lograr mediante programas de desarrollo profesional, mentorías y creación de espacios para el intercambio de ideas. La comunicación abierta y transparente también desempeña un papel clave en este proceso, permitiendo a los empleados expresar sus preocupaciones y contribuir con sus perspectivas en el proceso de cambio.

Anexo XIX: Entrevista 2

Referencia: Organización 2 – Entrevistado 2 Código: O2 – E2

1. Nombre de la empresa: CITRUSALTA S.A.
2. Nombre del entrevistado: Andres Chyu
3. Cargo: Hijo fundador Licenciado en Comercio Exterior – Responsable

Comercio Exterior

4. Edad: 34 años
5. Sexo: Masculino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

La empresa se fundó en la década de los 70 como empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de cítricos.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

Si, nuestra familia ha estado involucrada en negocios agrícolas desde hace varias generaciones.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

No, no tiene sucursales pero actualmente la visión es expandir nuestro alcance y aumentar nuestra presencia en el mercado.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

Nuestra familia empresarial está formada por mis padres, los fundadores, y mis seis hermanos, siendo yo el único varón.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

En la empresa, mis padres ocupan los cargos principales como presidente y vicepresidente, respectivamente. De mis hermanas, tres de ellas trabajan en el área de producción y distribución, una se encarga de la gestión financiera y otra está a cargo del departamento de marketing.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, mi padre dirige la empresa como presidente, pero pronto se retirará y se llevará a cabo un proceso de sucesión para determinar quién asumirá su puesto. En el caso de mi familia, existe una preferencia por que el hijo varón asuma el puesto de presidente en la sucesión de la empresa. Esto se basa en una combinación de factores que incluyen: la idea de mantener la empresa en manos de la familia y asegurar la continuidad generacional es importante para nosotros. El hijo varón representa la línea directa de descendencia y se considera que tiene una conexión más estrecha con la historia y los valores de la empresa. El hijo varón ha estado trabajando en la empresa durante un período significativo y ha adquirido experiencia y conocimientos específicos sobre el negocio de los cítricos. Esto le brinda una ventaja en términos de comprensión del funcionamiento interno y de las necesidades de la empresa. Además, existe una creencia de que el hijo varón posee cualidades de liderazgo y habilidades necesarias para asumir un rol de alta responsabilidad en la empresa. Esto puede incluir habilidades de toma de decisiones, capacidad para gestionar equipos y liderar proyectos estratégicos.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Aparte de los miembros de la familia, la empresa cuenta con un organigrama formal. Tenemos gerentes y supervisores en cada área, junto con los empleados de producción, logística, ventas y administración.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Sí, a lo largo de los años hemos establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa. Esto incluye políticas de contratación, manuales de procedimientos, planes de desarrollo de productos y estrategias de crecimiento a largo plazo.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que mi padre se retire, se llevará a cabo un proceso de acción que involucrará a la familia y a los altos directivos de la empresa. Se considerarán las capacidades y méritos de cada miembro familiar interesado en asumir el liderazgo, y se tomará una decisión basada en el consenso de todos los involucrados. El proceso de selección debería involucrar a los altos directivos de la empresa y a la familia, y tomar en cuenta los criterios establecidos previamente. Esto puede incluir evaluaciones de desempeño, entrevistas, análisis de habilidades y competencias, y evaluaciones externas si es necesario. El objetivo es tomar una decisión informada y consensuada que garantice la continuidad y el éxito de la empresa en el futuro.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Los sucesores de la empresa tienen diferentes niveles educativos. Algunos de mis hermanos tienen títulos universitarios relacionados con el campo agrícola, mientras que otros han adquirido conocimientos y habilidades a través de la experiencia laboral y programas de capacitación interna.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Desde mi perspectiva, considero de suma importancia que los futuros líderes adquieran experiencia y desarrollen habilidades pertinentes antes de asumir roles de liderazgo. Esto les proporcionará un mayor entendimiento de los desafíos tanto operativos como estratégicos que enfrenta la empresa, y les permitirá ganarse el respeto y la confianza de los empleados. Es fundamental que los sucesores estén preparados para abordar las responsabilidades y tomar decisiones informadas, respaldadas por una base sólida de conocimientos y experiencia relevante. Esta preparación previa les permitirá liderar con mayor eficacia y brindar una dirección sólida a la empresa en su trayectoria futura.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Los factores que podrían influir en la capacidad de los sucesores para desempeñarse adecuadamente incluyen la falta de experiencia, la resistencia al cambio o la falta de habilidades de liderazgo. Estas debilidades se podrían abordar mediante programas de capacitación específicos, mentorías, asignación de responsabilidades progresivas y el fomento de un entorno de aprendizaje continuo.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Creo que es importante que los posibles sucesores estén involucrados en el proceso de toma de decisiones desde etapas tempranas. Esto les brinda la oportunidad de aprender, contribuir con ideas frescas y desarrollar una comprensión más profunda del negocio. Sin embargo, es crucial mantener un equilibrio para evitar conflictos de interés y asegurar una toma de decisiones eficiente.

19. ¿Me podría mencionar cuáles son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos que justifican la elección de un sucesor pueden variar, pero generalmente se basan en la capacidad demostrada para liderar, el compromiso con la visión de la empresa, la capacidad de trabajo en equipo y la pasión por el negocio. También se considera la experiencia y el conocimiento acumulados a lo largo de los años en la empresa.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Al definir un sucesor, consideramos que las características, valores y habilidades clave deben incluir una sólida ética de trabajo, habilidades de comunicación

efectiva, capacidad para tomar decisiones difíciles, visión estratégica, adaptabilidad al cambio y capacidad para inspirar y motivar a los empleados.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

El equilibrio entre la experimentación y la estabilidad es un desafío importante. Para lograrlo, se pueden establecer equipos o departamentos específicos encargados de la innovación y el desarrollo de nuevas ideas, mientras se mantiene un núcleo estable que se encargue de las operaciones fundamentales y la continuidad del negocio.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

Los roles de los otros miembros de la familia en la empresa familiar después de la sucesión dependerán de sus intereses, habilidades y experiencia. Dependiendo de las capacidades individuales y la formación académica o profesional de mis hermanas, podrían asumir roles de liderazgo en áreas como producción, distribución, gestión financiera o marketing. Otros miembros de la familia podrían desempeñar roles de asesoría, brindando orientación estratégica y apoyo en la toma de decisiones importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Esto podría incluir participar en juntas directivas, comités consultivos o grupos de planificación estratégica.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En cuanto a mi rol en la empresa después de la sucesión, dependerá de mis capacidades, intereses y la decisión consensuada de la familia y los directivos. Asumir como director implica para mi la identificación de oportunidades de crecimiento y en la expansión de la empresa a través del desarrollo de nuevos productos o la entrada a nuevos mercados. Esto requeriría realizar investigaciones de mercado, evaluar la viabilidad de nuevas iniciativas y liderar equipos para llevar a cabo proyectos de innovación. También mi idea es diseñar

el reclutamiento, selección y desarrollo de empleados clave, así como el fomento de una cultura organizacional sólida y un ambiente de trabajo motivador.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para que los empleados se adapten con éxito a un cambio organizacional importante como la transición de liderazgo y sucesión, es crucial proporcionarles capacitación y apoyo adecuados. Esto puede incluir programas de capacitación específicos para desarrollar nuevas habilidades, comunicación clara sobre los cambios y sus implicaciones, oportunidades de participación y retroalimentación, y el establecimiento de un ambiente de confianza y apoyo donde los empleados se sientan escuchados y valorados. La capacitación y el apoyo también pueden ofrecerse a través de mentorías, coaching y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo en la empresa.

Anexo XX: Entrevista 3

Referencia: Organización 3 – Entrevistado 3 Código: O3 – E3

1. Nombre de la empresa: NOBEL S.A.
2. Nombre del entrevistado: Marcelo Pizzio
3. Cargo: Fundador
4. Edad: 56 años
5. Sexo: Masculino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

En 1996, se estableció NOBEL S.A. mediante una inversión de capital y con una condición esencial para los socios: ser productores de cítricos. Teníamos una visión emprendedora y ambiciosa. Gracias a este requisito, en la actualidad la empresa cuenta con 3000 hectáreas de producción propia ubicadas en el norte de la Provincia de Entre Ríos y sur de la Provincia de Corrientes. Estas áreas abarcan todas las variedades de cítricos (mandarinas, naranjas, pomelos y limones) que NOBEL S.A. comercializa tanto para la exportación como para el mercado interno durante todo el año.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

No, esta no es mi primera empresa familiar, ¿sabes? Antes de fundar esta compañía, tuve experiencia en otro negocio familiar. Fue una etapa interesante, ¿entiendes?, y aprendí muchas lecciones valiosas en el camino.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Actualmente, la empresa cuenta con 2 sucursales/filiales. ¡Increíble, ¿verdad?! Hemos logrado expandirnos y establecernos en diferentes lugares para brindar nuestros servicios.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

La familia empresarial está compuesta por mi esposa Luisa, mis hijos Víctor y Julia y yo. Trabajar con la familia, te digo, tiene sus desafíos, pero también crea un vínculo especial y nos ayuda a mantenernos unidos.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Los miembros de mi familia que pertenecen a la empresa son mi esposa y mis dos hijos. Estoy realmente agradecido de tener a mi familia involucrada, ¿sabes? Es gratificante poder trabajar juntos hacia un objetivo común.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, la empresa es dirigida por mí como fundador y CEO. Es un rol que llevo con orgullo, ¿entiendes?, y me comprometo a liderar con integridad y visión.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Además de los miembros familiares, la empresa cuenta con un organigrama formal, ¿sabes?, que establece las jerarquías y responsabilidades de los empleados. Es importante tener una estructura clara para mantener el orden y asegurar un funcionamiento eficiente.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Desde la creación de la empresa, hemos establecido normas y políticas, ¿entiendes?, para garantizar su funcionamiento actual y futuro. Estas normas incluyen protocolos de sucesión, códigos de ética y lineamientos estratégicos. Nos tomamos muy en serio la planificación y la preparación para el futuro.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que me retire, hemos definido un proceso de acción detallado, ¿sabes?, para asegurar una transición suave y exitosa. Se llevaría a cabo un proceso de selección y evaluación para identificar al sucesor más adecuado. ¡Es un momento

emocionante y lleno de anticipación! Víctor es el candidato principal, mi hijo varón que me sigue en mis pasos. Creo que no hay dudas.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Los sucesores de la empresa tienen un nivel educativo, Víctor es Licenciado en administración de empresas y Julia está estudiando abogacía ¡lo cual es impresionante! Además, les hemos alentado a adquirir experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. Queremos que estén preparados y listos para enfrentar los desafíos que les esperan.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Considero que es fundamental que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo, ¿entiendes? Esto les brinda una base sólida y les ayuda a comprender mejor los desafíos y oportunidades de la empresa. ¡Es como construir una base firme para un edificio sólido!

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Los factores que podrían influir en la capacidad de los sucesores para desempeñarse adecuadamente en su rol son diversos, ¿sabes?, como la falta de experiencia, falta de habilidades específicas y resistencia al cambio. Para abordar estas posibles debilidades, hemos implementado programas de desarrollo y capacitación, así como mentorías con líderes experimentados. Queremos que tengan todas las herramientas necesarias para triunfar.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Creemos firmemente en la participación activa de los posibles sucesores en el proceso de toma de decisiones, ¿entiendes?, ya que esto les brinda una comprensión más profunda de los desafíos y les permite contribuir con ideas frescas. Sin embargo, también es importante establecer límites claros y asegurar una toma de decisiones equilibrada. Buscamos un equilibrio entre la experiencia y la energía innovadora.

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos que justifican la elección de un sucesor pueden variar, ¿sabes?, pero algunos aspectos clave que consideramos son su capacidad de liderazgo, habilidades de gestión, visión estratégica, compromiso con los valores de la empresa y capacidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Buscamos a alguien que pueda liderar con pasión y determinación.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Al definir un sucesor, consideramos que es importante que posea características como integridad, liderazgo inspirador, habilidades de comunicación efectivas, visión estratégica, capacidad para tomar decisiones difíciles y una mentalidad abierta a la innovación y el cambio. Queremos a alguien que sea un líder ejemplar y capaz de llevar a la empresa hacia un futuro brillante.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

Equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en una empresa de cítricos puede ser un desafío, es por ello que se deben plantar las siguientes estrategias: designar un equipo o departamento específico encargado de la investigación y desarrollo de nuevas variedades, técnicas de cultivo, procesos de producción, entre otros. Esto permite canalizar y controlar la experimentación dentro de límites definidos.; y antes de implementar cambios a gran escala, llevar a cabo pruebas piloto en áreas o

secciones específicas de la empresa. Esto permite evaluar los resultados, identificar posibles problemas y ajustar las estrategias antes de implementar cambios a nivel general.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

Mi hijo podría asumir el papel de director ejecutivo o gerente general de la empresa. Sería responsable de la gestión global de la compañía, la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de los diferentes departamentos y la implementación de políticas y procedimientos. Y Julia podría ocupar el cargo de asesora legal de la empresa. Sería responsable de brindar asesoramiento jurídico en cuestiones legales, contratos, cumplimiento normativo, litigios, propiedad intelectual y cualquier otro asunto legal relevante para el funcionamiento de la empresa.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

Voy a ocupar un puesto en el consejo de administración de la empresa. En esta función, podría participar en la toma de decisiones estratégicas, ofrecer orientación y aprovechar mi experiencia y conocimientos, aunque con una carga de trabajo reducida en comparación con la gestión diaria no? (risas)

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión, se requieren varias habilidades y conocimientos clave como la adaptabilidad ya que los empleados deben tener la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y aceptar cambios en roles, responsabilidades y estructuras organizativas. La disposición para aprender y ajustarse a nuevas dinámicas es fundamental. Y, la

comunicación efectiva, es decir, la habilidad de comunicarse de manera clara y abierta es esencial para mantener a los empleados informados sobre el cambio, brindar claridad sobre las expectativas y fomentar la participación y el diálogo durante el proceso.

Anexo XXI: Entrevista 4

Referencia: Organización 4 – Entrevistado 4 Código: O4 – E4

1. Nombre de la empresa: RAMON TUMA S.A.
2. Nombre del entrevistado: FERNANDO ARIEL TUMA
3. Cargo: vicedirector, hijo del fundador
4. Edad: 45 años
5. Sexo: masculino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

Fue fundada en el año 1991, cuando mi padre adquirió un terreno y se enfocó en la producción de cítricos en la región de Pichanal. Tenía ciertos conocimientos sobre cítricos debido a que mi abuelo tenía una pequeña plantación aquí en Orán, cerca del cementerio. Además, cultivó hortalizas y también incursionó en el tabaco.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

¡Claro que sí! Esta es nuestra primera empresa familiar y estamos orgullosos de nuestro legado. ¡La sangre emprendedora corre por nuestras venas!

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Nuestra empresa, en este momento, no cuenta con sucursales ni filiales. Nos enfocamos en consolidar nuestra operación central y hacerla crecer a lo grande.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

La familia empresarial está conformada por mi padre, el fundador y líder indiscutible, y yo, como administrador de empresas. Mi hermanas mujeres, lamentablemente, no pueden acceder a la dirección debido a las creencias tradicionales de mi padre.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Los miembros de nuestra familia que pertenecen a la empresa son mi padre y yo. Juntos, llevamos el timón y aseguramos que se sigan nuestras tradiciones y valores. En cuanto a mi padre, como fundador de la empresa, cuenta con una vasta experiencia y sabiduría acumulada a lo largo de los años. Su conocimiento profundo del sector agropecuario y su capacidad para tomar decisiones estratégicas han sido fundamentales para el crecimiento y éxito de nuestra empresa. Por otro lado, como sucesor designado, me encuentro en la etapa de madurez profesional, listo para asumir los desafíos y responsabilidades que conlleva liderar la empresa familiar.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, mi padre sigue siendo el director de la empresa de manera implícita ¿se entiende? Su experiencia y sabiduría nos guían en el camino del éxito.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Nuestra empresa se rige por un organigrama formal, aunque la toma de decisiones clave recae principalmente en mi padre y en mí, como sucesor designado.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Desde la creación de la empresa, hemos establecido normas claras y estrictas para asegurar su funcionamiento actual y futuro. Estas normas se basan en nuestros valores tradicionales y en la visión de mi padre. Te voy a mencionar algunas: Se establece una clara jerarquía en la empresa, donde las decisiones importantes son tomadas por los miembros de la familia y, en particular, por mi padre como fundador y líder indiscutible. Se espera que todos los empleados sigan las directrices establecidas sin cuestionarlas.

