



**RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO**  
**Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares**  
**de la ciudad de Córdoba, Argentina**

**GENERATIONAL REPLACEMENT IN LEADERSHIP Women and the**  
**transfer of leadership in family businesses in the city of Córdoba, Argentina**

**PABLO ANDRÉS VIOLA**

**Legajo: VADM12629**

**Año 2020**

**Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**Materia: Seminario Final de Administración**

**Profesor tutor: CARLOS VITTAR**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	1
ÍNDICE DE FIGURAS	2
ÍNDICE DE TABLAS	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract	5
INTRODUCCION	6
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
MÉTODOS	11
Diseño	11
Participantes	12
Instrumentos de recolección	12
Análisis de datos	13
RESULTADOS	14
DISCUSION	23
REFERENCIAS	33
ANEXOS	36
CONSENTIMIENTO INFORMADO	37
Consentimiento Participante 1	38
Consentimiento Participante 2	39
Consentimiento Participante 3	40
Consentimiento Participante 4	41
Consentimiento Participante 5	42
Consentimiento Participante 6	43
CUESTIONARIO. ENTREVISTA	45
CUESTIONARIO. ENTREVISTA	47
PARTICIPANTE 1.	47
CUESTIONARIO. ENTREVISTA	50
PARTICIPANTE 2	50
CUESTIONARIO. ENTREVISTA	53
PARTICIPANTE 3	53
CUESTIONARIO. ENTREVISTA	57

	2
PARTICIPANTE 4.	57
CUESTIONARIO. ENTREVISTA	60
PARTICIPANTE 5.	60
CUESTIONARIO. ENTREVISTA	63
PARTICIPANTE 6.	63
CUESTIONARIO. ENTREVISTA	66
PARTICIPANTE 7.	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Traspaso de empresas familiares a mujeres (n=7)	21
Figura 2. Presencia de la mujer en la dirección de la empresa familiar (n=7). Elaboración propia (2019)	21

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Subgrupos de participantes que lideran las Empresas Analizadas. (Total: n=7)	16
Tabla 2. Cantidad de hermanos presentes en la Empresa Familiar (n=7)	22

## **Agradecimientos**

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy.

A mis hijos Matías y Antonella porque son el motor que me impulsa a seguir día a día, tratando de ser y hacer lo mejor para que ellos puedan rescatar lo más valioso de mis intenciones para su vida y futuro.

A mi esposa, Cristina, que sin su apoyo, ayuda, insistencia y confianza hubiera sido muy difícil llegar hasta esta instancia.

A mis suegros, hermanas y familiares que siempre desearon lo mejor para mí, que confiaron en que alcanzaría esta meta y que me dieron el ejemplo de que con voluntad y perseverancia si se quiere se puede.

## Resumen

El presente trabajo analizó el liderazgo en empresas familiares del rubro panificación de la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, Argentina, con relación al género y al rol de la mujer como líder, para lo cual se investigó si las empresas delegarían o no el mando a las mujeres de la familia. El objetivo principal de la investigación fue conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. Para ello se tomó una muestra de siete empresas familiares, y se entrevistó a sus directivos actuales mediante un cuestionario acerca de la realidad de las empresas familiares en relación al liderazgo y rol de la mujer. Los resultados arrojaron que el 90% de los líderes observados delegarían el poder de la empresa a una mujer de su familia, sugiriendo una fuerte tendencia de los directivos actuales a ceder el mando de la empresa familiar a una mujer. La no aceptación del cargo por parte de ellas, según nuestro estudio, se debió a motivos personales en el momento de traspaso. Todos los encuestados valoraron y resaltaron la importancia del aporte femenino en las decisiones importantes de la empresa familiar.

Palabras Clave: Empresa familiar - Panificación - Córdoba - Mujeres - Liderazgo

## **Abstract**

This paper analyzed the leadership in family businesses of the bakery sector of the city of Córdoba, province of Córdoba, Argentina, in relation to gender and the role of women as a leader, for which it was investigated whether or not companies would delegate command to the women of the family. The main objective of the research was to know the predominant factor when assigning leadership in family businesses in relation to gender, between the lack of interest of women to occupy the role or lack of selection by the predecessor leader. For this, a sample of seven family businesses was taken, and their current managers were interviewed through a questionnaire about the reality of family businesses in relation to women's leadership and role. The results showed that 90% of the leaders observed would delegate the power of the company to a woman in their family, suggesting a strong tendency of current managers to give the command of the family business to a woman. The non-acceptance of the position by them, according to our study, was due to personal reasons at the time of transfer. All respondents valued and highlighted the importance of female contribution in the important decisions of the family business.

Keywords: Family business - Bakery - Córdoba - Women – Leadership

## INTRODUCCION

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. 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.

El liderazgo es un concepto histórico, social y cultural, y el líder es considerado como tal, según las percepciones y las creencias que una sociedad tenga respecto a este. La ausencia de modelos de liderazgo femenino y la escasa representación del género en posiciones de gobierno son también elementos presentes en los esquemas mentales colectivos que truncan el acceso a cargos directivos. Por ello su presencia en el liderazgo no tiene el mismo impacto y significado que su contraparte masculina. (Arnoldo Araya 2017).

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.

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) quien 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.

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

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello por lo que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca (Grant Thornton, 2017) menciona, como factores 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.

Sin embargo, aún persiste en la mentalidad social el tradicional condicionamiento de la mujer que preside sólo el ámbito doméstico, razón por la cual muchas mujeres deciden sacrificar su profesión para dedicarse a la familia, y, por otro lado, el hombre que sacrifica su dedicación al hogar para cumplir deberes económicos. (Moncayo y Zuluaga, 2016)

Siguiendo con esta línea de análisis, hay que tener en cuenta las características particulares de las empresas familiares en donde el liderazgo se ve afectado por la



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

El papel tradicional de la mujer como transmisora de valores en la familia, sostén emocional, inculcadora de estímulo hacia el trabajo, orgullo por el negocio y preocupación por su destino, contribuyen al buen clima empresarial y, en el ámbito de la empresa familiar resulta un factor moderador de la potencialidad de la familia para influir en la empresa. (Ortiz García y Olaz Capitán, 2014)

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

rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son datos que aún no han sido corroborados científicamente, pero que sí son mencionados por estudiosos del tema.

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

Para analizar esto, se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria, 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.

Pretendemos observar la transición que tiene lugar dentro de una empresa familiar a sucesoras, mujeres pertenecientes a la familia que asumen el rol de líder de la empresa.

Realizaremos el estudio y observación de empresas familiares de la ciudad de Córdoba que se dedican al rubro Panificación.

Este trabajo será de gran interés ya que, abordando una temática original, limitado a un área geográfica específica, y a un rubro en particular, nos permitirá observar el liderazgo de la mujer en ámbitos empresariales.

## **OBJETIVOS**

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

### **Objetivo general**

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

### **Objetivos específicos**

- Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.
- Identificar empresas familiares lideradas actualmente por mujeres.
- Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que pueden optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras.
- Indagar sobre los motivos que llevaron a empresas familiares a no delegar el rol de líder a una mujer, o a la mujer a no aceptar el liderazgo de la empresa.