Puede existir una asignación rígida de roles de género, donde los hombres, como administradores de la empresa, tienen la responsabilidad de liderar y tomar

decisiones importantes, mientras que las mujeres, como hermanas, se ven limitadas en su acceso a puestos directivos y se les asignan roles más tradicionales. Se prioriza la continuidad de las prácticas y estrategias empresariales establecidas por tu padre, evitando en gran medida la exploración de nuevas ideas o enfoques innovadores. Se espera que todos los miembros de la empresa familiar respeten y sigan las tradiciones y valores transmitidos de generación en generación, sin cuestionar su validez o relevancia en el contexto actual.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que mi padre decida retirarse (del todo, risas) seguiríamos un proceso cuidadoso para seleccionar a un sucesor que comparta nuestra visión y valores. Se tendrían en cuenta la antigüedad, el compromiso y la lealtad a la empresa.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Los sucesores de la empresa, en este caso, yo, hemos obtenido un nivel educativo destacado. Estamos preparados para liderar con determinación y sabiduría. En mi caso particular he realizado un Programa de Desarrollo de Habilidades de Comunicación ya que considero que la comunicación efectiva es clave para el liderazgo. Además, he asistido al Taller de Gestión del Cambio Organizacional. Considero que la capacidad de gestionar y liderar el cambio es esencial en el entorno empresarial actual. También he realizado un curso de Gestión Empresarial Familiar diseñado para abordar los desafíos y oportunidades únicos que enfrentan las empresas familiares, incluyendo la sucesión y el manejo de conflictos familiares. Y, tengo un Diplomado en Estrategia Empresarial que me permite profundizar en la formulación y ejecución de estrategias empresariales efectivas, análisis del entorno, identificación de oportunidades y gestión del cambio.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Personalmente, considero de suma importancia que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. Esto garantiza que estén completamente preparados para enfrentar los desafíos del negocio.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Diversos factores pueden influir en la capacidad de los sucesores para desempeñarse adecuadamente, como la falta de experiencia en situaciones difíciles. Para abordar posibles debilidades, podríamos brindar programas de mentoría y capacitación especializada. Por ejemplo, hace tiempo que vengo pensando en un Programa de Desarrollo de Planes de Sucesión. Este programa se centraría en preparar a los posibles sucesores para asumir roles de liderazgo en el futuro. Incluiría la identificación de talentos, la evaluación de competencias y el diseño de planes de desarrollo individualizados para cada sucesor potencial. También se podrían ofrecer talleres y cursos diseñados específicamente para desarrollar habilidades de liderazgo, gestión de equipos, toma de decisiones estratégicas, resolución de conflictos y comunicación efectiva. Estos programas ayudarían a los futuros líderes a adquirir las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos empresariales.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Creo que la participación activa de los posibles sucesores en la toma de decisiones puede ser beneficiosa para la empresa, ya que aporta una perspectiva fresca y una comprensión profunda de las operaciones diarias. Sin embargo, también podrían surgir desventajas si no se siguen los valores y principios establecidos por el fundador.

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

La elección de mi sucesor se justifica principalmente por la continuidad de nuestra tradición familiar y la preservación de nuestros valores y enfoque empresarial. Se busca alguien que comparta nuestra visión y esté comprometido con el legado que hemos construido.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

A la hora de definir al sucesor, consideraría que debe tener características como lealtad inquebrantable, habilidades de liderazgo, conocimiento del negocio y una profunda comprensión de nuestros valores y tradiciones.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

Equilibrar la necesidad de experimentación con la estabilidad y continuidad en la empresa puede ser todo un desafío. En nuestro caso, buscamos implementar cambios gradualmente, manteniendo siempre un enfoque conservador y asegurando que los valores fundamentales se mantengan intactos.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

Con respecto al resto de los miembros de la familia en la empresa, sus puestos estarían determinados por su habilidad y experiencia en áreas específicas. Se les asignarían roles que se ajusten a sus capacidades individuales.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, mi puesto en el futuro sería el de director general de la empresa, manteniendo y protegiendo el legado de mi padre asegurando la continuidad de los valores y tradiciones que han sido fundamentales para el éxito de la empresa agropecuaria. Sería el encargado de guiar a la empresa hacia el

futuro, identificando oportunidades de crecimiento, enfrentando desafíos y tomando decisiones clave para su desarrollo y éxito sostenido.

Además de preservar el legado familiar, como director general tengo la responsabilidad de impulsar la empresa hacia la modernización y adaptación a los cambios del mercado. Esto implicaría explorar nuevas tecnologías, prácticas innovadoras y estrategias que aseguren la competitividad y el crecimiento a largo plazo de la empresa. También sería responsable de liderar y gestionar al equipo directivo y a los empleados, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. Mi objetivo sería inspirar a los empleados a alcanzar su máximo potencial, promoviendo un sentido de pertenencia y unión en torno a los objetivos y valores de la empresa. Como director general, sería la figura principal de representación de la empresa ante clientes, proveedores, socios comerciales y la comunidad en general. Sería el embajador de la empresa, construyendo relaciones sólidas y buscando oportunidades de colaboración y crecimiento.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para adaptarse con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión, los empleados necesitarían habilidades de comunicación efectiva, flexibilidad, adaptabilidad y una mentalidad abierta al cambio. La capacitación y el apoyo adecuados son esenciales para ayudar a los empleados a enfrentar estos desafíos, y podrían proporcionarse a través de programas de desarrollo profesional, talleres y mentoring.

Anexo XXII: Entrevista 5

Referencia: Organización 5– Entrevistado 5 Código: O5 – E5

1. Nombre de la empresa: SALERNO CITRICOS
2. Nombre del entrevistado: Roberto José Salerno
3. Cargo: Dueño
4. Edad: 65 años
5. Sexo: Masculino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

La empresa se funda en el año 1975 en Concordia Entre Ríos por mi padre.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

En realidad, sí, esta es mi primera empresa familiar. Siempre he sentido una conexión especial con la agricultura y los productos cítricos, y decidí emprender este camino junto con mi familia quien comenzó mi padre.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Desde el inicio de nuestra empresa, nos hemos guiado por la visión y la determinación del fundador, y hemos logrado construir un negocio exitoso y sólido en la industria de los cítricos. La decisión de no abrir sucursales hasta ahora ha sido parte de esa visión, y ha sido una estrategia que nos ha permitido concentrar nuestros esfuerzos y recursos en el crecimiento y fortalecimiento de nuestra operación central. Sin embargo, a medida que consideramos el relevo generacional, también debemos evaluar las oportunidades y desafíos que se presentan en el panorama actual de los negocios. Es esencial que exploremos nuevas vías de expansión y crecimiento que sean consistentes con nuestra visión y nos permitan mantenernos competitivos en el mercado de los cítricos.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

Claro, nuestra familia empresarial está compuesta por mi esposa, mis hijos y yo. Cada uno de nosotros desempeña un papel importante en la empresa y trabajamos juntos para asegurar su éxito. Queremos con mi esposa hacer especial hincapié

en nuestra hija Melisa, quien se ha destacado no solo por su dedicación y pasión hacia la empresa, sino también por su experiencia y conocimientos en el campo de los cítricos. Melisa ha demostrado un gran interés en el negocio desde una edad temprana y ha invertido tiempo y esfuerzo en adquirir una comprensión profunda de todos los aspectos de nuestra operación. Actualmente, Melisa se desempeña como gerente de producción en nuestra empresa, donde ha demostrado habilidades de liderazgo excepcionales y una visión estratégica para impulsar la eficiencia y la calidad en nuestras operaciones. Su experiencia en la gestión de la producción y su conocimiento del mercado de los cítricos la convierten en una candidata ideal para asumir un papel más prominente en el futuro de la empresa.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Por supuesto. Además de mi persona, mi esposa se involucra activamente en la empresa, supervisando aspectos administrativos y financieros clave. También tengo hijos varones que trabajan en la empresa en diferentes capacidades, como el departamento de ventas y logística.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

En este momento, estoy desempeñando el papel de director general y liderando la empresa en su conjunto. Trabajamos en equipo para tomar decisiones importantes y asegurar que nuestra visión se cumpla.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Sí, aparte de la familia, tenemos empleados no familiares que desempeñan roles clave en la empresa. Contamos con un organigrama formal que establece las responsabilidades y jerarquía dentro de la organización.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Absolutamente. A medida que crecíamos y nos enfrentábamos a nuevos desafíos, implementamos normas y políticas que nos ayudaron a mantener un funcionamiento eficiente y a planificar el futuro de la empresa. Esto incluye desde la gestión financiera hasta la toma de decisiones estratégicas y la sucesión.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

Si llegara el momento de mi retiro, hemos establecido un plan de sucesión cuidadosamente considerado. Primero, nos aseguraremos de que los sucesores estén preparados y tengan la experiencia y habilidades necesarias. Luego, se llevará a cabo un proceso de transición gradual, durante el cual trabajaré en estrecha colaboración con mi sucesor para garantizar una transferencia de liderazgo fluida y exitosa.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Valoramos mucho la educación y el desarrollo profesional en nuestra familia y empresa. Nuestros sucesores han obtenido títulos universitarios relevantes para nuestra industria, como administración de empresas, agronomía y comercio internacional.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Considero que es fundamental que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. Esta experiencia les permitirá comprender todos los aspectos de la empresa, desde la producción hasta las ventas, y les brindará una base sólida para tomar decisiones informadas y estratégicas.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Cada sucesor puede enfrentar diferentes desafíos en su preparación. Algunos factores que podrían influir en su capacidad incluyen la presión de las expectativas familiares, la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo y la capacidad para adaptarse a los cambios en la industria. Para abordar estas posibles debilidades, brindamos oportunidades de capacitación y desarrollo, fomentamos la participación en redes profesionales y les damos responsabilidades progresivas para fortalecer sus habilidades y confianza.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Valoramos la participación activa de los posibles sucesores en el proceso de toma de decisiones. Les brindamos la oportunidad de expresar sus ideas y opiniones, lo que aporta una perspectiva fresca y nuevas ideas a la empresa. Los beneficios incluyen la promoción de la innovación, la motivación y el desarrollo de habilidades de liderazgo. Sin embargo, también es importante equilibrar esto con la experiencia y el conocimiento adquirido a lo largo de los años por parte de los miembros más experimentados de la empresa.

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

La elección de un sucesor se basa en una combinación de factores. Primero, buscamos a alguien que tenga una pasión y compromiso genuinos por la empresa y su misión. También consideramos su experiencia, habilidades y conocimientos relevantes, así como su capacidad para liderar y tomar decisiones estratégicas.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Creo que un sucesor exitoso debe tener una combinación de habilidades técnicas y habilidades interpersonales. Es fundamental tener un profundo conocimiento del negocio y la industria, así como habilidades de liderazgo sólidas. También valoro la integridad, la pasión por la calidad, la capacidad de trabajo en equipo y la capacidad de adaptarse a los cambios en un entorno empresarial dinámico.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

El equilibrio entre experimentación y estabilidad es crucial para el éxito a largo plazo de la empresa. Fomentamos la experimentación y la innovación dentro de los límites de la estabilidad y la continuidad. Esto implica establecer un entorno donde se alienta a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones, pero también se mantiene un enfoque en los valores fundamentales y los objetivos estratégicos de la empresa.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

Cuando se produzca la sucesión, nos aseguraremos de que los miembros de la familia que forman parte de la empresa desempeñen roles acordes a sus habilidades y pasiones individuales. Esto podría implicar asignar a cada miembro responsabilidades específicas en áreas como la producción, las ventas, la logística o la administración, según sus aptitudes y experiencia.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, mi rol futuro sería el de asesor y mentor. Me gustaría aprovechar mi experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de los años para brindar orientación estratégica y apoyo a los nuevos líderes, así como asegurar una transición exitosa y una continuidad en los valores fundamentales de la empresa.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Creo que la adaptación exitosa a un cambio organizacional importante requiere una combinación de habilidades técnicas y habilidades sociales. Además de los conocimientos y habilidades específicas necesarios para el nuevo rol, los empleados deben tener habilidades de comunicación efectiva, capacidad para trabajar en equipo y adaptabilidad al cambio. La capacitación y el apoyo adecuados son esenciales para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio de manera efectiva.

Anexo XXIII: Entrevista 6

Referencia: Organización 6 – Entrevistado 6 Código: O6 – E6

1. Nombre de la empresa: LIBRES DEL PLATA SRL
2. Nombre del entrevistado: Mariano Salviani
3. Cargo: Gerente de Gestión
4. Edad: 50 años
5. Sexo: Masculino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

La historia de nuestra empresa se remonta a 1920, cuando Antonio Salviani, un humilde verdulero ambulante, junto con su hijo Domenico, tuvo una brillante idea que marcaría el comienzo de un legado familiar. En aquel entonces, Roma se movía en carros tirados por burros o mulas, y fue en ese entorno que Antonio decidió ofrecer algo único a sus clientes: aceitunas secas al horno. El sabor y la calidad excepcionales de las aceitunas de Antonio ganaron rápidamente popularidad entre los habitantes de Roma, y así nació el cimiento de nuestra empresa que luego se trasladó a Argentina. A lo largo de las décadas siguientes, nuestros tres propietarios, Luigi, Domenico y Massimo, bisnietos de Antonio, han llevado adelante su visión, manteniendo vivo el espíritu de innovación y el compromiso con la excelencia.

Con el paso del tiempo, nos hemos dedicado constantemente a mejorar nuestros procesos de producción y a cultivar las mejores variedades de olivos italianos. Desde la selección cuidadosa de las aceitunas hasta su cuidadosa recolección y transformación, hemos puesto un énfasis especial en garantizar la calidad en cada etapa de nuestro proceso.

Además, hemos sido pioneros en la implementación de tecnologías innovadoras que nos han permitido mejorar la eficiencia y la calidad de nuestros productos. Hemos invertido en maquinaria de vanguardia y en métodos de producción sostenibles para proteger el medio ambiente y garantizar que nuestras aceitunas mantengan su sabor auténtico y sus propiedades saludables.

A lo largo de los años, hemos establecido una sólida reputación en el mercado gracias a nuestro compromiso con la calidad y la pasión por ofrecer productos

que deleiten a nuestros clientes. Nos enorgullece llevar adelante el legado de Antonio Salviani y continuar sirviendo a nuestros clientes con aceitunas secas al horno de la más alta calidad.

Mirando hacia el futuro, estamos decididos a mantenernos a la vanguardia de la innovación en la industria de las aceitunas. Nos esforzamos constantemente por mejorar nuestros métodos de producción, explorar nuevas variedades de olivos y adaptarnos a las demandas cambiantes de nuestros clientes.

Como empresa familiar, nos enorgullece ser portadores de una tradición centenaria y estamos comprometidos a seguir creciendo y honrando el legado de nuestros antepasados. Con cada aceituna que producimos, recordamos los tiempos lejanos en los que todo comenzó y nos esforzamos por mantener viva la pasión y el espíritu de Antonio Salviani.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

No, esta no es nuestra primera empresa familiar. Nuestra familia ha estado involucrada en la industria de los cítricos durante varias generaciones como te mencione anteriormente. Antes de esta empresa, nuestros antepasados tenían una plantación de cítricos más pequeña, pero esta es la primera vez que hemos expandido nuestras operaciones a gran escala.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Sí, actualmente tenemos varias sucursales y filiales en diferentes regiones. Hemos buscado expandir nuestro alcance para llegar a un mercado más amplio y garantizar la distribución eficiente de nuestros productos cítricos.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

Nuestra familia empresarial está compuesta principalmente por mi tío, y sus hermanos. También hay algunos primos y otros parientes cercanos que están involucrados en diversas capacidades en la empresa. Como te habrás dado cuenta somos todos hombres a excepción de mi prima Luciana.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

En términos de miembros de la familia que pertenecen a la empresa, mi tío es el principal accionista y líder. Su hermano mayor también tiene un papel importante en la toma de decisiones estratégicas. Además, algunos de nuestros primos ocupan puestos clave en el departamento de producción y logística. Mi prima Luciana es Ingeniera. .

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Mi tío actualmente dirige la empresa como CEO debido a su experiencia, visión y habilidades de liderazgo. A lo largo de los años, ha demostrado su capacidad para tomar decisiones estratégicas acertadas y su dedicación a hacer crecer la empresa. Su conocimiento profundo de la industria de los cítricos y su red de contactos han sido fundamentales para establecer relaciones comerciales sólidas y expandir nuestro alcance en el mercado.

Además, mi tío ha sido un líder inspirador para el equipo de trabajo. Ha fomentado una cultura de trabajo en equipo, innovación y excelencia en el rendimiento. Su enfoque en la calidad de los productos y en la satisfacción del cliente ha sido un factor clave en nuestro éxito y en el crecimiento constante de la empresa.

La trayectoria exitosa de mi tío como líder empresarial y su capacidad para superar desafíos han sido fundamentales para posicionar a la empresa como un referente en el sector de los cítricos. Su liderazgo ha sido un factor clave en nuestro crecimiento sostenido y en el mantenimiento de relaciones sólidas con nuestros clientes y socios comerciales.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Dejando de lado a los miembros familiares, nuestra empresa está formada por un organigrama formal. Tenemos diferentes departamentos, como ventas, producción, logística, recursos humanos y finanzas, cada uno dirigido por un

gerente responsable. Seguimos una estructura jerárquica y valoramos la eficiencia y la comunicación efectiva entre los departamentos.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Desde la creación de la empresa familiar, hemos establecido normas claras para el funcionamiento actual y futuro de la empresa. Estas normas incluyen políticas de gobierno corporativo, planificación estratégica a largo plazo y un enfoque en la calidad y la sostenibilidad en todas nuestras operaciones.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que mi tío decida retirarse, hemos establecido un proceso de sucesión planificado. Las etapas serían las siguientes: se realizaría una evaluación exhaustiva de las capacidades y experiencia de los miembros de la familia que están interesados en asumir el liderazgo. Esto podría incluir revisar su historial educativo, logros profesionales, habilidades de liderazgo y conocimientos del negocio de los cítricos. Se analizarían las competencias y habilidades clave requeridas para liderar la empresa, como el pensamiento estratégico, la toma de decisiones, la gestión de equipos, la planificación financiera y la capacidad de adaptación a los cambios en la industria. Se compararía la competencia de cada candidato con estos requisitos.

Los posibles sucesores serían entrevistados por el equipo directivo existente y otros miembros de la familia con experiencia en la empresa. Se realizarían evaluaciones exhaustivas para comprender su enfoque hacia el liderazgo, su comprensión de la visión y los valores de la empresa, y su capacidad para enfrentar los desafíos futuros. Se llevarían a cabo discusiones entre los miembros de la familia para analizar los méritos de cada candidato y tomar una decisión final sobre quién asumiría el liderazgo. Se buscaría el consenso familiar para garantizar un proceso transparente y justo.

Una vez seleccionado el sucesor, se establecería un plan de transición que permita una transferencia gradual de responsabilidades y conocimientos. Se

proporcionaría apoyo y mentoría al sucesor para ayudarlo a adaptarse al nuevo rol y garantizar una transición sin problemas.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Los sucesores de la empresa tienen un nivel educativo diverso, pero todos ellos tienen al menos una educación universitaria. Por ejemplo mi primo Daniel obtuvo una licenciatura en Administración de Empresas con especialización en Marketing. Durante sus estudios universitarios, se destacó en cursos relacionados con la gestión de ventas y estrategias de marketing. Ha adquirido experiencia trabajando en el departamento de ventas de la empresa durante varios años y ha demostrado habilidades sólidas en el desarrollo de relaciones comerciales y la generación de nuevas oportunidades de negocio.

Mi prima Luciana completó una licenciatura en Ingeniería Agrícola. Su enfoque principal fue el estudio de técnicas agrícolas sostenibles y el desarrollo de nuevas variedades de cítricos. Ha trabajado en el departamento de producción y ha implementado prácticas innovadoras para mejorar la calidad y la eficiencia en la producción de cítricos.

Mi primo Walter se graduó con una licenciatura en Finanzas y Economía. Su formación académica se centra en el análisis financiero, la gestión de riesgos y la planificación estratégica. Ha trabajado en el departamento financiero de la empresa, supervisando la contabilidad y las operaciones financieras, y ha demostrado habilidades sólidas en la gestión de los recursos financieros de la empresa.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Creo firmemente en la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. Es crucial que comprendan todos los aspectos de nuestro negocio, desde la producción hasta las ventas y la gestión financiera. Esto les permitirá tomar decisiones informadas y tener una visión más completa de la empresa.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Los factores que podrían influir en la capacidad de los sucesores para desempeñarse adecuadamente incluyen la falta de experiencia previa en roles de liderazgo, posibles brechas en habilidades específicas requeridas y la adaptación a un nuevo estilo de liderazgo. Estos desafíos se pueden abordar mediante otorgar oportunidades para que los posibles sucesores adquieran experiencia en diferentes departamentos y áreas funcionales de la empresa. Esto les permitirá comprender mejor la operación global de la empresa, fortalecer su perspectiva empresarial y desarrollar habilidades interdisciplinarias. Involucrar a los posibles sucesores en proyectos estratégicos de la empresa. Esto les brindará la oportunidad de trabajar en situaciones reales, enfrentar desafíos empresariales y adquirir habilidades prácticas en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Fomentar la participación de los posibles sucesores en programas externos de desarrollo profesional, como conferencias, seminarios o cursos especializados en liderazgo empresarial. Esto les permitirá acceder a nuevas ideas, perspectivas y redes de contactos.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Creo que es importante que los posibles sucesores estén involucrados en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Su participación activa les brinda una comprensión más profunda de los desafíos y las oportunidades que enfrenta la empresa. Sin embargo, también es crucial encontrar un equilibrio para evitar conflictos de intereses y garantizar una toma de decisiones basada en el bienestar de la empresa en general.

19. ¿Me podría mencionar cuáles son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos que justifican la elección de un sucesor se basan en una combinación de habilidades y aptitudes, así como en su pasión y dedicación a la empresa familiar. Buscamos a alguien que comparta nuestros valores fundamentales y esté dispuesto a comprometerse con la excelencia y la visión a largo plazo de la empresa.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Al definir al sucesor, consideraríamos características como el liderazgo fuerte, habilidades de comunicación efectivas, capacidad para tomar decisiones informadas, visión estratégica, capacidad para trabajar en equipo y adaptabilidad a los cambios en la industria de los cítricos.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

Para equilibrar la necesidad de experimentación con la estabilidad y continuidad de la empresa, podríamos implementar un enfoque gradual de introducir cambios. Podríamos realizar pruebas piloto en ciertas áreas o sucursales antes de implementar cambios a gran escala. También valoramos el aprendizaje continuo y la adaptación, por lo que fomentamos una cultura organizacional que aliente la innovación y el espíritu emprendedor dentro de los límites de la estabilidad empresarial.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

Con respecto al resto de los miembros de la familia que forman parte de la empresa familiar, sus puestos dependerían de sus habilidades, intereses y experiencia. Algunos podrían continuar en sus roles actuales, mientras que otros podrían asumir responsabilidades más altas en áreas específicas, como ventas, producción o desarrollo de nuevos productos.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, mi puesto en el futuro dependería de mi experiencia, conocimientos y desempeño actual. Podría ser considerado para un puesto de liderazgo en ventas o en otro departamento estratégico, siempre y cuando demuestre habilidades y dedicación en mi trabajo actual.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para que los empleados se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión, se requieren habilidades de adaptabilidad, comunicación efectiva, capacidad de aprendizaje y una mentalidad abierta hacia el cambio. La capacitación y el apoyo adecuados son esenciales para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio de manera positiva. Esto podría lograrse mediante programas de capacitación internos, mentoría, comunicación clara sobre los objetivos y planes de la empresa, y la creación de un entorno de trabajo que fomente el aprendizaje continuo y la participación activa de los empleados en el proceso de cambio.

Anexo XXIV: Entrevista 7

Referencia: Organización 7 – Entrevistado 7 Código: O7 – E7

1. Nombre de la empresa: LIMOZAN SH
2. Nombre del entrevistado: Ana Abella
3. Cargo: Directora
4. Edad: 36
5. Sexo: Femenino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

La empresa de cítricos LIMOZAN SH se estableció en Yerba Buena en 1965, con raíces profundas en la pasión por los cítricos y el compromiso con la calidad. Fue fundada por Eugenio Abella, un agricultor apasionado y visionario que vio el potencial de los cítricos en la región. Eugenio provenía de una larga tradición familiar en la agricultura, y desde joven se sintió atraído por el cultivo de cítricos. Con su dedicación y conocimiento experto, comenzó a cultivar naranjas, limones y pomelos en su pequeña propiedad. El éxito de sus cultivos y la calidad excepcional de sus frutas llamaron la atención de los consumidores locales y pronto LIMOZAN SH se convirtió en sinónimo de cítricos frescos y sabrosos. La reputación de la empresa creció rápidamente y comenzó a abastecer a restaurantes, mercados y tiendas de toda la región.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

No, en realidad es una empresa familiar de segunda generación. Mi padre Eugenio fue quien inició el negocio y ahora me he convertido en la sucesora.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Con el tiempo, LIMOZAN SH expandió su operación y adquirió nuevas tierras en diferentes regiones de Argentina para diversificar su producción y ofrecer una variedad de cítricos durante todo el año. La empresa se enorgullece de cultivar sus frutas utilizando métodos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, asegurando la calidad y el sabor excepcionales de cada cosecha. Hoy en día, LIMOZAN SH es reconocida como uno de los principales productores y

distribuidores de cítricos en Argentina. Su compromiso con la calidad, la innovación y el servicio al cliente ha permitido a la empresa expandirse tanto a nivel nacional como internacional, llevando el sabor único de los cítricos argentinos a los mercados globales.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

Claro, somos una familia empresarial muy unida y contamos con la participación de varios miembros. Además de mi madre, Elena, y yo, también están involucrados en la empresa mis hermanos, Ana y Diego, quienes aportan sus habilidades y experiencia en áreas clave de la operación.

Además, contamos con el apoyo y la colaboración de mi tía Claudia, una persona con una visión empresarial sólida y una amplia experiencia en la industria de los cítricos. Su conocimiento y orientación estratégica han sido invaluable para el crecimiento y el éxito de nuestra empresa familiar.

Juntos, como una familia empresarial diversa, trabajamos en estrecha colaboración para garantizar la excelencia en todas las etapas de nuestra operación, desde el cultivo y la recolección de los cítricos hasta su procesamiento y distribución. Cada uno de nosotros aporta habilidades únicas y nos complementamos mutuamente para llevar adelante nuestra visión y mantener la calidad de nuestros productos.

Nuestra pasión compartida por los cítricos y nuestro fuerte vínculo familiar nos impulsa a seguir creciendo y enfrentar los desafíos del mercado con determinación. Valoramos la tradición familiar y al mismo tiempo buscamos nuevas oportunidades y enfoques innovadores para mantenernos a la vanguardia de la industria.

Con el compromiso y la dedicación de todos los miembros de nuestra familia empresarial, estamos seguros de que LIMOZAN SH continuará creciendo y prosperando en el mundo de los cítricos, brindando productos de alta calidad y satisfaciendo las demandas de nuestros clientes tanto en Argentina como en los mercados internacionales.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Te lo mencione anteriormente (risas)

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

En este momento, tengo el honor de ocupar el puesto de directora de la empresa. Como mencioné anteriormente, mi padre me ha pasado la responsabilidad de liderar el negocio.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Sí, tenemos un organigrama formal que refleja la estructura jerárquica de la empresa. Contamos con diferentes departamentos, como producción, ventas, logística y recursos humanos, cada uno con su propio responsable y equipo.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Sí, a lo largo de los años hemos implementado normas y políticas para garantizar el buen funcionamiento de la empresa. Estas incluyen políticas de calidad, gestión financiera, toma de decisiones y sucesión, entre otras.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

Se realizaría un proceso de evaluación de posibles sucesores y se seleccionaría al candidato más adecuado para asumir el liderazgo como lo hizo conmigo mi padre.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Los sucesores de la empresa, incluyéndome a mí, hemos recibido una educación universitaria en áreas relacionadas con el negocio, como administración de

empresas, marketing y agronomía. También hemos buscado constantemente oportunidades de capacitación y formación en el ámbito empresarial.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Considero que es de suma importancia que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. Esto les brinda una base sólida y les permite comprender mejor todos los aspectos del negocio. La experiencia práctica y la exposición a diferentes situaciones empresariales son fundamentales para su desarrollo como líderes.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Los factores que podrían influir en la capacidad de los sucesores incluyen su nivel de compromiso, habilidades de liderazgo, conocimiento del negocio y capacidad para adaptarse a los cambios. Para abordar posibles debilidades o desafíos, es importante proporcionarles oportunidades de desarrollo, mentoría y capacitación específica. Además, fomentamos un ambiente de aprendizaje continuo y promovemos la colaboración entre los miembros de la familia y los empleados no familiares.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Los posibles sucesores están bastante involucrados en el proceso de toma de decisiones. Valoramos su opinión y perspectiva, ya que representan el futuro de la empresa. Los beneficios de su participación activa incluyen el fomento de la innovación, la generación de ideas frescas y la promoción de un enfoque más inclusivo. Sin embargo, también debemos tener en cuenta que pueden enfrentar desafíos para equilibrar su participación con la experiencia y conocimiento de los miembros más experimentados.

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

La elección de mi sucesor se basa en varios factores. Primero, su nivel de compromiso y pasión por el negocio. Además, su formación académica y experiencia laboral en el sector han demostrado su capacidad para asumir este rol de liderazgo. También ha demostrado habilidades de gestión y una visión estratégica que considero fundamentales para el crecimiento y éxito continuo de la empresa.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Considero que el sucesor debe tener un sólido conjunto de habilidades de liderazgo, capacidad para tomar decisiones estratégicas, habilidades de comunicación efectiva y una mentalidad orientada a la innovación y adaptación. Además, valores como la integridad, el compromiso y el respeto hacia los empleados y las comunidades en las que operamos son fundamentales.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

El equilibrio entre experimentación y estabilidad es crucial. Buscamos promover un entorno donde la experimentación y la innovación sean bienvenidas, pero siempre dentro de un marco de estabilidad y continuidad. Esto implica realizar pruebas piloto, evaluaciones rigurosas y contar con un plan de contingencia en caso de que las nuevas ideas o enfoques no funcionen según lo esperado.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

Cada miembro de la familia tiene diferentes habilidades y áreas de interés. Después de la sucesión, se definirán roles específicos para cada uno de ellos en función de sus capacidades y contribuciones al negocio. Esto se decidirá en

consulta con los miembros de la familia y se buscará su participación activa en el proceso de toma de decisiones.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, mi puesto en el futuro seguirá siendo el de directora de la empresa. Sin embargo, también buscaré establecer un equipo directivo sólido que me apoye y colabore estrechamente conmigo en la toma de decisiones estratégicas.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Creo que las habilidades de adaptabilidad, flexibilidad y capacidad de trabajo en equipo son fundamentales para que los empleados se adapten exitosamente a un cambio organizacional importante como la transición de liderazgo y sucesión. Además, la capacitación y el apoyo adecuados son vitales para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio de manera efectiva. Esto se puede lograr mediante programas de capacitación específicos, mentoría, comunicación abierta y transparente, y fomentando una cultura de aprendizaje continuo en toda la organización.