## MÉTODOS

### Diseño

Nuestra investigación será de tipo exploratoria. Se centrará en la búsqueda de respuestas a los cuestionamientos, plasmados en los objetivos y relacionados al traspaso del liderazgo de empresas familiares cordobesas.

Indagaremos sobre la opinión y fundamento que sostienen estas empresas en cuanto al traspaso generacional, sabiendo que el hilo conductor entre ellas es el hecho de que tienen entre sus posibles candidatos - miembro a personas del género femenino.

Basándonos en la literatura al respecto y teniendo en cuenta las características de las empresas, pretendemos conocer los motivos por los cuales mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional.

Pretendemos investigar si las empresas delegan o no el mando a las mujeres de la familia, o si las mujeres miembros de la familia quieren o no asumir el cargo, y en este último caso los motivos de la no aceptación del liderazgo.

De esta manera se conocerán las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos hacia el género femenino en la empresa.

El contexto en el que se pretende realizar este estudio es sobre empresas del rubro Panificación en el territorio de la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, Argentina.

## **Participantes**

La investigación primaria será de tipo cualitativa, el criterio muestral es de carácter no probabilístico, intencional. La muestra estará formada por 7 (siete) empresas familiares de la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas para conocer su opinión en cuanto a la elección de sus futuros líderes.

Por otro lado, se abordará a mujeres que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, como así también a posibles futuras líderes.

De esta manera se logrará conocer los factores que inciden en la decisión en el momento del traspaso de la empresa a otro miembro de la familia, determinaremos la visión de la empresa en el sentido de elegir una persona del género femenino para que lidere la firma. También conoceremos la opinión de las mujeres de la familia y los motivos por los cuales no accedieron o no accederán al mando de la empresa.

## **Instrumentos de recolección**

El instrumento de recolección a utilizar será la Entrevista a través de un cuestionario. El mismo será de tipo abierto, de manera que respondiendo a la pregunta original se pueden derivar otras preguntas no previstas, o anexos a la misma, que nos servirán para reafirmar la respuesta primaria o ahondar aún más en el conocimiento del perfil que pretendemos socavar.

El cuestionario será previamente validado por expertos (profesores) y analizado en profundidad por el entrevistador, de manera que no se presenten dudas ni distractores en el momento de realizar las preguntas al encuestado.

### **Análisis de datos**

Los datos a analizar serán de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de estos datos será: obtención de la información a través de los cuestionarios, transcripción y ordenamiento de la información, codificación de los datos, y finalmente integración mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación a los objetivos propuestos.

Los datos serán analizados estadísticamente y presentados en forma narrativa, acompañado de tablas y gráficos en casos que amerite.

Con este estudio pretendemos obtener información fidedigna en relación a nuestros interrogantes y presentarla a nuestra comunidad de manera que resulte una investigación de valor significativo para futuros estudios semejantes en cuanto a la temática planteada.

## RESULTADOS

Para este estudio se realizaron entrevistas a líderes de Empresas Familiares de la ciudad de Córdoba que se dedican al rubro Panificación. Para ello se aplicó un cuestionario<sup>1</sup> a personas dirigentes de estas empresas sin distinción de género, edad, nivel de escolaridad, ni años de experiencia en el cargo. Se excluyó a dirigentes que no tuvieran lazos familiares con los dueños fundadores de la empresa. Se brindaron a los participantes las explicaciones propias de esta investigación, y la aceptación de su intervención fue plasmada en un Consentimiento Informado<sup>2</sup>. Se los invitó a participar en nuestro estudio en forma libre, anónima y voluntaria.

Se analizaron 7 (siete) Empresas Familiares dedicadas a la Panificación:

1. Una empresa familiar con más de 20 años, que se sitúa en la zona centro de la ciudad de Córdoba, tiene tres puntos de venta y cuenta con 17 empleados en total. El dirigente encuestado fue un hombre, el mayor de 4 hermanos (3 hombres y 1 mujer).
2. Empresa familiar de la zona sur de Córdoba. Sucedió del padre a la hija, quien lidera hoy la firma junto a su esposo. Este matrimonio tiene 5 hijos y 2 hijas.

---

<sup>1</sup> Incluido en Anexos

<sup>2</sup> Incluido en Anexos

3. Empresa que data de la década del 50. Se encuentra en la zona norte de la ciudad de Córdoba. Esta empresa fue delegada del padre a los hijos (1 hombre y 1 mujer). Ante la negativa de la hija de tomar el liderazgo de la empresa, fue el varón quien tomó el mando de la misma en la década del 90.
4. Empresa con más de 70 años ubicada en el centro de Córdoba. Lideran 4 hermanos, 3 hombres y 1 mujer, nietos del fundador, que ejercen un liderazgo compartido.
5. Empresa que cuenta con 3 generaciones en el rubro panificación. La dirección la ejercen 3 hermanos (2 hombres y 1 mujer). Se halla en zona norte de la ciudad de Córdoba.
6. Empresa de la zona nordeste de la ciudad, data de la década del 70. Dirige actualmente el hijo del fundador.
7. Empresa con 20 años de presencia en Córdoba, en la zona oeste. Liderada por una mujer que tomó la empresa y la dirección de la misma legada de su padre.

A continuación, se presentan en la Tabla 1 los participantes de esta investigación agrupados de acuerdo a quién lidera la empresa en la actualidad. La empresa codificada según numeración ut supra y la cantidad de participantes por subgrupo.



LIDER ACTUAL	EMPRESAS	MUESTRA
HIJO DEL FUNDADOR	1, 3, y 6.	n = 3
HIJA DEL FUNDADOR	2 y 7.	n = 2
GRUPO DE HERMANOS	4 y 5	n = 2

**Tabla 1. Subgrupos de participantes que lideran las Empresas Analizadas. (n=7)**

Con el fin de obtener información acerca de la realidad de las empresas familiares en relación al liderazgo y al rol de la mujer, se indagó sobre el modo de sucesión del cargo directivo en la empresa. En este sentido hemos obtenido datos de representantes de las segundas y terceras generaciones.

Se observó que dos de las 7 empresas estudiadas son lideradas por mujeres. Una de ellas (la empresa codificada como 2) fue legada del padre a la hija directamente y ella decidió compartir la dirección con su esposo. La otra empresa familiar que fue traspasada a la hija del fundador es la codificada como 7.

Observamos que en 3 de las 7 empresas analizadas el líder actual es un hombre, hijo del dueño fundador (empresas codificadas como 1, 3 y 6).

Y los dirigentes encuestados de las 2 empresas restantes de las 7 analizadas relataron ejercer un liderazgo compartido con sus hermanos (hombres y mujeres en ambos casos).

Las empresas 4 y 5 son dirigidas de manera compartida. El poder fue delegado del padre al grupo de hijos de cada una de las empresas. Coincidentemente observamos que los dirigentes de ambas firmas pertenecen a la tercera generación de su empresa familiar.

En relación a la observación de la mujer en el rol de líder de la empresa, pudimos detectar que en las empresas donde se ejerce el liderazgo compartido, los encuestados relataron que no hay diferencia de género en cuanto a la dirección de la empresa, las decisiones a tomar, y el rumbo general de la empresa. Uno de los participantes relató lo siguiente *“...es necesaria la opinión de ellas, ya que muchas veces logran afianzar a los clientes debido a su manera natural de empatizar con los demás, y lograr acuerdos impensados, que favorecen al cliente y a la firma”*.

Los líderes encuestados de las empresas dirigidas por hombres exclusivamente (1, 3 y 6) relataron que cuentan y solicitan la opinión femenina (esposas, hijas) para las decisiones de importancia para la empresa.

Ante la pregunta que realizamos a los líderes masculinos sobre los beneficios de delegar el mando a una de sus hijas, el mandatario de la empresa 1 opinó lo siguiente: *“Una mujer podría a dar a nuestra empresa otro enfoque, dinámico, moderno, una visión renovada, sin alejarse de los principios y objetivos que mantenemos desde el comienzo, una de mis hijas asumiría y daría al negocio el cambio que está requiriendo, ya que ambas se están preparando profesionalmente con el fin de mantener y hacer prosperar aún más la empresa familiar”*.

En cuanto a las características de liderazgo actual de las empresas familiares, el rol femenino en la empresa y el futuro liderazgo de mujeres a quienes delegarán su poder, seis de los siete dirigentes encuestados se mostró absolutamente de acuerdo con la presencia femenina en la dirección, y tanto hombres como mujeres directores actuales delegarían el mando en sus hijas en un futuro.

En lo que respecta a la empresa 1, el entrevistado comenta que no tendría inconveniente de delegar el mando de la empresa a su hermana, o a una de sus hijas en el futuro. Cree que la presencia femenina es muy importante sobre todo en lo relacionado al trato con los empleados y con los clientes. En este caso, fue la mujer quien decidió no asumir al mando luego del retiro de su padre fundador. El directivo actual comenta que desde niños él y sus hermanos tanto varones como la mujer fueron encaminados a continuar con la empresa familiar, fueron asesorados por su padre y por profesionales con el fin de continuar con el negocio sabiendo que el desafío es mucho mayor ya que se va haciendo muy difícil mantener una empresa luego de la primera generación.

El líder actual de la empresa 3, nos comenta que su hermana hoy podría perfectamente reemplazarlo si fuese necesario. Aclara además, que no existen para ellos distinciones en lo que al género se refiere: *“Somos hermanos, fuimos preparados por mi padre de igual modo, cualquiera de los dos podemos ser los directores de la empresa, lo asumí yo por una cuestión familiar, pero pudo ser ella la que esté respondiendo esta entrevista hoy...De hecho tal vez mi hija asuma un día el liderazgo de nuestra empresa y estaría muy orgulloso que una mujer me suceda”*.

En cuanto a la No aceptación del cargo de dirigente en la empresa familiar, hemos observado diversos motivos. Uno de los encuestados (Empresa 3) nos relata

haber asumido el liderazgo luego de enfermar su padre, quien lo había formado eficientemente para asumir esta responsabilidad desde pequeño.

De igual modo fue formada su hermana, algunos años menor, quien también estaba en condiciones de asumir la dirección de la empresa, pero en el momento de tomar el cargo ella decidió no hacerlo priorizando su maternidad. El participante declara que las mujeres de la familia hoy están dispuestas a seguir el camino empresarial y están siendo preparadas como los varones para ello.

Con respecto a la presencia de una mujer al mando, el participante considera que el aporte femenino es indispensable *“Necesitamos de la mujer trabajadora tanto dentro de la empresa para el producto diario, como en el mando de la misma”*. Las mujeres de la familia conocen al detalle todo sobre la empresa y desde antes de fundarse, por lo que saben cuáles son los caminos correctos a seguir. Opina que la intuición, habilidades de negociación y capacidad de resolver los problemas son ingredientes indispensables en cualquier empresa y representan los beneficios que ellas aportan en comparación con los hombres. En cuanto a los inconvenientes que pueden surgir el participante relata que sólo se relacionan a cuestiones financieras que atraviesa el país, nada tendría que ver con la dirección y mucho menos con el género de los dirigentes.

Las empresas nominadas como 4 y 5 hablaron de un liderazgo compartido, creen que la mejor forma de llevar adelante la empresa es estar todos de acuerdo, por ese motivo la dirección la llevan adelante todos los hermanos por igual, no discriminan hombres y mujeres y se respeta la opinión de todos por igual.

En el caso de la empresa 6, el participante que responde esta entrevista es el líder actual, declara que no delegaría el mando de la empresa a una mujer, comenta que el anhelo de sus padres fue dejarlo a él al mando y así ocurrió, y en un futuro cercano

espera que su hijo varón lo suceda en el liderazgo de la empresa familiar, expresando que no considera conveniente dejar tal responsabilidad a una mujer.

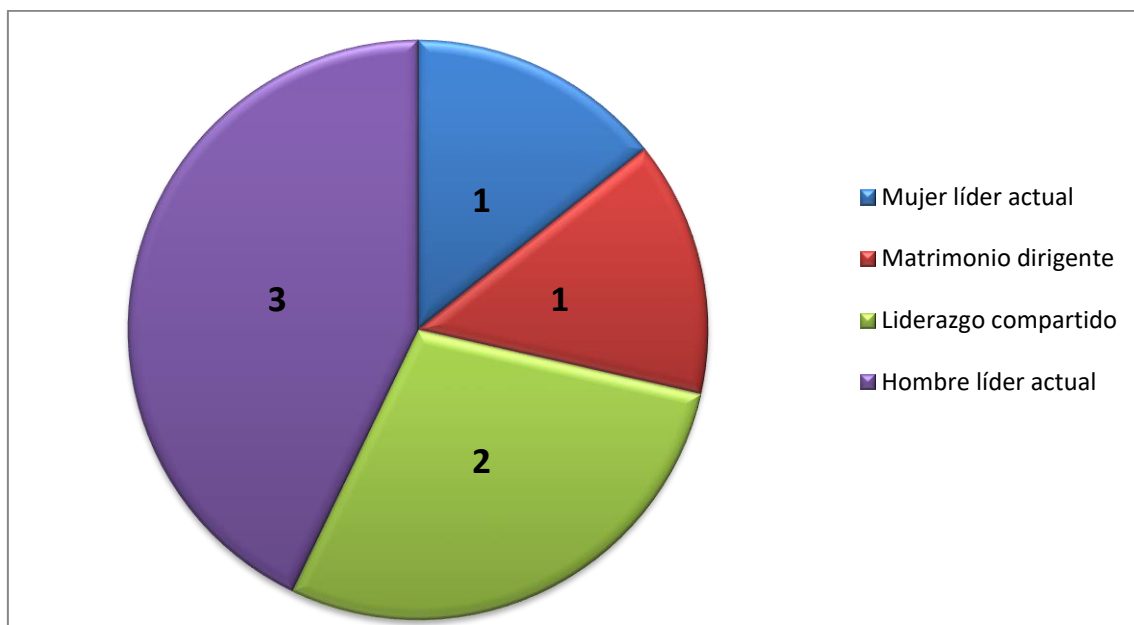
La entrevistada líder de la empresa 7, comenta que el dueño de la empresa, su padre al fallecer cedió a ella el liderazgo, y actualmente es la encargada de la empresa. La familia empresaria está formada por 2 hermanos, 1 hombre y 1 mujer. La participante en esta encuesta relata que ella debió asumir el mando debido a que su hermano no pudo hacerse cargo en el momento del traspaso. Relata que es aún difícil que el hombre acepte interiormente que “manda una mujer” pero asegura que esto va a ir mejorando con el tiempo y declara que no tendría ningún inconveniente de ceder su cargo a una de sus hijas en el momento que deba traspasarlo. Además, considera que con respecto a las decisiones en una empresa no es bueno separar hombres y mujeres, por el contrario insta a que se deberían complementar con el fin de mejorar y hacer crecer la empresa familiar.