Anexo XXV: Entrevista 8

Referencia: Organización 8 – Entrevistado 8 Código: O8 – E8

1. Nombre de la empresa: COEXO SA
2. Nombre del entrevistado: Sofía Ana Gomila
3. Cargo: Licenciada en Comercio Exterior- Hija
4. Edad: 40 años
5. Sexo: Femenino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

Nuestra empresa es un legado familiar de 100 años arraigado en la producción, empaque y comercialización de frutas frescas desde hace más de un siglo. A lo largo de estos años, hemos cultivado una reputación sólida y nos hemos convertido en un referente en la industria. Nuestras marcas, GOMILA, DONNA y SAN PEDRO, son reconocidas y apreciadas en los mercados de todo el mundo. Nuestro compromiso con la calidad es fundamental en todo lo que hacemos. Nos aseguramos de seleccionar cuidadosamente la mejor fruta fresca tanto de nuestras propias cosechas como de productores locales confiables. Trabajamos en estrecha colaboración con estos agricultores, brindándoles asistencia técnica y compartiendo nuestras prácticas innovadoras. Mediante la implementación de nuevas técnicas y tecnologías, juntos alcanzamos los más altos estándares de calidad en la producción de frutas.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

No, esta no es mi primera experiencia en empresas familiares. He tenido la oportunidad de involucrarme en otros proyectos y aprender mucho de ellos. Estoy emocionada por aplicar mis experiencias previas y mi pasión por los cítricos en esta nueva oportunidad como posible líder en la empresa familiar.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Actualmente, la empresa cuenta con sucursales y filiales. Esta expansión nos llena de orgullo y emoción al ver cómo hemos crecido y hemos logrado establecernos en diferentes lugares. Estas sucursales y filiales nos permiten alcanzar a más

clientes y diversificar nuestras operaciones. Actualmente, la empresa cuenta con sucursales y filiales. Esta expansión nos llena de orgullo y emoción al ver cómo hemos crecido y hemos logrado establecernos en diferentes lugares. Estas sucursales y filiales nos permiten alcanzar a más clientes y diversificar nuestras operaciones.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

Mi familia empresarial está formada por mi abuelo, quien fundó la empresa, mi padre y mis hermanos, quienes también forman parte del negocio. Juntos, hemos enfrentado desafíos y trabajado arduamente para llevar adelante la empresa. Estamos unidos por nuestro amor y pasión por los cítricos, y compartimos una visión común de éxito y crecimiento.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Los miembros de mi familia que pertenecen a la empresa son mi padre, quien ocupa el puesto de director general, y mis hermanos, quienes desempeñan roles gerenciales clave. Cada uno de nosotros aporta nuestras habilidades y conocimientos únicos para fortalecer la empresa y asegurar su éxito continuo.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, mi padre es quien dirige la empresa como director general. Su liderazgo y experiencia han sido fundamentales para nuestro crecimiento y desarrollo. Estoy agradecida por su guía y mentoría, y estoy emocionada por la posibilidad de seguir sus pasos y liderar la empresa en el futuro.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Además de los miembros familiares, la empresa cuenta con un organigrama formal que establece las diferentes áreas y responsabilidades. Esto nos brinda una estructura clara y nos permite trabajar de manera eficiente y coordinada. Valoramos la transparencia y la claridad en nuestras operaciones.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

A lo largo de los años, hemos establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa. Estas normas incluyen políticas de gestión, ética empresarial y desarrollo sostenible. Estamos comprometidos con la mejora continua y nos aseguramos de que estas normas sean comunicadas y seguidas en todos los niveles de la organización.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que el fundador de la empresa decida retirarse, tenemos un plan de sucesión establecido. Este plan implica identificar y preparar a un sucesor adecuado dentro de la familia o considerar la posibilidad de contratar a un profesional externo si es necesario. El objetivo es asegurar una transición fluida y garantizar la continuidad de la empresa.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

El nivel educativo de los sucesores de la empresa varía, pero valoramos la formación académica y la experiencia relevante en el sector. También reconocemos la importancia de la capacitación continua y el desarrollo profesional. Estamos comprometidos a brindar oportunidades de aprendizaje para que los sucesores adquieran los conocimientos necesarios para liderar con éxito la empresa.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

En mi opinión, es crucial que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. La combinación de conocimientos teóricos y prácticos les permitirá comprender mejor los desafíos y las oportunidades del negocio.

La experiencia previa también les brinda la oportunidad de aprender de los errores y adquirir la confianza necesaria para liderar con éxito.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Diversos factores pueden influir en la capacidad de los sucesores para desempeñarse adecuadamente en su rol, como la falta de experiencia en situaciones específicas o la resistencia al cambio. Para abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación, es fundamental brindarles oportunidades de desarrollo, mentoría y capacitación continua. Además, fomentamos un ambiente de apertura y aprendizaje donde se puedan compartir ideas y conocimientos.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Creo que es importante que los posibles sucesores estén involucrados en el proceso de toma de decisiones desde etapas tempranas. Su participación activa les brinda la oportunidad de adquirir experiencia práctica y comprender mejor el funcionamiento de la empresa. Esto también les permite aportar nuevas perspectivas y enriquecer el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, es importante equilibrar esto con una supervisión adecuada para evitar posibles desventajas debido a la falta de experiencia.

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos que justifican la elección de un sucesor pueden ser diversos. En mi caso, se podría considerar mi experiencia previa en el sector, mi pasión por los cítricos y mi visión de liderazgo inclusivo. Además, mi dedicación, habilidades de comunicación y capacidad para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo podrían ser aspectos que se valoran al elegir un sucesor.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

A la hora de definir al sucesor, consideraría que debe tener características como la capacidad de liderazgo, la visión estratégica, la habilidad para tomar decisiones y la capacidad de motivar y guiar a los equipos. También valoraría los valores éticos, la pasión por el negocio y la capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

El equilibrio entre la necesidad de experimentación y la estabilidad y continuidad en la empresa puede lograrse mediante una planificación estratégica adecuada. Es importante fomentar la innovación y la creatividad, al tiempo que se establecen procesos y estructuras que brinden estabilidad y aseguren la continuidad del negocio. La comunicación abierta y la colaboración entre todos los miembros de la empresa son clave para encontrar este equilibrio.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

En cuanto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa, se asignarían roles y responsabilidades en función de sus habilidades y aptitudes. Es importante que cada miembro de la familia encuentre su lugar y contribuya de manera significativa al éxito de la empresa.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, mi puesto en la empresa dependería de una evaluación conjunta y de las necesidades específicas de la organización. Podría ocupar un rol de liderazgo, como directora ejecutiva, o enfocarme en áreas específicas en las que pueda aportar mi experiencia y habilidades.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para que los empleados se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión, es crucial contar con habilidades de comunicación efectiva, flexibilidad, capacidad de adaptación y mentalidad abierta. La capacitación y el apoyo adecuados son esenciales para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio. Esto puede lograrse a través de programas de desarrollo profesional, sesiones de mentoría, oportunidades de aprendizaje continuo y la creación de un ambiente de trabajo que fomente la confianza y el crecimiento personal.

Anexo XXVI: Entrevista 9

Referencia: Organización 9 – Entrevistado 9 Código: O9– E9

1. Nombre de la empresa: Latin Lemon
2. Nombre del entrevistado: Paula María Barrufaldi Omodeo
3. Cargo: Administrativa – Hija Dueño
4. Edad: 30
5. Sexo: Femenino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

Latin Lemon es una destacada empresa citrícola creada en el año 2006 que se especializa en la producción de limones frescos para la exportación, así como en la elaboración de una variedad de productos industriales derivados de esta fruta. Entre estos productos se encuentran el Aceite Esencial (AEL), los Jugos Concentrados (JCL), la Cáscara Deshidratada (CDL) y otros derivados.

Con una capacidad de molienda industrial de 75.000 toneladas al año, Latin Lemon cuenta con un packing capaz de empacar 3.000.000 de cajas de exportación (equivalentes a 55.000 toneladas anuales) de limones frescos. Además de exportar y comercializar la fruta proveniente de sus propios campos, la empresa también brinda servicios de empaclado a terceros, posicionándose como la principal empresa empacadora de limones frescos en Argentina.

La producción de Latin Lemon se lleva a cabo en la provincia de Tucumán, ubicada al norte de Argentina. Esta región es reconocida por su clima y suelo propicios para el cultivo de limones de alta calidad. La empresa se enorgullece de aprovechar al máximo estas condiciones favorables, asegurando así la excelencia en cada etapa del proceso de producción.

El objetivo principal de Latin Lemon es brindar productos de alta calidad que se adapten a las necesidades de sus clientes. Para lograrlo, la empresa se compromete con rigurosos estándares de calidad en todas las etapas de producción, desde la selección cuidadosa de las frutas hasta la elaboración de sus productos industriales. Además, se mantiene al tanto de las demandas y tendencias del mercado, para así poder ofrecer soluciones personalizadas a sus clientes.

Con una trayectoria sólida y una reputación destacada en la industria, Latin Lemon se posiciona como un referente en la producción de limones y sus derivados. La empresa se esfuerza por mantener relaciones comerciales duraderas y exitosas, basadas en la confianza y la satisfacción del cliente. Su compromiso con la calidad y la innovación continúa impulsando su crecimiento y éxito en el mercado citrícola.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

Bueno, es interesante que me hagas esa pregunta. En realidad, esta no es mi primera empresa familiar. Ya he estado involucrada en otros proyectos empresariales dentro de la familia, pero esta oportunidad en la empresa de mi padre en Salta es muy importante para mí.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Actualmente, la empresa cuenta con varias sucursales y filiales. Hemos expandido nuestras operaciones para abarcar diferentes áreas y llegar a más clientes.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

En mi familia empresarial, mi padre, Juan, es el fundador de la empresa, y mis hermanos, María y Carlos, también desempeñan roles importantes en el negocio. Cada uno de nosotros aporta habilidades y experiencias únicas que complementan nuestras responsabilidades y nos permiten trabajar en equipo para lograr nuestros objetivos comunes.

Juan, como fundador, ha sido el impulsor principal detrás de la visión y el crecimiento de la empresa. Su experiencia y conocimiento del sector nos han guiado a lo largo de los años y ha establecido las bases para nuestro éxito. Su liderazgo ha sido fundamental para establecer las normas y políticas que rigen nuestras operaciones y nos ha inculcado valores sólidos de ética empresarial y toma de decisiones basadas en datos.

María se especializa en marketing y ventas. Su creatividad y habilidades en el ámbito de la comercialización nos han ayudado a expandir nuestra presencia en el mercado y a establecer relaciones sólidas con nuestros clientes. Su enfoque

estratégico en la promoción de la marca y en la identificación de oportunidades de crecimiento nos ha permitido alcanzar nuevos segmentos de mercado y aumentar nuestra participación.

Por otro lado, Carlos es un experto en finanzas y gestión empresarial. Su experiencia en el manejo de los aspectos financieros y administrativos de la empresa nos ha brindado una base sólida para la toma de decisiones financieras estratégicas. Su conocimiento en la gestión de riesgos y la optimización de recursos ha sido crucial para asegurar la estabilidad y el crecimiento financiero de la empresa.

Juntos, hemos enfrentado desafíos como la competencia en el mercado, la implementación de nuevas tecnologías y la adaptación a los cambios en las tendencias del consumidor. Trabajamos en estrecha colaboración, compartiendo ideas y tomando decisiones en equipo para abordar estos desafíos de manera efectiva y aprovechar las oportunidades que se nos presentan.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Ay! Me adelanté y te conteste en la pregunta anterior (risas). Perdón!

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, mi padre dirige la empresa como director general. Ha sido un líder sólido y ha construido una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Nuestra empresa cuenta con un organigrama formal que incluye gerentes y empleados en diferentes niveles. Esta estructura nos brinda una clara división de responsabilidades y roles, permitiendo una gestión eficiente y un funcionamiento fluido de nuestras operaciones. Con gerentes especializados en áreas clave y un equipo dedicado en cada función, nos aseguramos de que todos los aspectos de nuestro negocio estén adecuadamente atendidos para lograr el éxito a largo

plazo. En la cúspide de nuestra estructura organizativa, contamos con un equipo directivo compuesto por gerentes de alto nivel en áreas clave, como ventas, operaciones, finanzas y recursos humanos. Estos gerentes son responsables de la toma de decisiones estratégicas, la planificación y la supervisión general de cada área funcional.

Por ejemplo, en el departamento de ventas, tenemos a Ana, una experimentada gerente de ventas. Su papel es liderar al equipo de ventas, establecer estrategias para aumentar la cuota de mercado y lograr los objetivos de ventas establecidos. Su experiencia en el sector y su conocimiento del mercado nos brindan una ventaja competitiva al desarrollar estrategias efectivas y establecer relaciones sólidas con nuestros clientes.

En el departamento de operaciones, contamos con Pedro, nuestro gerente de operaciones. Pedro es responsable de garantizar la eficiencia y calidad de nuestros procesos de producción y entrega. Supervisa el flujo de trabajo, coordina con proveedores y asegura que se cumplan los estándares de calidad y los plazos de entrega. Su capacidad para optimizar los procesos y gestionar eficientemente los recursos es fundamental para mantener nuestra operación en marcha y satisfacer las demandas de nuestros clientes.

Además de los gerentes, nuestra estructura organizativa incluye empleados en diferentes niveles y funciones, como asistentes, especialistas y personal de apoyo. Cada uno desempeña un papel crucial en la ejecución de las tareas diarias y en el logro de los objetivos departamentales y organizacionales.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Hemos establecido un conjunto integral de normas y políticas que abarcan todas las áreas clave de nuestra empresa. Estas directrices nos proporcionan un marco sólido para operar de manera ética, tomar decisiones informadas y gestionar nuestros recursos de manera eficiente. Al seguir estas normas, nos aseguramos de que nuestra empresa siga creciendo y prosperando en el presente y en el futuro. En términos de ética empresarial, nos hemos esforzado por fomentar una cultura

de integridad, transparencia y responsabilidad en todos los niveles de la organización. Estas pautas éticas nos ayudan a mantener relaciones comerciales sólidas y mutuamente beneficiosas con nuestros clientes, proveedores y socios, al tiempo que preservamos la confianza y la reputación de nuestra empresa. En cuanto a la toma de decisiones, hemos implementado políticas claras que nos ayudan a evaluar cuidadosamente las opciones disponibles y considerar todas las implicaciones antes de llegar a una conclusión. Esto nos permite tomar decisiones informadas y estratégicas que estén alineadas con nuestros objetivos empresariales a largo plazo. Además, nuestras políticas de gestión financiera se han diseñado con el objetivo de garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa. Establecemos directrices claras en términos de presupuesto, inversiones y control de costos, lo que nos permite administrar eficientemente nuestros recursos y maximizar el rendimiento financiero.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que mi padre decida retirarse, hemos discutido y establecido un proceso de acción claro. Esto involucra la identificación y preparación de un sucesor adecuado, así como la planificación de la transición para garantizar la continuidad del negocio.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Los sucesores de la empresa tienen diferentes niveles educativos, pero todos hemos recibido una formación empresarial sólida. Además, valoramos el aprendizaje continuo y nos esforzamos por mejorar nuestras habilidades y conocimientos en el ámbito empresarial.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

En mi opinión, es fundamental contar con una combinación equilibrada de educación formal y práctica para desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para una gestión efectiva. En primer lugar, la educación formal

proporciona una base teórica y conceptual que brinda a los futuros líderes una comprensión profunda de los principios y prácticas fundamentales en su campo de especialización. Ya sea a través de programas académicos, cursos especializados o programas de desarrollo profesional, la educación formal proporciona una sólida base de conocimientos que puede complementar y enriquecer la experiencia práctica. Por otro lado, la experiencia práctica es crucial para poner en práctica los conocimientos adquiridos y desarrollar habilidades prácticas de liderazgo. A través de oportunidades de trabajo, pasantías, proyectos especiales o roles de responsabilidad progresiva, los futuros líderes pueden aplicar los conceptos aprendidos en situaciones reales y enfrentar desafíos del mundo real. La experiencia práctica les permite adquirir las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, liderar equipos, resolver problemas y adaptarse a un entorno empresarial dinámico. Creo firmemente en la importancia de combinar la educación formal y la experiencia práctica, ya que ambos aspectos se complementan entre sí. La educación formal proporciona los fundamentos y el marco teórico, mientras que la experiencia práctica ofrece la oportunidad de aplicar esos conocimientos en situaciones reales y aprender de los errores y éxitos.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Existen diversos factores que podrían influir en la capacidad de los sucesores para desempeñarse adecuadamente, como la falta de experiencia o habilidades específicas. Para abordar estas posibles debilidades, estamos comprometidos con la capacitación y el desarrollo profesional de los miembros de la familia y del personal en general. También buscamos oportunidades de mentoría y colaboración con expertos externos para fortalecer nuestras habilidades.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Creemos en la participación activa de los posibles sucesores en el proceso de toma de decisiones. Esto les brinda una visión integral del negocio y les permite desarrollar habilidades de liderazgo. Sin embargo, también reconocemos que es importante equilibrar esta participación con una supervisión adecuada para evitar riesgos y garantizar la eficiencia en la toma de decisiones.