Todos nuestros encuestados concluyen en que el éxito empresarial se relaciona con el esfuerzo, el continuar a pesar de las dificultades, la buena relación con los empleados y el encaminar a los hijos para que continúen con la empresa familiar y logren ellos también su propio éxito.



**Figura 1. Traspaso de empresas familiares a mujeres (n=7).**

Elaboración propia. (2019).



**Figura 2. Presencia de la mujer en la dirección de la empresa familiar (n=7).**

Elaboración propia (2019)

Número de Hermanos	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Frecuencia %	Frecuencia acumulada %
0	1	1	14,29	14,29
2	2	3	28,57	42,86
3	1	4	14,29	57,14
4	2	6	28,57	85,71
5	0	6	0,00	85,71
6	0	6	0,00	85,71
7	1	7	14,29	100,00
<b>Total</b>	7			

**Tabla 2. Cantidad de hermanos presentes en la Empresa Familiar (n=7).**

## DISCUSION

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

Con el instrumento utilizado y la metodología llevada a cabo con los participantes en este trabajo arribamos a resultados que nos permitieron comprender la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.

Identificamos a las empresas familiares lideradas actualmente por mujeres y logramos conocer las características de liderazgo actual de las empresas que pueden optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras.

Además, indagar sobre los motivos que llevaron a empresas familiares a no delegar el rol de líder a una mujer, y los motivos que tuvieron las mujeres de la empresa familiar a no aceptar el liderazgo de la misma.

En nuestra investigación hemos obtenido datos de representantes de las segundas y terceras generaciones de empresas familiares

De las empresas analizadas, observamos que 3 de ellas son dirigidas por el hijo del fundador de la empresa familiar, 2 están al mando de la hija del fundador y 2 empresas familiares presentan un liderazgo compartido por grupos de hermanos.

En estos últimos casos el poder fue delegado del padre al grupo de hijos que lo desempeña actualmente de manera armónica y organizada.



Pudimos detectar que en las empresas donde se ejerce el liderazgo compartido, los encuestados relataron que no hay diferencia de género en cuanto a la dirección de la empresa, las decisiones a tomar, y el rumbo general de la empresa.

En este sentido, Aimetta JC, (2019) presenta su análisis y expresa que referido a las empresas dirigidas por grupos de hermanos cada tipología tiene sus retos, pero todas pueden funcionar muy bien. La sociedad familiar funciona mejor cuando la actitud que prevalece es la de “la unión hace la fuerza”: permanecen juntos porque están de acuerdo en que el conjunto es más fuerte que la suma de las partes. No obstante, debido a que la toma de decisiones puede ser más difícil o más lenta, este tipo de sociedades de hermanos necesita definir los mecanismos de salida e incorporar sistemas de resolución de conflictos.

En consonancia con Aimetta JC, nuestros encuestados también declararon que el proceso de toma de decisiones se torna más lento, debido a que cada parte analiza individualmente las cuestiones y en un segundo momento se debaten las opiniones para llegar a un consenso entre los hermanos.

En nuestra investigación, en cuanto a los líderes encuestados de las empresas dirigidas por hombres exclusivamente, observamos que todos ellos relataron que cuentan y solicitan la opinión femenina (esposas, hijas) para las decisiones de importancia para la empresa.

Aguirre R, y Batthyány K, (2011) expresan que es menester la participación directa o indirecta de la mujer en el liderazgo de la empresa. Ellos encontraron, diferencias de género respecto a la forma de resolver problemas complejos: mientras que los varones utilizan más el razonamiento (espacial y abstracto), las mujeres recurren más al uso de estrategias verbales. En estos estudios se define y enmarca que

características generalmente asociadas a las mujeres, como el carisma y las habilidades sociales, son las que marcan la diferencia y conforman un nuevo modelo que los mismos autores denominan liderazgo interactivo.

Nuestras observaciones se condicen con estas declaraciones, y los actores de nuestra investigación relatan que se complementan las actitudes de los hombres con las de las mujeres en un marco de confianza y colaboración para el logro de los objetivos generales de la firma.

Por otro lado, Aguirre R. (2011) declara las características de lo que llama el liderazgo resonante, el cual se concentra principalmente en la orientación de las emociones de un equipo hacia el logro de los objetivos, propiciando el trabajo colectivo, la cohesión social y la integración, incluso en situaciones adversas.

El investigador Pablo Loyola, de IADEF, en 2016, asegura que existen formas de allanar el camino a la mujer en la empresa familiar a través de la planificación, tanto de la sucesión de la empresa como con la incorporación de políticas claras de equidad de género. Aclara que la planificación se puede lograr generando acuerdos previos y espacios de comunicación entre los integrantes de la empresa familiar, que procuren la armonización de los intereses de sus participantes y preserven su continuidad.

En cuanto a nuestros interrogantes realizados a los líderes masculinos y femeninos sobre los beneficios de delegar el mando a una de sus hijas, mujeres, el 100% de los entrevistados declaró que delegaría sin inconvenientes el mando a una de sus hijas.

Estas investigaciones se condicen con las nuestras en el sentido de que a pesar de la poca participación de las mujeres, los hombres, directores de empresas de este tipo

reconocen que las mujeres de la familia cuentan con las capacidades necesarias para el mando y ellos mismos aclaran que prefieren contratar a una mujer antes que a un hombre.

Por ello, los autores creen indispensable fomentar la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en los puestos de dirección general y en los órganos de gobierno empresarial, e involucrarlas en la toma de decisiones, como elemento clave para un progreso más amplio de las empresas familiares y con el reto de disminuir la brecha de desigualdad de género.

Opuesto a los hallazgos obtenidos en nuestra investigación, encontramos los estudios de Hernández Flores y Paredes Cuahquentzi en México (2018) que revelan que aún hoy se continúa con la desigualdad en la empresa familiar, respecto a la participación de la mujer en la toma de decisiones. Ellos aclaran que, si bien la inclusión de la mujer en este tipo de empresas es cada vez más evidente, aún existe desigualdad de oportunidades para que participen en la toma de decisiones de la empresa familiar en los puestos de dirección general, los órganos de gobierno y en áreas directivas de las empresas. Ellos analizaron más de 26 empresas y observaron que los puestos de dirección general de las empresas encuestadas son ocupados sólo en un 37% por el género femenino. La participación en los órganos de gobierno de la empresa familiar es en promedio del 30% mujeres y 70% hombres. Teniendo un poco más de presencia en los equipos directivos. Situación que muestra la escasa participación de este género en las áreas de toma de decisiones. Destacando que las mujeres que participan son en su mayoría dueñas de la empresa. Lo anterior evidencia que en las empresas familiares sujetas a estudio, la participación de la mujer en la toma de decisiones es muy baja.

Nuestros participantes declaran que la participación femenina es mucho más fuerte y significativa en los últimos años, algunas ya en la tercera generación reconocen que es importante y necesaria la presencia femenina en el mando y no admiten la existencia de diferencias sustanciales en relación al género de las personas.

Sánchez Famoso, Maseda y Erezuma, en su trabajo sobre sucesión en la Empresa Familiar y a través de profundas encuestas realizadas a hijas sucesoras de empresas de tipo familiar, nos demuestran la existencia de diferentes tipos de paternalismos y la influencia que pueden ejercer éstos durante el proceso de sucesión de la empresa de padres a hijas y por otro lado, asegura y corrobora que el líder paternalista autoritario no termina de delegar en su sucesora, sino que persiste su figura en el tiempo y espacio de la empresa. En este estudio se muestra cómo las relaciones de dominación patriarcal que durante años se han dado entre los esposos, se mantienen en el caso de las hijas, ya que estas han sido mantenidas al margen del negocio.

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

Similar a este análisis, uno de nuestros encuestados relató que efectivamente delegaría el mando de su empresa a su hija mujer, *“pero no a otra mujer”* relatando que la joven fue preparada durante toda su vida para heredar este cargo, pero admite que no podría cederlo a otra mujer.

Zapata Patiño M. (2017) realizó un estudio sobre la permanencia en el mercado de las empresas y la asociación de ello al liderazgo. Su estudio es muy similar al nuestro en cuanto a la muestra ya que seleccionaron y analizaron 6 empresas, 4 de estas son dirigidas por mujeres y 2 de ellas por hombres. En la conclusión del estudio, también

similar a nuestras observaciones, expresan que las mujeres tienen un trato más maternal, animan a crear vínculos, relaciones interpersonales, motiva al trabajo en equipo, se adaptan más a las exigencias de las organizaciones actuales, tienden a tener buena comunicación y empatía con los colaboradores. La mujer utiliza más la inteligencia emocional, su sentido social al momento de tomar decisiones, es más democrática, abierta al diálogo, a recibir opiniones, en cambio los hombres son más tradicionales, tienden más a dar órdenes y apuntan a las jerarquías.

Las líderes mujeres usan un liderazgo cooperativo, donde se dejan llevar más por las emociones, los vínculos y muchas veces dejan a un lado lo profesional por dejar a cargo a alguien que tenga un vínculo familiar como lo son sus hijos, les importa el autodesarrollo de sus trabajadores, usan la flexibilidad laboral para incentivar a los trabajadores, les gusta que sus trabajadores tengan sentido de pertenencia.

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

En cuanto a la no aceptación del cargo de dirigente en la empresa familiar, hemos observado diversos motivos, pero ellos son relacionados a cuestiones personales, como viajes, establecimiento en otros países y en un caso, la decisión de no liderar la empresa para no separarse de sus hijos.

El estudio de Ruiz, Camelo y Coduras (2012) nos permite observar que el proceso de empoderamiento se da en etapas en las que la empresa se está consolidando y no se vincula a momentos iniciales del proceso de emprendimiento. También pone de

manifiesto que las mujeres van interiorizando la capacidad de autoconfianza una vez que se han involucrado en el proceso de crecimiento de la empresa.

Rodríguez-Díaz, Jiménez-Cortés y Rebollo-Catalán (2016) presentan en su trabajo elementos de reflexión sobre las estrategias directivas observadas por ellos en empresas familiares, estrategias desplegadas por mujeres empresarias en la ejecución de su liderazgo en las que las habilidades positivas de la gestión del hogar se desplazan a la dirección de la empresa favoreciendo sinergias entre familia y trabajo. Este clima propicia un despliegue de capacidades y disposiciones procedentes del ámbito doméstico: colaborar, compartir, empatizar, etc., que nutren la gestión directiva como empresarias, en este sentido los estereotipos de género actúan en el desempeño de su actividad empresarial tendiendo al éxito de la misma.

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

Meza Fernández, G. A., y Villaizan Martínez, A. D. (2018) manifiestan que cuando entrevistaron a las mujeres de la empresa familiar observaron en todos los casos que ellas siempre involucraban a sus hijos e hijas desde pequeños al negocio de la familia. Ellas dividían sus labores de madre y trabajadora de la empresa familiar. Estas mujeres hoy dirigen las ventas, cobranzas, atención a los clientes, logística, etc. También se halló que existen otros dos factores relevantes para la sostenibilidad de la

empresa como son: la preparación de la siguiente generación (profesionalización), la planificación financiera y el desarrollo organizacional para una adecuada gestión.

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

Las mujeres que forman parte de la empresa familiar fomentan la unión entre los miembros de hogar. Los factores relevantes para que la empresa familiar trascienda es mantener una correcta y continua comunicación entre los miembros y para ello semanalmente realizan mesas de dialogo donde llevan los conflictos familiares a solucionar, discrepancias entre decisiones importantes que deben tomar para la empresa, etc. En el ámbito de la inteligencia emocional femenina podemos mencionar que las madres influyen positivamente en la empresa familiar ya que son empáticas, manejan sus emociones, motivan a los miembros de la empresa, cuentan con habilidades sociales que les permiten interactuar fácilmente.

Ortiz García y Olaz Capitán en 2014 nos dan a conocer los resultados de su trabajo basado en encuestas tomando como referencia a 282 empresas familiares. De todas ellas, el 7,1% son mujeres dirigentes frente a un 92,9% de hombres. Esta distribución pone de manifiesto la infrarrepresentación de las mujeres con responsabilidades directivas en el ámbito empresarial familiar. Sin embargo, se observa una ligera diferencia en cuanto la composición del órgano de gobierno en el caso de las empresas familiares dirigidas por mujeres (65%), respecto a las empresas dirigidas por hombres (67,9%). Así, en las lideradas por mujeres (y que disponen de dicho órgano de

gobierno), un 71,4% de los miembros del Consejo de Administración pertenecen a la familia; mientras que, en las dirigidas por sus homólogos varones, este porcentaje se reduce al 56,1%.

En las empresas analizadas, existe una menor proporción de empresas en primera generación dirigidas por mujeres (en concreto, un 40%), que dirigidas por hombres (45,4%). Se trata de un dato coherente con la menor experiencia directiva de las primeras. No obstante, resulta de interés reparar en algunas diferencias sobre la propiedad y la dirección en función de la generación que controla la empresa. Cuando se habla de dirección y generación, aparece algún desequilibrio dependiendo del sexo, en este caso, la mujer directiva ya no pertenece a la generación fundadora (60% de las mujeres directivas encuestadas).