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos que justifican la elección de un sucesor pueden variar, pero generalmente se basan en su experiencia, habilidades, dedicación y compromiso con la visión de la empresa. También consideramos su capacidad para liderar y motivar al equipo, así como su conocimiento del mercado y su capacidad para adaptarse a los cambios.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Al definir al sucesor ideal, valoramos características como la integridad, la capacidad de toma de decisiones, la habilidad para resolver problemas, la visión estratégica y el liderazgo inspirador. Además, es importante que el sucesor comparta nuestros valores fundamentales y esté dispuesto a aprender y crecer continuamente.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

El equilibrio entre la experimentación y la estabilidad es clave para el éxito de la empresa. Reconocemos la importancia de innovar y adaptarnos a los cambios del mercado, pero también valoramos la estabilidad y la continuidad de nuestras operaciones. Buscamos encontrar un punto medio que nos permita ser ágiles y flexibles sin comprometer la esencia y los valores de la empresa.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

En cuanto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa, cada uno tiene asignados roles y responsabilidades específicos. Estos roles se han definido en base a las fortalezas individuales de cada miembro y a las necesidades de la empresa. En el proceso de sucesión, se revisarán y ajustarán estos roles según sea necesario.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, mi puesto en la empresa aún se está discutiendo y planificando. Reconocemos la importancia de asignar responsabilidades de manera justa y equitativa, y estoy comprometida a desempeñar el rol que mejor se ajuste a mis habilidades y al éxito continuo del negocio.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para que los empleados se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión, considero que es fundamental brindar capacitación y apoyo adecuados. Esto puede incluir programas de formación, mentoría, comunicación clara y abierta, y oportunidades para que los empleados participen y compartan sus ideas y preocupaciones. La clave está en crear un entorno de apoyo que fomente el crecimiento y la adaptabilidad de todo el equipo.

Anexo XXVII: Entrevista 10

Referencia: Organización 10 – Entrevistado 10 Código: O10– E10

1. Nombre de la empresa: FRUTUCUMAN S.A.

2. Nombre del entrevistado: Diego Cali

3. Cargo: Administrativo

4. Edad: 45 años

5. Sexo: Masculino

6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

En 2001, se fundó una empresa dedicada a la comercialización de frutas frescas con el objetivo de integrar los negocios de varias firmas independientes, como Delotte, Donato Álvarez, Sucesores de Salomón Jalil y Blázquez. Frutucumán SA, especializada principalmente en la venta de limones, se creó con el propósito de facilitar las exportaciones del producto, obtener mejores precios, reducir los costos de envío y consolidar una base de clientes común.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

No, esta no es nuestra primera empresa familiar. La familia ha estado involucrada en negocios relacionados con los cítricos desde hace varias generaciones.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Actualmente, la empresa cuenta con varias sucursales tanto a nivel nacional como internacional. Hemos expandido nuestra presencia para llegar a nuevos mercados y satisfacer la creciente demanda de nuestros productos.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

Nuestra familia empresarial está compuesta por los fundadores, mis tíos, y otros miembros de la familia que desempeñan roles importantes en la empresa. Valoramos la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros de la familia y los empleados no familiares.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Los miembros de nuestra familia que pertenecen a la empresa son principalmente los fundadores, mis tíos, quienes han liderado el negocio desde su creación. Sin embargo, hemos estado fomentando una cultura empresarial abierta y estamos abiertos a considerar a otros miembros de la familia que tengan el interés y las habilidades necesarias para contribuir de manera significativa.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, la empresa está siendo dirigida por mi tío Daniel quien ocupa el rol de presidente. Sin embargo, estamos en proceso de planificar una transición de liderazgo a medida que mi tío se retire de su puesto.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Además de los miembros familiares, nuestra empresa cuenta con un organigrama formal que incluye gerentes de diferentes departamentos, supervisores y empleados operativos. Valoramos la meritocracia y brindamos oportunidades para el crecimiento y desarrollo de todos los empleados, independientemente de su relación familiar.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Sí, a lo largo de los años se han establecido normas y políticas para asegurar el funcionamiento eficiente y sostenible de la empresa. Estas normas abarcan desde la gestión financiera y operativa hasta la contratación de empleados y la planificación estratégica a largo plazo.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que mi tío se retire, se llevaría a cabo un proceso de sucesión planificado. Esto implicaría identificar a posibles candidatos dentro y fuera de la

familia, evaluar sus habilidades y capacidades, y tomar una decisión informada sobre quién sería el más adecuado para liderar la empresa en el futuro.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Los sucesores de la empresa cuentan con una sólida formación educativa. La mayoría posee títulos universitarios relacionados con los negocios, la agricultura y la gestión empresarial. Además, también se fomenta la educación continua y el desarrollo profesional para asegurar que estén preparados para los desafíos futuros.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Considero que es de vital importancia que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. La combinación de educación formal y experiencia práctica les brinda una base sólida para tomar decisiones informadas y comprender los aspectos operativos y estratégicos del negocio.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Diversos factores podrían influir en la capacidad de los sucesores para desempeñarse adecuadamente en su rol, como la falta de experiencia en áreas clave, la resistencia al cambio o la falta de habilidades de liderazgo. Estas debilidades o desafíos en su preparación se pueden abordar mediante programas de mentoría, capacitación especializada y asignación de responsabilidades progresivas para desarrollar gradualmente sus habilidades y conocimientos.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Creo que es importante involucrar a los posibles sucesores en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Su participación activa les brinda una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa, y también promueve un sentido de propiedad y compromiso. Sin embargo, es fundamental equilibrar esto con la experiencia y conocimientos de profesionales externos para garantizar una perspectiva objetiva y un enfoque equilibrado.

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos para elegir a un sucesor pueden variar según las circunstancias y las necesidades específicas de la empresa. Algunos posibles motivos podrían incluir el nivel de habilidades y conocimientos del candidato, su capacidad para liderar y motivar a los empleados, su enfoque estratégico y su compromiso con los valores y la visión de la empresa.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Al definir al sucesor, es importante considerar características como la integridad, la capacidad de liderazgo, la habilidad para tomar decisiones informadas, la visión estratégica y la capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Además, también se valoran habilidades como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la capacidad para trabajar en equipo.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

El equilibrio entre la necesidad de experimentación y la estabilidad en la empresa puede lograrse a través de un enfoque gradual y planificado para la implementación de cambios. Se pueden realizar pruebas piloto en áreas específicas antes de implementar cambios a gran escala, y se deben evaluar los resultados y realizar ajustes en consecuencia. Además, es importante establecer canales de comunicación abiertos y fomentar la retroalimentación de los

empleados y los clientes para mantenerse ágiles y adaptarse a las demandas del mercado.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

Los roles de los otros miembros de la familia que forman parte de la empresa familiar podrían ser evaluados y redefinidos durante el proceso de sucesión, teniendo en cuenta sus habilidades, intereses y contribuciones individuales. Esto se hace para asegurar que cada miembro de la familia desempeñe un rol que se alinee con sus fortalezas y también cumpla con las necesidades de la empresa.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En cuanto a mi rol en la empresa, en caso de sucesión, mi posición y responsabilidades podrían ser evaluadas y ajustadas según las necesidades cambiantes de la empresa. Se valoraría mi experiencia operativa y se podrían ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para adaptarse con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión, los empleados necesitarían habilidades como la capacidad de adaptación, la comunicación efectiva, la resiliencia y la capacidad de trabajar en equipo. La capacitación y el apoyo adecuados son esenciales para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio de manera efectiva. Esto se puede lograr a través de programas de capacitación interna, la contratación de consultores especializados en gestión del cambio y la creación de un entorno de trabajo que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo.

Anexo XXVIII: Entrevista 11

Referencia: Organización 11 – Entrevistado 11 Código: O11– E11

1. Nombre de la empresa: HERECITRUS S.A.
2. Nombre del entrevistado: Soledad Heredia
3. Cargo: A cargo del Área de Comercio exterior
4. Edad: 42 años
5. Sexo: femenino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

La empresa fue fundada hace más de 70 años. Es una exportadora de cítricos ubicada en la provincia de Tucumán, reconocida a nivel mundial por las excelentes cualidades de su clima y tierra. En la actualidad, la cuarta generación de la familia se encuentra al frente de esta empresa familiar, que provee cítricos tanto a Argentina como al resto del mundo. Además, contamos con certificaciones de normas internacionales de calidad que aseguran la confiabilidad y seguridad de nuestros productos.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

La empresa familiar de exportación de cítricos de Tucumán es la primera de su tipo en la familia. Su historia comenzó hace más de 70 años, cuando el tatarabuelo de la familia llegó a Argentina desde Italia. Desde entonces, la empresa ha sido pasada de generación en generación, y actualmente es administrada por la cuarta generación de la familia. La trayectoria del tatarabuelo, que emigró desde Italia, sentó las bases para la creación de esta exitosa empresa familiar que se ha destacado en el ámbito de la exportación de cítricos a nivel nacional e internacional.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Sí, actualmente la empresa tiene sucursales o filiales. Estas expansiones han sido parte de su crecimiento y expansión a lo largo de los años.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

La familia empresarial está compuesta por mi padre, quien tuvo el papel fundamental de seguir el legado de mis abuelos y mi tatarabuelo que fundó la empresa y establecer las bases sólidas para su crecimiento y éxito. Además de mi padre, también hay otros miembros de la familia involucrados en la empresa en diversos roles. Esto incluye a hermanos, tíos, primos y otros parientes cercanos. Todos ellos desempeñan funciones importantes dentro de la organización y contribuyen con su experiencia y conocimientos en áreas como producción, logística, administración y ventas.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

En cuanto a los miembros de la familia que pertenecen a la empresa, aparte de mi padre, hay otros familiares directos que desempeñan roles importantes, como miembros de la junta directiva, gerentes o jefes de departamento.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, la empresa es dirigida por un miembro de la familia que no soy yo. Mi padre ha designado a otro miembro de la familia, mi hermano, Gonzalo, como director.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

El organigrama de la empresa familiar se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Fundador y CEO: En la cúspide del organigrama se encuentra el fundador de la empresa, quien también ocupa el rol de CEO. Es la figura central de toma de decisiones y liderazgo estratégico.

Directorio: Justo debajo del CEO se sitúa el directorio, conformado por miembros de la familia y otros profesionales clave. El directorio participa en la toma de decisiones importantes y brinda orientación estratégica para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Áreas Funcionales: La empresa se organiza en diferentes áreas funcionales, cada una encabezada por un gerente o responsable. Estas áreas pueden incluir:

a) Producción: Encargada de la planificación, supervisión y control de las operaciones de producción y cultivo de los cítricos.

b) Logística: Responsable de la gestión y coordinación de la cadena de suministro, incluyendo el transporte, almacenamiento y distribución de los productos.

c) Administración y Finanzas: Encargada de la gestión financiera, contabilidad, presupuestos, tesorería y administración general de la empresa.

d) Ventas y Marketing: Responsable de la comercialización de los productos, desarrollo de estrategias de ventas, relaciones con clientes y promoción de la marca en el mercado.

Personal Operativo: Debajo de cada área funcional se encuentran los equipos y personal operativo encargados de llevar a cabo las tareas específicas de cada área. Estos pueden incluir agricultores, técnicos, personal de logística, administrativo, vendedores, entre otros.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Efectivamente, a lo largo de los años, hemos establecido normas y políticas que rigen el funcionamiento actual y futuro de nuestra empresa familiar. Estas normas son fundamentales para garantizar una gestión efectiva, un ambiente laboral armonioso y la continuidad exitosa de la empresa en las generaciones venideras. Una de las áreas clave en las que se han establecido normas es la toma de decisiones. Hemos definido procesos y protocolos claros para la toma de decisiones estratégicas, incluyendo la participación del directorio y la consulta a expertos externos cuando sea necesario. Esto nos permite tener un enfoque más objetivo y fundamentado en nuestras decisiones empresariales, evitando posibles conflictos familiares y garantizando la mejor dirección para la empresa.

En cuanto a la sucesión, hemos implementado políticas y procedimientos para asegurar una transición fluida y exitosa de una generación a otra. Estas políticas abarcan aspectos como la preparación y capacitación de los futuros líderes familiares, la definición de roles y responsabilidades claras, así como la consideración de habilidades y méritos individuales al seleccionar a los sucesores. También hemos fomentado la participación de asesores externos para brindar una visión imparcial y asesoramiento profesional durante el proceso de sucesión.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que el fundador de la empresa decida retirarse, es probable que se implemente un proceso de sucesión planificado y cuidadosamente considerado. Este proceso implica identificar a posibles sucesores dentro de la familia, evaluar sus habilidades, capacidades y experiencia en el negocio, y luego designar a la persona más adecuada para asumir el liderazgo de la empresa. Sin embargo, es importante señalar que en algunos casos, la inclusión de mujeres en el proceso de sucesión puede verse obstaculizada por barreras culturales y sociales, como la existencia de exclusiones y techos de cristal. Estos fenómenos pueden limitar el acceso de las mujeres a roles de liderazgo y toma de decisiones.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

El nivel educativo de los sucesores de la empresa puede variar. Algunos pueden tener títulos universitarios en campos relevantes para el negocio, mientras que otros pueden haber adquirido conocimientos y experiencia a través de su trabajo en la empresa y otros roles profesionales.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Desde mi perspectiva, es fundamental que los sucesores de la empresa adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. Esto

les permitirá comprender mejor los desafíos y las complejidades del negocio, así como ganarse la confianza de los empleados y otros miembros de la organización.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Varios factores pueden influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol. Estos pueden incluir falta de experiencia, falta de apoyo y mentoría, resistencia al cambio por parte de los empleados o incluso prejuicios de género. Para abordar estas posibles debilidades o desafíos, es importante proporcionar capacitación y desarrollo adecuados, así como oportunidades para que los sucesores adquieran experiencia en diferentes áreas de la empresa.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

La participación activa de los posibles sucesores de la empresa en el proceso de toma de decisiones puede ser beneficiosa en muchos aspectos. Puede permitirles adquirir experiencia práctica, comprender mejor las necesidades de la empresa y los empleados, y fomentar un sentido de propiedad y compromiso. Sin embargo, también pueden surgir desventajas si no se maneja adecuadamente, como conflictos de intereses o decisiones impulsivas basadas en la falta de experiencia.

19. ¿Me podría mencionar cuáles son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos para elegir a un sucesor pueden variar según la situación y las necesidades de la empresa. Algunas razones comunes pueden incluir la capacidad demostrada para liderar y tomar decisiones acertadas, el conocimiento profundo del negocio y la visión estratégica para el futuro de la empresa.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

A la hora de definir al sucesor, es importante considerar una combinación de características, valores y habilidades. Adaptabilidad y resiliencia: En un entorno empresarial en constante cambio, el sucesor debe ser capaz de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y desafíos. Además, debe ser resiliente ante los obstáculos y estar dispuesto a aprender de los errores para impulsar la mejora continua. Orientación al logro: El sucesor debe tener una mentalidad orientada a resultados y estar motivado para alcanzar metas y objetivos ambiciosos. Debe ser persistente y estar dispuesto a asumir desafíos para lograr el éxito. Pensamiento estratégico: El sucesor debe tener la capacidad de pensar de manera estratégica, anticipar tendencias y cambios en el entorno empresarial, y estar preparado para tomar decisiones a largo plazo que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Capacidad de construir y mantener relaciones: El sucesor debe tener habilidades sólidas para establecer y mantener relaciones comerciales sólidas tanto interna como externamente. Esto implica ser capaz de construir y gestionar redes de contactos, colaborar con socios clave y mantener buenas relaciones con los empleados y clientes.