Después de nuestras investigaciones podemos concluir en que el éxito empresarial se relaciona con el esfuerzo, el continuar a pesar de las dificultades, la buena relación con los empleados y el encaminar a los hijos para que continúen con la empresa familiar y logren ellos también su propio éxito.

Las mujeres líderes eligieron dirigir sus empresas familiares, sus padres les ofrecieron este cargo y ellas hoy están dispuestas a cederlo a sus hijas mujeres o a sus hijos varones indistintamente.

Los hombres líderes de empresa familiares encuestados declaran que es necesaria la participación femenina en las decisiones de la empresa y tampoco se niegan a delegar su poder en una hija.

Las empresas dirigidas por grupos de hermanos saben llevar adelante la indisoluble unión de familia, base y origen de todas las empresas estudiadas.



La limitación que encontramos es que la muestra es pequeña, por lo que las conclusiones deben extrapolarse con precaución. Sería recomendable analizar un mayor número de casos, para llegar a una conclusión más certera.

Una línea de investigación a partir de nuestro estudio podría concentrar mayor número de casos y un análisis interno más exhaustivo de lo que hace a la función del líder dentro de la empresa familiar.

En nuestro trabajo de investigación sobre las empresas familiares en el rubro panificación, observamos que los hombres dirigentes actuales de las mismas estarían de acuerdo en delegar en un futuro su empresa a una mujer de la familia. En todos los casos se dio la constante de que estos hombres tienen hijas mujeres y ellos relatan que durante la infancia y juventud de las niñas les fueron inculcando el amor a la empresa familiar junto a la preparación específica en el ámbito empresarial y comercial.

Las mujeres, a su vez están muy de acuerdo en aceptar el cargo de líder de la empresa, salvo en un caso específico donde la hija del fundador decidió dedicarse a su profesión diferente al rubro de la empresa familiar.

Los grupos de hermanos dirigentes de empresas concuerdan en que los principios de confianza y organización deben primar en todas las decisiones para llegar a un fin exitoso dentro de la empresa familiar.

## REFERENCIAS

- Aguirre, R.** (2011). Trabajo y género: caminos por recorrer. En R. Aguirre & K. Batthyány (Eds.). Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur (pp. 165-180). Montevideo, Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo.)
- Aimetta JC,** (2019) Equipos de hermanos: tres opciones. Iadef Recuperado de: [Iadef.org/2019/03/09/equipos-de-hermanos-tres-opciones/](http://Iadef.org/2019/03/09/equipos-de-hermanos-tres-opciones/)
- Arnoldo Araya L.** (2017) Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empre.* vol.11 n.1 Cartago. Apr./Jul. 2017. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>.
- Beltrán Gómez L, Haro Beas J, Bernal Rodríguez F, Cueva Bravo O,** (2019). Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar. Revista Educateconciencia. Volumen. 22. No. 23 ISSN: 2007-6347 Periodo: abril-junio de 2019 Tepic, Nayarit. México Pp. 25-39
- Contreras Torres F, Pedraza Ortiz J, Mejía Restrepo X.** (2015) La mujer y el liderazgo empresarial. *Divers.: Perspect. Psicol.* vol.8 no.1 Bogotá Jan/June 2012. Espacio. Número 24. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703.2016>
- Grant Hornton** (2017). Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-inbusiness-2017.pdf>

**Hanson S, Hessel H, Danes S**, (2019) Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strateg.* <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>Get rights and content.

**Hernández Flores E, Paredes Cuahquentzi M**, (2018) Análisis de la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en la toma de decisiones en la región centro sur de Tlaxcala séptima Época. Año XXII Volumen 42 Enero – Junio 2018. 829

**IADEF**, (2019). La mujer actual. *Artículos de Empresa Familiar*. Posted: agosto, 10, 2019. Disponible en: [www.iadef.org](http://www.iadef.org)

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

**Loyola P.** (2016) Varones y mujeres tienen el enorme desafío de participar activamente en este proceso de cambio. IADEF

**Meza Fernández, G. A, Villaizan Martinez, A. D.** (2018). El liderazgo emocional femenino y su influencia en la sostenibilidad de las empresas familiares MyPE con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio de Lima-Perú. Universidad. Peruana de Ciencias Aplicadas(UPC). Lima, Perú. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10757/625383>.

**Moncayo B, Zuluaga D**, (2016) Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y gestión*, N° 39. ISSN 1657-6276.

**Ortiz García G, Olaz Capitán.** (2014) La mujer en la empresa familiar española. *Política y Sociedad* 2014, 51, Núm. 2: 481-506 500. ISSN: 1130-8001. 2014, 51, [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_POSO.2014.v51.n2.43647](http://dx.doi.org/10.5209/rev_POSO.2014.v51.n2.43647).

**Rodríguez-Díaz R, Jiménez-Cortés R, Rebollo A,** (2016) Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género, voces y experiencias. Universidad de Sevilla- España 2016. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*. N° 11, 2016 – e-ISSN: 2444-0221 - pp. 329-350.

**Ruiz Navarro J, Camelo C, y Coduras A.** (2013) Mujer y desafío emprendedor en España, características y determinantes. 2013. *Rev. De la Universidad de Cádiz*.

**Sanchez-Famoso, V, Maseda, A, Iturralde, T.** (2016) Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 22 (4), 177-185. De <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>

**Sanchez Famoso V, Maseda A, Erezuma I,** (2017) Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género Valeriano. *Revista Espacios* ISSN 0798 1015 Vol. 38 (N° 11) Año 2017. Pág. 24.

**Zapata Patiño, Melissa.** (2017). Estilos de liderazgo y género en empresas familiares en el sector confección. Editorial: Universidad Católica de Pereira. Monografía; DDMAE56.

**ANEXOS**

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo.....  
 DNI.....declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio **“RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina”**. Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una valiosa contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, PABLO A. VIOLA, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Córdoba.....de.....de 2019.

Firma del Participante

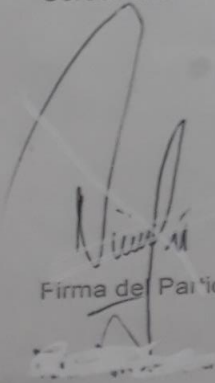
Firma del Investigador

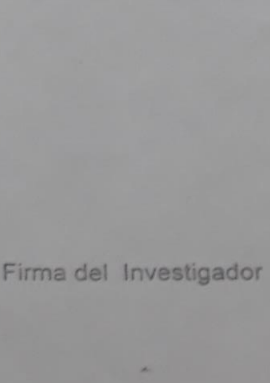
**Consentimiento Participante 1**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo.....~~XXXXXXXXXX~~.....  
DNI.....~~XXXXXXXXXX~~..... declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio "RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina". Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una valiosa contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, PABLO A. VIOLA, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Córdoba..... 18 ..... de Septiembre ..... de 2019.

  
Firma del Participante


  
Firma del Investigador

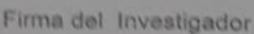
## Consentimiento Participante 2

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo .....  
DNI ..... declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio "RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina". Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una valiosa contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, PABLO A. VIOLA, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Córdoba..... 19 ..... de ..... Septiembre ..... de 2019.