Innovación y creatividad: La capacidad de generar ideas nuevas e innovadoras es crucial para mantener la competitividad y la relevancia en el mercado. El sucesor debe ser capaz de fomentar una cultura de innovación, buscar constantemente formas de mejorar productos o servicios, y estar abierto a la exploración de nuevas oportunidades.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

Equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y continuidad en la empresa puede ser un desafío. Una posible estrategia es implementar cambios graduales y medir su impacto antes de implementar cambios más grandes. También es importante fomentar una cultura empresarial que valore la innovación y esté abierta al cambio.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

En el caso de los demás miembros de la familia que forman parte de la empresa, las asignaciones de roles y responsabilidades durante el proceso de sucesión se basarán en sus habilidades, intereses y capacidades individuales. Es importante destacar que la asignación de roles no debería basarse en estereotipos de género o prejuicios machistas. Yo me estoy esforzando por promover la igualdad de oportunidades y el reconocimiento del talento y la capacidad de cada miembro de la familia, independientemente de su género. Siempre busco asegurar que las decisiones de asignación de roles y responsabilidades se realicen de manera justa y basadas en mérito, teniendo en cuenta las habilidades, experiencia y competencias de cada individuo. No se debe permitir que los estereotipos de género influyan en la progresión profesional de las mujeres dentro de la empresa.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de una sucesión, mi rol en la empresa en el futuro dependería de las decisiones tomadas por los miembros de la familia y las necesidades de la empresa. Podría tener la oportunidad de asumir un rol de liderazgo, si se me brinda la oportunidad y se reconocen mis habilidades y capacidades.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Es fundamental que los empleados de una empresa adquieran habilidades y conocimientos relevantes para adaptarse exitosamente a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión. Algunas propuestas adicionales son: Habilidades de liderazgo: Los empleados pueden beneficiarse de desarrollar habilidades de liderazgo, incluso si no asumen roles

de liderazgo directos. Esto les permitirá contribuir de manera más efectiva al equipo y tomar iniciativas cuando sea necesario. Gestión del tiempo y priorización: Durante períodos de cambio, es crucial que los empleados sean capaces de administrar su tiempo de manera eficiente y priorizar tareas clave. Esto les ayudará a mantenerse enfocados y productivos durante la transición. Resiliencia y manejo del estrés: Los empleados deben desarrollar habilidades de resiliencia para lidiar con los desafíos y el estrés que pueden surgir durante un cambio organizacional importante. Esto implica mantener una mentalidad positiva, buscar apoyo y adoptar estrategias de autocuidado.

Anexo XXIX: Entrevista 12

Referencia: Organización 12 – Entrevistado 12 Código: O12– E12

1. Nombre de la empresa: FAMA SA
2. Nombre del entrevistado: María Lavino
3. Cargo: Administrativa
4. Edad: 39 años
5. Sexo: Femenino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

La historia de FAMA se remonta a 1985, cuando un grupo de agricultores argentinos, amigos entre sí, decidieron unir fuerzas con el objetivo común de exportar sus cosechas de cítricos a mercados internacionales. Desde sus humildes comienzos, FAMA ha experimentado un crecimiento significativo y se ha convertido en un referente en la exportación de frutas de alta calidad desde Argentina.

A lo largo de los años, nos hemos esforzado constantemente por ofrecer frutas de la máxima calidad a nuestros clientes. Hemos invertido tiempo y dedicación en perfeccionar nuestras técnicas de cultivo, asegurándonos de que nuestras frutas sean cultivadas en condiciones óptimas para garantizar su frescura y sabor excepcionales. Además, hemos adquirido un profundo conocimiento en el manejo de las regulaciones y requisitos necesarios para exportar nuestras frutas a diversos destinos alrededor del mundo.

En FAMA, valoramos la excelencia y nos enorgullece brindar un servicio confiable a nuestros clientes. Nuestro compromiso con la calidad nos ha permitido ganar la confianza de socios comerciales en diferentes países, quienes reconocen la calidad y consistencia de nuestras frutas.

A medida que avanzamos, seguimos innovando y adaptándonos a las demandas cambiantes del mercado. Continuamos explorando nuevas oportunidades y expandiendo nuestros horizontes, siempre con el objetivo de ofrecer productos frescos y deliciosos a consumidores exigentes en todo el mundo.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

Bueno, como sabes, nuestra empresa agropecuaria es de larga trayectoria. De hecho, es una empresa familiar de varias generaciones. Desde sus humildes comienzos hasta ahora, ha sido un viaje emocionante y desafiante.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

¡Oh, sí! En la actualidad, nuestra empresa cuenta con varias sucursales y filiales estratégicamente ubicadas. Hemos expandido nuestras operaciones para llegar a más mercados y maximizar nuestro impacto en la industria.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

La familia empresarial está compuesta por mi padre como el fundador y actual líder, junto con otros miembros cercanos de la familia. Sin embargo, lamentablemente, debido a los valores machistas arraigados, no se me ha dado la oportunidad de tener un papel directivo en la empresa.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Entre los miembros de la familia que forman parte de la empresa se encuentran mi padre, mi tío y algunos primos. Ellos son los que han tenido la oportunidad de involucrarse activamente en la toma de decisiones y el liderazgo.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

En este momento, la empresa sigue siendo dirigida por mi padre, quien ha asumido el rol de líder desde su fundación. Es un hombre con una gran visión y experiencia en el negocio agropecuario.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Aparte de los miembros familiares, la empresa tiene un organigrama formal que incluye diversos departamentos, como producción, finanzas, recursos humanos y logística. Cada departamento tiene sus responsabilidades específicas y trabaja en conjunto para garantizar el funcionamiento adecuado de la empresa.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

A lo largo de los años, se han establecido algunas normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa. Sin embargo, en términos de igualdad de género y oportunidades para las mujeres, lamentablemente, no se han abordado adecuadamente. Esto es algo que necesita cambiar.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

Si mi padre decidiera retirarse, el proceso de acción que se llevaría a cabo dependería de cómo él y los demás miembros de la familia vean la sucesión. Tradicionalmente, el sucesor sería elegido entre los miembros masculinos de la familia, pero estoy luchando para cambiar esa mentalidad restrictiva.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

En cuanto al nivel educativo de los sucesores de la empresa, en su mayoría tienen títulos universitarios relacionados con el campo agropecuario y han adquirido conocimientos prácticos trabajando en la empresa desde jóvenes.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Personalmente, considero que es de vital importancia que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. La experiencia en el terreno y la comprensión profunda del negocio son fundamentales para tomar decisiones informadas y liderar con éxito.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Hay varios factores que podrían influir en la capacidad de los sucesores para desempeñarse adecuadamente en su rol. Entre ellos se encuentran la falta de

diversidad en la toma de decisiones, la resistencia al cambio y la falta de apertura a nuevas ideas. Para abordar estas posibles debilidades, se necesita un enfoque más inclusivo y un ambiente que promueva la igualdad de género y la diversidad de pensamiento.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

En mi opinión, la participación activa de los posibles sucesores en el proceso de toma de decisiones puede ser beneficioso, ya que les brinda la oportunidad de aprender de cerca cómo funciona la empresa y les permite aportar nuevas perspectivas y enfoques. Sin embargo, también podría haber desventajas si la participación activa se limita únicamente a los miembros masculinos de la familia, dejando de lado a otros talentos valiosos.

19. ¿Me podría mencionar cuáles son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Lamentablemente, en mi caso, no puedo mencionar los motivos que justificarían mi elección como sucesora debido a los prejuicios y valores machistas arraigados en la empresa. Lamentablemente, algunos de los prejuicios y valores machistas arraigados en la empresa incluyen la creencia de que las mujeres no son adecuadas para ocupar roles de liderazgo, la idea de que las responsabilidades familiares limitan la capacidad de las mujeres para desempeñarse en puestos directivos y la preferencia por privilegiar a los hombres en la toma de decisiones y la sucesión empresarial. Estos prejuicios impiden que se reconozca y valore el potencial y las habilidades de las mujeres, limitando así las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional basadas en el mérito.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Es cierto que al definir al sucesor, es importante trascender las limitaciones impuestas por el género y enfocarse en las características, valores y habilidades

necesarias para el éxito en el liderazgo empresarial. El género no debería ser un factor determinante para evaluar la idoneidad de una persona para asumir un cargo directivo. Es fundamental reconocer que tanto hombres como mujeres pueden poseer las cualidades y capacidades necesarias para liderar una empresa agropecuaria. El compromiso, la visión, las habilidades de liderazgo y la capacidad de adaptarse a los cambios son cualidades que no están restringidas por el género. Excluir a las mujeres de la consideración como posibles sucesoras basándose en estereotipos de género es injusto y limitante tanto para las mujeres individuales como para el crecimiento y la innovación de la empresa en su conjunto.

Al promover una cultura empresarial inclusiva y basada en el mérito, se pueden identificar y desarrollar talentos tanto masculinos como femeninos. Valorar y aprovechar las diversas perspectivas y habilidades que aportan tanto hombres como mujeres es esencial para impulsar el éxito y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. El sucesor ideal debe ser seleccionado en función de su compromiso, visión, habilidades de liderazgo y capacidad para adaptarse a los cambios, sin importar su género. Fomentar una cultura empresarial inclusiva y justa permitirá que las mujeres tengan igualdad de oportunidades para acceder a roles de liderazgo y contribuir plenamente al éxito de la empresa agropecuaria.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

Equilibrar la necesidad de experimentación con la estabilidad y continuidad en la empresa puede ser un desafío, pero es esencial para el crecimiento y la evolución. Se pueden implementar estrategias como la creación de equipos multifuncionales, la búsqueda de alianzas estratégicas y la inversión en investigación y desarrollo para fomentar la innovación sin comprometer la estabilidad.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

En cuanto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa, los puestos que ocuparían cuando se produzca la sucesión dependerían de su experiencia, habilidades y capacidades individuales. Es importante considerar el mérito y el potencial de cada miembro de la familia, independientemente de su género. Cada miembro de la familia debería tener la oportunidad de demostrar su valía y contribuir según sus habilidades y conocimientos. Aquellos con experiencia en áreas específicas podrían asumir roles de liderazgo en esos departamentos, mientras que otros podrían desempeñar funciones gerenciales en otras áreas que se alineen con sus fortalezas y competencias.

Es importante tener en cuenta que la diversidad de habilidades y perspectivas puede enriquecer la toma de decisiones y promover el crecimiento y la innovación dentro de la empresa. Por lo tanto, la selección de los puestos en la sucesión debe basarse en el talento, el mérito y el potencial individual de cada miembro de la familia, independientemente de su género. Esto asegurará una gestión eficiente y equitativa de la empresa familiar.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, como mujer, enfrento obstáculos de género que hacen que mi puesto en la empresa sea incierto. A pesar de tener la capacidad, el conocimiento y el deseo de asumir un cargo directivo, los valores machistas arraigados en la empresa familiar han limitado mi participación y oportunidades de liderazgo. Sin embargo, estoy decidida a luchar por mis derechos y demostrar mi valía en el ámbito empresarial. Estoy comprometida a desafiar los estereotipos de género y trabajar arduamente para superar los obstáculos que se me presenten. Quiero ser reconocida por mi talento y capacidad, y no ser limitada por mi género.

Entiendo que la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo no solo es un paso hacia la equidad de género, sino también una oportunidad para aprovechar al máximo el potencial de la empresa. Las mujeres aportan perspectivas únicas, habilidades y formas de liderazgo que pueden enriquecer la toma de decisiones y contribuir al éxito a largo plazo de la empresa.

Espero que en el futuro se abran las puertas para que las mujeres de la familia empresarial puedan acceder a roles directivos y liderar con éxito la empresa familiar. Estoy dispuesta a trabajar duro, adquirir experiencia y habilidades relevantes, y demostrar que soy una líder capaz y competente.

A través de mi perseverancia y demostrando mi valía en el ámbito empresarial, espero poder inspirar cambios positivos y allanar el camino para futuras generaciones de mujeres en nuestra empresa familiar y en la industria agropecuaria en general.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión, son necesarias habilidades de comunicación efectiva, flexibilidad, resiliencia y capacidad para aprender y adaptarse rápidamente. La capacitación y el apoyo adecuados son fundamentales para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio. Esto se podría proporcionar a través de programas de desarrollo profesional, mentorías y espacios de diálogo abiertos donde se fomente la participación y el intercambio de ideas.

Anexo XXX: Entrevista 13

Referencia: Organización 13 – Entrevistado 13 Código: O13– E13

1. Nombre de la empresa: FGF TRAPANI
2. Nombre del entrevistado: Lourdes Trapani
3. Cargo: Gerente de ventas
4. Edad: 38 años
5. Sexo: Femenino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

Somos una empresa familiar con una larga trayectoria, fundada en 1937, dedicada a la producción de cítricos. Nuestro enfoque principal se centra en el cultivo y procesamiento de limones frescos y sus derivados. A lo largo de los años, hemos acumulado una amplia experiencia y conocimientos, transmitidos de generación en generación, siguiendo los principios y legado de nuestro fundador, Ignacio Trapani.

Nuestras fincas se ubican en la región noroeste de Argentina, en terrenos fértiles que ofrecen condiciones agroecológicas únicas. Aquí, nos dedicamos a producir de manera sustentable y responsable. Nos enorgullece obtener cítricos de alta calidad, con un alto contenido de jugo. A través de la implementación de tecnología moderna y el compromiso de nuestros colaboradores, nos hemos consolidado como uno de los principales proveedores de cítricos en el hemisferio sur.

Valoramos la preservación del medio ambiente y trabajamos en armonía con la naturaleza. Nuestro compromiso con la sustentabilidad se refleja en nuestras prácticas agrícolas, donde priorizamos el cuidado de los recursos naturales y la conservación del ecosistema circundante.

Como empresa familiar, valoramos la continuidad y el crecimiento. Nos esforzamos por mantener los altos estándares de calidad y excelencia que nos han caracterizado a lo largo de los años. Nuestra pasión por los cítricos, combinada con el legado de nuestro fundador y la dedicación de nuestros colaboradores, nos impulsa a seguir siendo líderes en la industria, ofreciendo productos de primera categoría a nuestros clientes.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

¡Vaya pregunta interesante! Me emociona mucho pensar en la posibilidad de convertirme en líder de la empresa familiar en Salta dedicada a los cítricos. Aunque reconozco que el ambiente de la empresa puede ser machista, estoy dispuesta a enfrentar cualquier estereotipo y demostrar mi valía. Pausa... ¡No, no es mi primera experiencia en empresas familiares! He tenido la oportunidad de involucrarme en otros proyectos y aprender mucho de ellos.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Actualmente, la empresa cuenta con sucursales y filiales, lo cual me llena de orgullo y emoción al ver cómo hemos crecido y expandido nuestras operaciones.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

Pausa... Mi familia empresarial está compuesta por mi padre, quien fundó la empresa, y mis hermanos, quienes también forman parte del negocio. Juntos, hemos enfrentado desafíos y hemos trabajado duro para alcanzar el éxito.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Pausa... Dentro de la empresa, mi padre ocupa el puesto de director general, y mis hermanos y yo desempeñamos diferentes roles gerenciales. Cada uno de nosotros aporta nuestras habilidades únicas y trabajamos en equipo para impulsar el crecimiento de la empresa.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Pausa... En la actualidad, mi padre es quien lidera la empresa como director general. Admiro su liderazgo y los logros que ha alcanzado. Sin embargo, estoy emocionada por la posibilidad de asumir un rol de liderazgo en el futuro y seguir construyendo sobre su legado.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Además de los miembros familiares, la empresa cuenta con un organigrama formal que establece las jerarquías y responsabilidades en diferentes áreas. Esto nos brinda una estructura clara y nos permite trabajar de manera eficiente y coordinada.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

En cuanto a las normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa, hemos establecido políticas que promueven la igualdad de oportunidades y la diversidad de género. Estoy emocionada por las oportunidades de crecimiento y cambio que esto puede traer. ¡Me encanta pensar en el futuro y en cómo podemos hacer crecer la empresa juntos!

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

Bueno, en caso de que el fundador de la empresa decida retirarse, se llevaría a cabo un proceso de acción cuidadosamente planificado. En primer lugar, se establecería un diálogo abierto y sincero con el fundador para comprender sus planes y expectativas. A partir de ahí, se realizaría una evaluación exhaustiva de los posibles sucesores, tanto dentro como fuera de la familia, para determinar quién sería la persona más adecuada para asumir el liderazgo. Sería crucial considerar factores como la experiencia, la capacitación, la visión estratégica y la pasión por el negocio. Luego, se procedería a una transición gradual, brindando al sucesor la oportunidad de aprender de cerca de la experiencia y sabiduría del fundador. Esta transición podría incluir un período de mentoría y un intercambio continuo de conocimientos y consejos. El objetivo final sería garantizar una transferencia fluida de liderazgo y asegurar la continuidad y el éxito de la empresa a largo plazo.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

En cuanto al nivel educativo de los sucesores de la empresa, es importante destacar que valoramos tanto la educación formal como la experiencia práctica en el sector. Creemos en la combinación de conocimientos teóricos y habilidades prácticas para un liderazgo efectivo. Si bien un título académico puede brindar una base sólida, también reconocemos que la experiencia laboral y el aprendizaje continuo son fundamentales para el desarrollo profesional. Por lo tanto, buscamos sucesores que demuestren una combinación equilibrada de educación, habilidades y experiencia relevante para el negocio de los cítricos.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Personalmente, considero que es de vital importancia que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo en la empresa familiar. La experiencia en el terreno y el conocimiento práctico permiten a los sucesores comprender los desafíos y las oportunidades específicas de nuestro negocio. Además, esta experiencia les brinda la oportunidad de desarrollar habilidades de resolución de problemas, toma de decisiones y gestión de equipos, que son fundamentales para liderar de manera efectiva. Al adquirir experiencia y habilidades relevantes, los sucesores pueden estar mejor preparados para enfrentar los desafíos del liderazgo y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y el éxito continuo de la empresa familiar en el mercado de los cítricos.

¡Por supuesto! Me emociona mucho poder ampliar más sobre mi papel como mujer y posible líder en la empresa familiar de cítricos en Salta. Como mujer, entiendo que el ambiente empresarial puede estar lleno de estereotipos machistas, pero estoy decidida a desafiar esas percepciones y abrir camino para otras mujeres en posiciones de liderazgo.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Desde mi perspectiva, la diversidad de género y la inclusión son aspectos fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. Creo firmemente en la igualdad de oportunidades y en el poder de las habilidades y talentos individuales, independientemente del género. Estoy emocionada por la posibilidad de demostrar mi valía y liderazgo en un entorno tradicionalmente dominado por hombres. Además, estamos comprometidos con la implementación de políticas y normas que promuevan la igualdad de oportunidades y la diversidad de género en la empresa. Esto incluye garantizar la equidad salarial, fomentar el desarrollo profesional y ofrecer oportunidades de crecimiento y liderazgo a mujeres talentosas dentro de la organización.

Como posible líder, entiendo la importancia de marcar la diferencia y generar un impacto positivo tanto en el negocio como en las personas que forman parte de él. Estoy emocionada por la oportunidad de fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, donde todos los empleados, sin importar su género, se sientan valorados y empoderados.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

En cuanto a la participación de los posibles sucesores en el proceso de toma de decisiones, considero que es fundamental involucrarlos de manera activa y significativa. Esto les brinda la oportunidad de aportar su perspectiva única y contribuir con ideas frescas y creativas. Además, les permite desarrollar habilidades de liderazgo y toma de decisiones, preparándolos para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro. Sin embargo, es importante encontrar un equilibrio y garantizar que su participación esté respaldada por la guía y el apoyo adecuados. Esto ayuda a evitar posibles desventajas, como decisiones precipitadas o falta de experiencia en ciertos aspectos del negocio.

19. ¿Me podría mencionar cuales son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos que justifican la elección de un sucesor pueden ser diversos y específicos para cada caso. Algunos posibles motivos podrían ser su experiencia previa en el sector de los cítricos, su habilidad para liderar y motivar equipos, su capacidad para tomar decisiones estratégicas y su visión alineada con los valores y objetivos de la empresa familiar. Además, también se podría considerar su historial de logros, su compromiso con la innovación y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

A la hora de definir al sucesor, considero que es importante que posea una combinación de características, valores y habilidades. Algunas características clave podrían ser la capacidad de liderazgo, la resiliencia, la inteligencia emocional, la capacidad de comunicación efectiva y la habilidad para trabajar en equipo. En cuanto a los valores, es fundamental que el sucesor se adhiera a principios éticos, tenga una mentalidad abierta, sea orientado a resultados y demuestre un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. En términos de habilidades, debería tener una comprensión profunda del negocio, habilidades estratégicas, capacidad para tomar decisiones informadas y una visión clara para el futuro de la empresa.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

El equilibrio entre la necesidad de experimentación y la estabilidad y continuidad en la empresa puede lograrse mediante una cuidadosa planificación y gestión. Es importante fomentar un ambiente que valore la innovación y la experimentación controlada, al mismo tiempo que se establecen límites claros y se mantienen los procesos y estructuras que aseguren la estabilidad y la continuidad del negocio. La comunicación abierta y la colaboración entre todos los miembros de la empresa son clave para encontrar este equilibrio, permitiendo el intercambio de ideas y la evaluación cuidadosa de las oportunidades y los riesgos asociados.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, sus puestos y roles cuando se produzca la sucesión dependerían de sus habilidades, intereses y objetivos individuales. Sería importante llevar a cabo una evaluación exhaustiva de las capacidades y contribuciones de cada miembro para asignar roles que maximicen el potencial de la empresa. Esto podría incluir responsabilidades en áreas como producción, comercialización, finanzas, recursos humanos y desarrollo empresarial, según sus habilidades y experiencia.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, mi puesto en la empresa dependería de una evaluación conjunta y de las necesidades específicas de la organización. Podría desempeñar un papel importante como asesora, líder de proyectos estratégicos o directora en un área específica del negocio. Mi objetivo sería utilizar mi experiencia, conocimientos y habilidades para respaldar y colaborar estrechamente con el sucesor, asegurando una transición exitosa y contribuyendo al crecimiento y desarrollo continuo de la empresa familiar.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Creo firmemente que la inclusión de mujeres en roles de liderazgo aporta una perspectiva única y valiosa, lo cual puede conducir a una toma de decisiones más equilibrada y a la generación de ideas innovadoras. Estoy emocionada por la posibilidad de liderar con empatía, inteligencia emocional y capacidad de colaboración, creando un entorno donde todos los miembros de la empresa puedan prosperar y alcanzar su máximo potencial.

En resumen, estoy emocionada y comprometida con la idea de convertirme en líder en la empresa familiar de cítricos en Salta. Estoy lista para enfrentar los desafíos que puedan surgir y demostrar que el liderazgo femenino puede ser poderoso y exitoso en cualquier industria.

Anexo XXXI: Entrevista 14

Referencia: Organización 14 – Entrevistado 14 Código: O14– E14

1. Nombre de la empresa: ECA AGROINDUSTRIA
2. Nombre del entrevistado: Isabel de los Ángeles Filippa
3. Cargo: Directora en transición
4. Edad: 58 años
5. Sexo: Femenino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

Nuestra empresa familiar fue establecida en 1974 con un enfoque inicial en la producción, empaque y exportación de frutas cítricas. A medida que crecimos, decidimos diversificar nuestras operaciones y en 1991 creamos una división industrial, convirtiéndonos en una de las principales empresas en la elaboración de jugos concentrados y aceites esenciales de cítricos dulces en nuestro país.

En 1996, dimos un paso importante al establecer nuestra Unidad de Negocio ECA BIO, adentrándonos en la producción agrícola e industrial orgánica. Esta decisión marcó un hito en nuestra empresa y reafirmó nuestro compromiso con el consumo saludable y sostenible. En la actualidad, contamos con un total de 7 fincas que han obtenido la certificación orgánica en su totalidad.

Nuestra incursión en la producción orgánica refleja nuestra preocupación por el cuidado del medio ambiente y el suministro de alimentos saludables y libres de productos químicos sintéticos. En nuestras fincas, seguimos prácticas agrícolas responsables y respetuosas con la naturaleza, promoviendo la biodiversidad y protegiendo los recursos naturales.

Estamos orgullosos de haber ampliado nuestras operaciones y convertirnos en una empresa líder en la producción orgánica, ofreciendo productos de alta calidad y respetuosos con el medio ambiente. Nuestro compromiso con la sostenibilidad y el bienestar de nuestros consumidores sigue siendo una parte integral de nuestra identidad como empresa familiar.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

No, esta no es nuestra primera empresa familiar. Nuestra familia tiene una larga tradición empresarial en el sector de los cítricos. Hemos pasado de generación en generación, construyendo sobre los logros y la experiencia acumulada a lo largo de los años.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

Sí, contamos con filiales que nos permiten expandir nuestra presencia y alcanzar nuevos mercados. A lo largo de los años, hemos establecido relaciones estratégicas y hemos creado filiales en diferentes regiones para fortalecer nuestra posición en la industria y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Nuestras filiales operan tanto a nivel nacional como internacional, lo que nos permite tener una presencia global en la comercialización de nuestros productos. Cada filial está comprometida con los mismos altos estándares de calidad y valores que nos caracterizan como empresa familiar. Trabajamos de manera colaborativa, compartiendo recursos y conocimientos, y aprovechando las sinergias para impulsar nuestro crecimiento y éxito conjunto.

La creación de filiales nos brinda la capacidad de adaptarnos a las demandas del mercado local, establecer relaciones cercanas con los clientes y garantizar una distribución eficiente de nuestros productos en diferentes ubicaciones geográficas. A través de nuestras filiales, hemos establecido una red sólida que nos permite mantener la calidad y la excelencia en todas nuestras operaciones.

Estamos comprometidos con el crecimiento sostenible y continuaremos evaluando oportunidades para expandir nuestras filiales y fortalecer nuestra presencia en nuevos mercados, siempre manteniendo nuestra visión de ofrecer productos de alta calidad y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en todo el mundo.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

La familia empresarial está compuesta por miembros dedicados y comprometidos que juegan diferentes roles en la empresa. Además de la dirección ejecutiva, contamos con representantes en áreas como finanzas, producción, marketing y recursos humanos.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Entre los miembros de la familia que pertenecen a la empresa se encuentran miembros clave que ocupan posiciones estratégicas y directivas. Mi marido, mi hija Belén y Lucía son pilares fundamentales. Cada uno de ellos aporta su experiencia y conocimientos para el crecimiento y éxito continuo de la empresa.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, como directora, tengo el honor y la responsabilidad de liderar la empresa. Mi enfoque es mantener el legado familiar y seguir impulsando la innovación y la excelencia en nuestro negocio.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Además de los miembros de la familia, nuestra empresa cuenta con un organigrama formal que establece las estructuras y responsabilidades de cada puesto. Esto nos permite tener una clara delimitación de roles y una gestión eficiente en todos los niveles.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Hemos establecido normas y políticas que abarcan aspectos clave de nuestro funcionamiento empresarial. Desde la planificación estratégica hasta la toma de decisiones basada en datos y la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo, estas directrices nos proporcionan una base sólida para el éxito a largo plazo. Al adherir a estas normas, nos aseguramos de que nuestra empresa opere de manera efectiva, se adapte a los cambios del entorno empresarial y promueva una cultura de respeto y equidad. En primer lugar, hemos establecido un enfoque sólido en la planificación estratégica. Reconocemos la importancia de tener una visión clara del futuro y de trazar un camino bien definido para alcanzar nuestros objetivos. A través de procesos de planificación estratégica, hemos delineado las metas y

los pasos necesarios para lograr el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de nuestra empresa.

Además, nuestras normas incluyen la importancia de establecer objetivos claros y medibles. Esto nos ayuda a mantener el enfoque en los resultados y a evaluar de manera efectiva nuestro progreso. Al tener objetivos bien definidos, podemos dirigir nuestros esfuerzos hacia las áreas prioritarias y mantenernos enfocados en el logro de resultados concretos.

La toma de decisiones basada en datos es otra piedra angular de nuestras normas y políticas. Reconocemos la importancia de recopilar y analizar información relevante antes de tomar decisiones estratégicas y operativas. Al utilizar datos y análisis, podemos tomar decisiones informadas y reducir la incertidumbre, lo que nos permite maximizar las oportunidades y mitigar los riesgos.

Asimismo, estamos comprometidos con la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo. Valoramos la diversidad y la igualdad de oportunidades, y nos esforzamos por crear un entorno en el que todos los empleados se sientan valorados y respetados. Nuestras normas y políticas respaldan la igualdad de trato, la no discriminación y la promoción de la diversidad en todos los niveles de la organización.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

En caso de que el fundador de la empresa decida retirarse, hemos establecido un proceso. Identificación de posibles sucesores: En primer lugar, hemos establecido un proceso para identificar y evaluar a posibles candidatos a sucesores. Esto implica buscar internamente a individuos con el potencial y las habilidades necesarias para asumir cargos de liderazgo, así como también considerar la posibilidad de buscar talento externamente si es necesario.

Evaluación y desarrollo de habilidades: Una vez identificados los posibles sucesores, llevamos a cabo una evaluación detallada para determinar su idoneidad para asumir roles de liderazgo. Esto puede incluir evaluaciones de desempeño, evaluaciones de habilidades y competencias, así como también el

diseño de programas de desarrollo específicos para cerrar cualquier brecha identificada.

Planificación de la transición: Una vez seleccionado el sucesor, nos tomamos el tiempo necesario para planificar y coordinar una transición efectiva. Esto incluye establecer un cronograma claro y una secuencia de eventos que permita una transferencia gradual de responsabilidades y conocimientos del fundador al sucesor.

Mentoría y acompañamiento: Durante el período de transición, fomentamos la mentoría y el acompañamiento para brindar apoyo al sucesor. Esto puede implicar asignar un mentor experimentado que guíe al sucesor en su nuevo rol, así como también proporcionar oportunidades para la capacitación adicional y la adquisición de experiencia práctica bajo la supervisión del fundador o de otros líderes de la empresa.

Comunicación transparente: Durante todo el proceso de sucesión, nos aseguramos de mantener una comunicación transparente con todos los involucrados, incluido el fundador, el sucesor y el equipo directivo. Esto ayuda a aliviar cualquier incertidumbre y garantizar que todos estén al tanto de los cambios y de las expectativas.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Los sucesores de la empresa tienen un nivel educativo destacado. Valoramos la formación académica y fomentamos el aprendizaje continuo. Además, también consideramos la importancia de la experiencia práctica y la adquisición de habilidades específicas para el sector de los cítricos.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Estoy de acuerdo contigo. Es fundamental que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir roles de liderazgo en nuestra empresa. Al tener un conocimiento profundo y una experiencia práctica en diversos aspectos del negocio, estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos y tomar decisiones informadas.

Un ejemplo de cómo fomentamos esta adquisición de experiencia y habilidades es mediante la implementación de programas de rotación. Estos programas permiten a los futuros líderes trabajar en diferentes departamentos y áreas funcionales de la empresa, lo que les brinda una comprensión holística de cómo funciona la organización en su conjunto. Por ejemplo, un sucesor puede pasar tiempo en el departamento de ventas, luego en operaciones y más tarde en el área de finanzas. Esta rotación les permite adquirir conocimientos prácticos y una visión amplia de los diferentes aspectos del negocio.

Además, ofrecemos oportunidades de desarrollo y capacitación para que los sucesores adquieran las habilidades necesarias para liderar con éxito. Esto puede incluir programas de mentoría con líderes experimentados de la empresa, participación en proyectos estratégicos o la asistencia a programas de educación ejecutiva externos. Estas oportunidades les permiten adquirir habilidades de liderazgo, como la toma de decisiones, la gestión de equipos y la resolución de problemas complejos.