  
Firma del Participante

  
Firma del Investigador





### Consentimiento Participante 3

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo [Redacted]  
 DNI [Redacted] declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio "RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina". Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una valiosa contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, PABLO A. VIOLA, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Córdoba..... 23 ..... de ..... Septiembre ..... de 2019.

  
 Firma del Participante

  
 Firma del Investigador

## Consentimiento Participante 4

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo [Firma]  
 DNI [DNI] declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio "RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina". Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una valiosa contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, PABLO A. VIOLA, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Córdoba 24 de Septiembre de 2019.

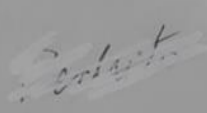
Firma del Participante
 Firma del Investigador

**Consentimiento Participante 5**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo.....  
DNI..... declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio "RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina". Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una valiosa contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, PABLO A. VIOLA, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.


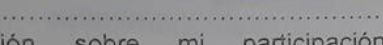
Córdoba..... 24 ..... de..... Septiembre ..... de 2019.

  
Firma del Participante


Firma del Investigador

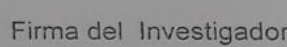
## Consentimiento Participante 6

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo..........  
 DNI.......... declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio "RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina". Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una valiosa contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, PABLO A. VIOLA, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Córdoba..... 26 ..... de Septiembre ..... de 2019.

  
 Firma del Participante


  
 Firma del Investigador

**Consentimiento Participante 7**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo.....  
DNI..... declaro haber recibido explicación sobre mi participación en el estudio **"RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina"**. Mi intervención como participante en este trabajo consistirá en responder preguntas realizadas mediante una entrevista, que constituirá una valiosa contribución al conocimiento. Acepto, si fuera necesario, que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, y a la cual pueda tener acceso el equipo docente de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los objetivos y metodología de esta investigación y se me ha asegurado que la información estará protegida por la privacidad y la confidencialidad. El Investigador Responsable del estudio, PABLO A. VIOLA, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con esta investigación. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído este Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Córdoba..... 27 ..... de Septiembre ..... de 2019.



Firma del Participante

Firma del Investigador

## CUESTIONARIO. ENTREVISTA

- 1) ¿Cómo está constituida la familia empresaria en esta Institución?
- 2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?
- 3) ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?
- 4) ¿Las mujeres de la familia participan en la Empresa?
- 5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar caros directivos dentro de la Empresa?
- 6) ¿Qué opina usted si quien suceda el liderazgo fuera una mujer?
- 7) ¿Se han presentado inconvenientes en el momento del traspaso del mando dentro de su Empresa?
- 8) ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?
- 9) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en alguna otra empresa del rubro panificación?
- 10) Nombre 3 características del liderazgo actual de su empresa.
- 11) ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?
- 12) ¿Qué opina de la gestión actual en cuanto a la dirección de esta Empresa?
- 13) ¿Identifica falencias en la gestión actual?
- 14) ¿Cree que una mujer al mando abordaría de manera diferente estos inconvenientes?
- 15) ¿Cree que el liderazgo de la mujer en su Empresa resultaría beneficioso?

- 16) ¿En qué aspectos cree que a mujer beneficiaría a la Empresa?
- 17) ¿Reconoce que haya diferencias básicas entre el liderazgo de una mujer y de un hombre dentro de la Empresa?
- 18) ¿Podría darme una definición de lo que entiende por Éxito?
- 19) Si tuviera que completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?
- 20) ¿Qué pregunta le haría a la mujer que tomara el mando en el próximo traspaso generacional del liderazgo de su Empresa?

**CUESTIONARIO. ENTREVISTA  
PARTICIPANTE 1.**

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

Está constituida por mi persona y tres hermanos, dos varones y una mujer

**2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?**

La lidero yo como responsable en colaboración con mis tres hermanos.

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

Cuando mi padre se retiró, luego de que los cuatro fuimos profesionales, dejamos nuestras profesiones para dedicarnos de lleno al negocio.

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

Si, como lo mencioné mi hermana participa.

**5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?**

Sí. Una mujer podría a dar a nuestra empresa otro enfoque, dinámico, moderno, una visión renovada, sin alejarse de los principios y objetivos que mantenemos desde el comienzo, una de mis hijas asumiría y daría al negocio el cambio que está requiriendo, ya que ambas se están preparando profesionalmente con el fin de mantener y hacer prosperar aún más la empresa familiar.

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

Como lo mencioné, tranquilamente podría tomar el liderazgo.

**7) ¿Se han presentado inconvenientes en el momento del traspaso del mando dentro de su Empresa?**

No, no, todo fue realizado de común acuerdo.



**8) ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?**

No, en este momento no consideramos esa posibilidad.

**9) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en alguna otra empresa del rubro panificación?**

No particularmente en el rubro, si que la mujer tiene las mismas posibilidades y condiciones que un hombre.

**10) Nombre tres características del liderazgo actual de su empresa.**

Unión, objetivos en común y buen clima laboral.

**11) ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?**

Si, siempre la mujer tiene una visión diferente y aporta a que nos organicemos o tengamos también diferencias que luego se resuelven de alguna manera.

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

Estamos muy conformes, desde hace 12 años que estamos con el esquema actual y a raíz de nuestra gestión hemos crecido generando franquicias.

**13) ¿Identifica falencias en la gestión actual?**

Siempre hay falencias en las gestiones, lo importante es detectarlas y resolverlas.

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

Puede ser, pero no tiene que ver el sexo sino la capacidad de la persona en resolver los inconvenientes que surjan.

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

Sí, pero vuelvo a repetir, creo que no tiene que ver el sexo de quien lidera la empresa.

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

La beneficia en el aspecto que es más detallista y aporta una visión diferente.

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

No, en nuestro caso al menos no es así.

**18) ¿Podría darme una definición de lo que entiende por Éxito?**

Resolver los problemas y mantener un grupo unido y poder pagar los sueldos a fin de mes.

**19) Si tuviera que completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?**

Hasta donde podría crecer una empresa manteniéndose como familiar.

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

Pondría a una mujer al mando como líder de la empresa?

**CUESTIONARIO. ENTREVISTA  
PARTICIPANTE 2**

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

Somos un matrimonio y nuestros 7 hijos, 2 mujeres y 5 varones

**2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Mi marido y yo.

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

Mi padre inició la empresa, luego mi marido y yo la hicimos crecer y mis hijos son parte de la estructura de la empresa que de a poco van tomando las riendas.

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

Si, tanto yo como mis hijas.

**5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?**

De ser necesario lo harían.

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

En nuestro caso está previsto se suceda a un hombre, pero podría una mujer también liderarla tranquilamente.

**7) ¿Se han presentado inconvenientes en el momento del traspaso del mando dentro de su Empresa?**

Mi suegro falleció y tomamos con mi marido el mando, no fue un problema porque ya estábamos trabajando en esto.

**8) ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?**

No, solamente colaboradores podrían ser, pero tenemos integrantes de la familia muy capacitados.

**9) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en alguna otra empresa del rubro panificación?**

Si, conozco colegas mujeres que lideran empresas.