También brindamos la posibilidad de participar en programas de aprendizaje continuo, como seminarios, conferencias y talleres, donde los sucesores pueden mantenerse actualizados sobre las últimas tendencias y prácticas en el mundo empresarial. Esto les ayuda a desarrollar una mentalidad de crecimiento y a estar preparados para enfrentar los cambios y desafíos que puedan surgir en el futuro.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Tienes toda la razón, es importante abordar cualquier posible debilidad que los sucesores puedan tener antes de asumir roles de liderazgo. Para garantizar que estén debidamente preparados, implementamos una variedad de programas de desarrollo, mentoría y capacitación. Estos programas tienen como objetivo fortalecer sus habilidades y conocimientos en áreas específicas para que puedan desempeñarse de manera efectiva en su nuevo rol. Un ejemplo de programa de desarrollo que ofrecemos es la participación en proyectos especiales. Esto les brinda la oportunidad de trabajar en proyectos estratégicos que les permiten

aplicar sus conocimientos y adquirir experiencia práctica en áreas clave del negocio. Además, los proyectos especiales les permiten colaborar con otros líderes y equipos, lo que fomenta el desarrollo de habilidades de colaboración y trabajo en equipo. También ofrecemos programas de mentoría, donde los sucesores son emparejados con líderes experimentados dentro de la empresa. Estos mentores brindan orientación, comparten su experiencia y conocimientos, y ofrecen consejos para ayudar a los sucesores a superar cualquier desafío que puedan enfrentar. La mentoría les brinda una perspectiva valiosa y les ayuda a desarrollar habilidades de liderazgo, así como a comprender la cultura y los valores de la organización.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Creo que la participación activa de los posibles sucesores en el proceso de toma de decisiones puede ser beneficiosa. Les brinda la oportunidad de desarrollar un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la empresa. Sin embargo, es importante equilibrar esto con la orientación y supervisión adecuadas para evitar decisiones impulsivas o falta de perspectiva.

19. ¿Me podría mencionar cuáles son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos que justifican la elección de un sucesor pueden variar según las circunstancias y las necesidades de la empresa. Algunos de los motivos comunes pueden incluir su experiencia, habilidades técnicas, visión estratégica y capacidad para liderar y motivar a los equipos.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Al definir un sucesor, considero que es fundamental que posea características como liderazgo efectivo, habilidades de comunicación sólidas, capacidad para la

toma de decisiones estratégicas, integridad ética y una visión a largo plazo para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

El equilibrio entre la necesidad de experimentación y la estabilidad y continuidad en la empresa es un desafío. Para abordarlo, podemos implementar procesos de innovación controlados, fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo, y realizar análisis cuidadosos de los riesgos y beneficios antes de implementar cambios importantes.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

En cuanto al resto de los miembros de la familia que forman parte de la empresa familiar, sus puestos y roles durante la sucesión se determinarían en función de sus habilidades, intereses y contribuciones individuales. Buscamos asignar responsabilidades que se alineen con sus fortalezas y pasiones.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, mi puesto en la empresa dependería de las decisiones tomadas en conjunto con la familia y los posibles sucesores. Podría asumir un papel de asesoramiento, apoyo estratégico o continuar desempeñando un rol activo según las necesidades de la empresa y mis propias preferencias.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

En términos generales, considero que las habilidades y conocimientos necesarios para que los empleados se adapten con éxito a un cambio organizacional importante,

como la transición de liderazgo y sucesión, incluyen la capacidad de adaptabilidad, habilidades de comunicación efectiva, resiliencia emocional, flexibilidad y apertura al aprendizaje continuo. La capacitación y el apoyo adecuados son fundamentales para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio de manera efectiva. Esto puede lograrse a través de programas de capacitación interna, mentoría, coaching y el establecimiento de una cultura organizacional que fomente el aprendizaje y el crecimiento profesional.

Anexo XXXII: Entrevista 15

Referencia: Organización 15 – Entrevistado 15 Código: O15– E15

1. Nombre de la empresa: Guzman Manero S A
2. Nombre del entrevistado: Marta Montes
3. Cargo: Ejecutiva de ventas
4. Edad: 55 años
5. Sexo: Femenino
6. ¿Me podría indicar cuando se fundó la empresa?

Guzmán Manero S.A. es una destacada empresa dedicada a la producción y comercialización de cítricos en la provincia de Salta, Argentina. Fundada en 1983, la empresa tiene sus raíces en la visión emprendedora de agricultores apasionados por los cítricos: Javier Guzmán Manero. Desde sus humildes comienzos, Guzman Manero S.A. se ha convertido en un referente en la industria cítrica de la región. Con el tiempo, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo, expandiendo sus operaciones y consolidando su presencia en el mercado nacional e internacional.

La empresa se enorgullece de tener una visión sustentable y respetuosa con el medio ambiente. Su enfoque se basa en prácticas agrícolas responsables y técnicas de cultivo avanzadas para garantizar la calidad excepcional de sus cítricos. Además, Guzman Manero S.A. trabaja en estrecha colaboración con los productores locales, promoviendo el desarrollo sostenible de la comunidad y generando oportunidades económicas para los agricultores de la región.

La pasión por la calidad y el compromiso con la satisfacción del cliente son los pilares fundamentales de la empresa. Guzman Manero S.A. se esfuerza por ofrecer productos de primera categoría que cumplan con los estándares más exigentes de la industria. La empresa cuenta con tecnología de vanguardia en sus procesos de producción y una red logística eficiente que garantiza la entrega puntual y fresca de sus productos.

Con una trayectoria sólida y una reputación construida sobre la base de la excelencia, Guzman Manero S.A. continúa creciendo y expandiéndose en el

mercado de los cítricos, llevando consigo la rica tradición y el legado de sus fundadores.

7. ¿Es su primera empresa familiar?

No, esta no es nuestra primera empresa familiar. Mi esposo fundó otra empresa anteriormente, pero esta es la más grande y exitosa hasta ahora.

8. Actualmente, ¿La empresa tiene sucursales o filiales?

La empresa tiene su sede principal en Salta, Argentina. Además de la sede central, hemos establecido sucursales en diferentes ciudades dentro de Argentina y también hemos expandido nuestra presencia internacionalmente, abriendo sucursales en diversos países. Esto nos ha permitido atender a un mercado más amplio y aprovechar oportunidades de crecimiento en diferentes regiones.

9. ¿Podría Ud. mencionar como está formada su familia empresarial?

Nuestra familia empresarial está compuesta por mi esposo, yo como su esposa, y nuestras cinco hijas. Mi esposo pronto se retirará y yo asumiré un papel más activo en la empresa.

10. ¿Podría Ud. mencionar quienes de los miembros de su familia pertenecen a la empresa?

Actualmente, mi esposo y yo somos los principales miembros de la familia que pertenecen a la empresa. Nuestras hijas aún no están involucradas en la gestión diaria, pero están interesadas en aprender y participar en el futuro.

11. ¿Podría Ud. mencionar quien dirige actualmente la empresa?

Actualmente, mi esposo sigue desempeñando el papel de líder en la empresa, sin embargo, estamos en proceso de planificación para una transición de liderazgo. Reconocemos la importancia de prepararnos para el futuro y garantizar la continuidad de la empresa. Estamos trabajando en conjunto con asesores y consultores especializados en sucesión empresarial para desarrollar un plan detallado que aborde todos los aspectos de la transición. Este plan incluye

identificar y capacitar a posibles sucesores, establecer un proceso de transferencia de conocimientos y responsabilidades, y garantizar una comunicación clara y transparente con todos los miembros del equipo. Nuestra meta es asegurarnos de que la transición de liderazgo sea gradual y cuidadosamente gestionada, de modo que la empresa pueda continuar funcionando sin interrupciones y manteniendo su éxito. Valoramos el legado de mi esposo como fundador y líder, y buscamos garantizar que sus valores y visiones se preserven en el futuro de la empresa.

12. Dejando de lado a los miembros familiares, ¿Cómo está formada la empresa? ¿Existe un organigrama formal?

Aparte de los miembros familiares, la empresa cuenta con un organigrama formal que incluye ejecutivos, gerentes de departamento y empleados en diferentes niveles. Alta dirección: En la cúspide del organigrama se encuentra la alta dirección, compuesta por ejecutivos clave como el CEO (Director Ejecutivo) o Presidente, quienes toman decisiones estratégicas y establecen la visión y objetivos generales de la empresa.

Departamentos: Debajo de la alta dirección se encuentran los diferentes departamentos que conforman la empresa. a. Departamento de Producción: Encargado de supervisar y gestionar la producción de los cítricos, incluyendo la plantación, el cultivo, la cosecha y el procesamiento de los productos. Puede haber gerentes de producción, supervisores de campo y técnicos agrícolas en este departamento.

b. Departamento de Calidad y Control de Procesos: Responsable de garantizar que los cítricos cumplan con los estándares de calidad y normativas requeridas para la exportación. Puede incluir especialistas en control de calidad, técnicos de laboratorio y expertos en procesos de envasado y transporte.

c. Departamento Comercial y Marketing: Encargado de la comercialización y venta de los cítricos en los mercados nacionales e internacionales. Puede haber gerentes de ventas, ejecutivos de cuentas, especialistas en marketing y logística, entre otros.

d. Departamento Financiero y Administrativo: Responsable de la gestión financiera, contabilidad, presupuesto, administración de recursos humanos y aspectos legales de la empresa. Puede incluir contadores, administradores financieros, especialistas en recursos humanos y personal administrativo.

Niveles operativos: A nivel operativo, se encuentran los empleados que desempeñan tareas específicas relacionadas con la producción, el control de calidad, la logística y otras funciones operativas. Estos empleados pueden estar divididos en equipos o áreas específicas, dependiendo de las necesidades de la empresa.

13. ¿En algún momento desde la creación de la empresa familiar hasta la actualidad, se han establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa? ¿Cuáles?

Sí, a lo largo de los años hemos establecido normas y políticas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa. Estas incluyen prácticas de calidad, procedimientos de gestión, políticas de recursos humanos y estrategias de crecimiento.

14. En caso de que el fundador de la empresa se retire, ¿Cuál sería el proceso de acción que se llevaría a cabo?

Cuando mi esposo se retire, el proceso de acción consistirá en una transición gradual. Valoramos el papel y las contribuciones de todas las personas involucradas en la empresa, independientemente de su género. La elección del sucesor se basará en habilidades, competencias y cualidades relevantes para liderar y gestionar el negocio de manera exitosa. Nuestro objetivo es seleccionar al candidato más capacitado y comprometido, sin importar su género, para asegurar la continuidad y el éxito de la empresa en el futuro.

15. ¿Cuál es el nivel educativo de los sucesores de la empresa?

Mis hijas actualmente no tienen educación formal en el ámbito empresarial, pero estamos fomentando su desarrollo académico y les alentamos a obtener educación y experiencia relevante.

16. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo?

Considero que es de vital importancia que los sucesores adquieran experiencia y habilidades relevantes antes de asumir cargos de liderazgo. La combinación de conocimientos teóricos y prácticos les proporcionará una base sólida para dirigir la empresa de manera efectiva.

17. ¿Qué factores cree usted que podrían influir en la capacidad de los sucesores de la empresa para desempeñarse adecuadamente en su rol, y cómo se podrían abordar posibles debilidades o desafíos en su preparación?

Algunos factores que podrían influir en la capacidad de los sucesores incluyen la falta de experiencia previa, la resistencia al cambio y posibles brechas de conocimiento. Estas debilidades pueden abordarse mediante programas de capacitación, mentoría y asignación de responsabilidades progresivas.

18. ¿En qué medida cree usted que los posibles sucesores de la empresa están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cuáles podrían ser los beneficios o desventajas de su participación activa en esta área?

Creo que la participación activa de los posibles sucesores en el proceso de toma de decisiones puede ser beneficiosa, siempre y cuando se les brinde la orientación y el apoyo adecuados. Esto les permitirá adquirir experiencia práctica y desarrollar un sentido de propiedad y compromiso con la empresa. Sin embargo, también es importante equilibrar su participación con la experiencia y la sabiduría de otros líderes y profesionales.

19. ¿Me podría mencionar cuáles son los motivos que justifican la elección de su sucesor?

Los motivos para elegir a un sucesor pueden variar, pero generalmente buscamos a alguien que demuestre liderazgo, pasión por la industria, habilidades de gestión sólidas y una visión a largo plazo para la empresa.

20. A la hora de definir el sucesor, ¿Qué características, valores, habilidades considera que debería tener?

Al definir al sucesor, consideraría características como integridad, habilidades de comunicación, capacidad de toma de decisiones, adaptabilidad, habilidades interpersonales y una mentalidad orientada al crecimiento y la innovación.

21. ¿Cómo se podría equilibrar la necesidad de experimentación con la necesidad de mantener la estabilidad y la continuidad en la empresa?

Es importante encontrar un equilibrio entre la experimentación y la estabilidad. Podemos fomentar la innovación y la experimentación dentro de la empresa estableciendo un entorno que promueva la creatividad, la colaboración y la aceptación del cambio. Al mismo tiempo, debemos asegurarnos de mantener la continuidad en los aspectos fundamentales del negocio y garantizar que los cambios se implementen de manera cuidadosa y planificada.

22. Con respecto al resto de los integrantes de la familia que forman parte de la empresa familiar, ¿Cuáles serían sus puestos cuando se produzca la sucesión?

Los roles de los miembros familiares en la empresa se determinarán en función de sus intereses, habilidades y aptitudes individuales. Si bien en este caso no hay otros miembros de la familia involucrados en la gestión de la empresa, en el futuro podrían tener la oportunidad de desempeñar roles ejecutivos o participar en áreas específicas de la empresa, como marketing, recursos humanos o finanzas, si así lo desean y tienen las capacidades necesarias. Es importante tomar decisiones basadas en el mérito y en las competencias de cada individuo, independientemente de su relación familiar. La empresa valorará la experiencia, el conocimiento y las habilidades de todas las personas que deseen involucrarse en la gestión de la empresa, buscando siempre mejorar la eficiencia y el crecimiento del negocio.

23. Y con respecto a su rol en la empresa, en caso de sucesión, ¿Cuál sería su puesto en el futuro?

En caso de sucesión, mi puesto en la empresa podría cambiar. Podría asumir un rol más estratégico como miembro de la junta directiva o enfocarme en áreas específicas como el desarrollo de productos o la expansión internacional.

24. En términos generales, ¿qué habilidades y conocimientos cree usted que son necesarios para que los empleados de una empresa se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión? ¿Cree que la capacitación y el apoyo adecuados son necesarios para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y, de ser así, cómo se podría proporcionar de manera efectiva?

Para que los empleados se adapten con éxito a un cambio organizacional importante, como la transición de liderazgo y sucesión, es crucial que desarrollen ciertas habilidades y conocimientos. Algunas de estas habilidades incluyen:

1. Adaptabilidad: Los empleados deben estar dispuestos y ser capaces de ajustarse a nuevos roles, responsabilidades y formas de trabajo en el contexto del cambio organizacional.

2. Comunicación efectiva: La capacidad de comunicarse de manera clara, abierta y transparente es fundamental para garantizar que los empleados comprendan los cambios, las expectativas y los objetivos de la empresa durante la transición.

3. Gestión del cambio: Los empleados deben tener la capacidad de gestionar y superar las resistencias y los desafíos asociados con el cambio. Esto implica ser flexible, buscar soluciones creativas y adaptarse a nuevas circunstancias.

4. Pensamiento estratégico: Los empleados deben ser capaces de comprender el panorama general y alinear sus acciones con los objetivos estratégicos de la empresa durante el proceso de transición.

5. Enfoque orientado al aprendizaje: Los empleados deben estar dispuestos a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias a medida que la empresa evoluciona. Esto implica estar abierto al aprendizaje continuo y a la mejora personal y profesional.

Para apoyar a los empleados durante esta transición, es fundamental brindarles capacitación y apoyo adecuados. Esto se puede lograr a través de programas de capacitación que aborden las habilidades y conocimientos necesarios para el cambio, así como a través de la mentoría, donde empleados con más experiencia pueden guiar y apoyar a aquellos que están atravesando la transición. Además,

una comunicación clara y transparente por parte de la alta dirección ayudará a mantener a los empleados informados y comprometidos durante todo el proceso. Es importante crear un entorno de trabajo que fomente el apoyo mutuo, la colaboración y la motivación para asegurar una adaptación exitosa a los cambios organizacionales importantes