**10) Nombre tres características del liderazgo actual de su empresa.**

Mantener la calidad, sentido de pertenencia de la empresa y facilitador.

**11) ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?**

Si, de hecho lo hacemos todo el tiempo.

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

La mejor.

**13) ¿Identifica falencias en la gestión actual?**

Estamos convencidos de lo que hacemos, siempre hay errores pero ganas para solucionarlos

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

Si, creo que la experiencia de cada uno hace que cada tema se aborde de una manera diferente.

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

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

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

En muchos, en lo financiero, en las ideas, en muchos aspectos que pueden caracterizar a cada mujer puede haber algo que sea diferente a un hombre, pero creo que no es una cuestión de ser hombre o mujer, sino de la persona.

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

No, es lo mismo que la respuesta anterior.

**18) ¿Podría darme una definición de lo que entiende por Éxito?**

Si analizamos del origen hasta la actualidad, se puede decir que nuestra empresa es un éxito.

**19) Si tuviera que completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?**

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

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

¿Cómo distribuiría los roles de sus hermanos en la empresa?

**CUESTIONARIO. ENTREVISTA  
PARTICIPANTE 3**

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

Mi padre fue el fundador, desde 1955 y lo sucedí yo en 1990.

**2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Hoy quien te habla es el líder de la empresa.

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

Mi padre me delegó a mí la empresa, dado que mi hermana no quiso tomar el cargo por razones familiares. Somos hermanos, fuimos preparados por mi padre de igual modo, cualquiera de los dos podemos ser los directores de la empresa, lo asumí yo por una cuestión familiar, pero pudo ser ella la que esté respondiendo esta entrevista hoy...De hecho tal vez mi hija asuma un día el liderazgo de nuestra empresa y estaría muy orgulloso que una mujer me suceda”.

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

¡Sí, participan! Directamente mi hermana, ya que es también dueña de la empresa e indirectamente mi esposa y mis hijas con opiniones y sugerencias que yo solicito y sobre lo que me baso para decisiones importantes.

**5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?**

Mi hermana, como te dije no ocupó este lugar de directora porque en ese momento prefirió dedicarse a sus hijos pequeños. Pero mis dos hijas sí están dispuestas a asumir el liderazgo cuando yo lo deje en sus manos y las he preparado para esto.

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

La verdad, me enorgullece porque las he formado para que continúen con la empresa familiar, sean mujeres u hombres las he preparado de la misma manera, ellas tienen estudios universitarios, por lo que creo que el desempeño será mucho más efectivo en este cargo y no veo diferencia si se trata de sexo

masculino o femenino en sentido de dirigir una empresa. Necesitamos de la mujer trabajadora tanto dentro de la empresa para el producto diario, como en el mando de la misma.

**7) ¿Se han presentado inconvenientes en el momento del traspaso del mando dentro de su Empresa?**

No, no se han presentado problemas de ningún tipo.

**8) ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?**

Si fuese necesario, obviamente hubiese recurrido a alguien externo, ya que el fin es mantener y engrandecer el negocio, si me hubiese sido necesario sí, hubiese pedido asesoramiento a alguien que no sea de la familia.

**9) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en alguna otra empresa del rubro panificación?**

Sí, sé de otras empresas donde lidera una mujer, y se desempeñan muy bien, mejor que el hombre, te diría, en muchos casos.

**10) Nombre 3 características del liderazgo actual de su empresa.**

Apertura. Empatía. Soluciones.

**11) ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?**

Sí, podría aportar cambios, no sólo por el hecho de ser mujer sino por el cambio generacional en sí. Ya que esta empresa ha sido dirigida por mi padre y luego por mí, sería muy buena la dirección de una mujer de la familia.

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

Le tendrías que hacer esta pregunta a mis empleados, (risas). Estamos en tiempos difíciles en todo sentido, pero tratamos de priorizar la familia, el medio de trabajo que es esta empresa y a las personas que trabajamos aquí.

**13) ¿Identifica falencias en la gestión actual?**

Sí sí, hay muchas cosas por mejorar, sobre todo en la parte financiera, hay dificultades por resolver, pero prefiero no hablar de ello.

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

Puede ser...confío muchísimo en las mujeres de la familia posibles como sucesoras y apuesto todo a que ellas pueden abordar muy bien las dificultades.

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

¡Sí!. ¡Obviamente resultaría muy bueno!

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

El aporte femenino es indispensable: Necesitamos de la mujer trabajadora tanto dentro de la empresa para el producto diario, como en el mando de la misma. Las mujeres de la familia conocen al detalle todo sobre la empresa y desde antes de fundarse, por lo que saben cuáles son los caminos correctos a seguir. Ellas poseen una intuición, habilidades de negociación y tal capacidad para resolver los problemas de manera conciliadora, que aporta ingredientes indispensables en cualquier empresa y representan los beneficios muy valorables en comparación con los hombres.

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

Las diferencias pueden tener que ver con la personalidad, la actitud y la preparación para manejar una empresa, no creo que tenga que ver con el ser hombre o mujer.

**18) ¿Podría darme una definición de lo que entiende por Éxito?**

Para mi éxito es lograr lo que uno se ha propuesto, engrandecer la empresa y permitir que siga creciendo en el tiempo y en estructura.



**19) Si tuviera que completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?**

Me gustaría preguntar si estoy haciendo lo correcto para que nuestra empresa siga adelante.

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

Le preguntaría si está dispuesta a mantener la empresa para traspasarla a una cuarta generación luego.

**CUESTIONARIO. ENTREVISTA  
PARTICIPANTE 4.**

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

Somos tres 4 hermanos, 3 varones y 1 mujer, también participan primos.

**2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?**

De alguna manera los hermanos estamos al mando de la empresa.

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

Luego del fallecimiento repentino de mi padre tuvimos que tomar el mando, primero con mi hermano y luego se sumó mi hermana.

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

Actualmente solo mi hermana, pero desde un principio fue mi abuelo junto a mi abuela y también mi madre estuvo al mando junto a mi padre.

**5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?**

Por el momento no tenemos un líder, salvo en los papeles, pero la idea es mantenernos como estamos pensando en nuestros hijos.

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

En la actualidad la mujer participa a la par de cualquier hombre, no veo impedimentos para que una mujer lidere cualquier empresa.

**7) ¿Se han presentado inconvenientes en el momento del traspaso del mando dentro de su Empresa?**

Nuestra empresa pasó por momentos muy difíciles, incluso en un período estuvo cerrada, por lo cual el traspaso de mando se dio para reflotar la empresa.

**8) ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?**

Creo que no, en caso de tener un responsable seríamos uno de los cuatro.

**9) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en alguna otra empresa del rubro panificación?**

Si, por supuesto, hay líderes femeninas en empresas de nuestro rubro.

**10) Nombre tres características del liderazgo actual de su empresa.**

Perseverancia, actitud y unión.

**11) ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?**

Si, la mujer cumple en nuestra empresa un papel preponderante.

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

La sacamos de la bancarrota y hoy tenemos 8 sucursales, creo que es excelente.

**13) ¿Identifica falencias en la gestión actual?**

Siempre hay falencias, problemas desafíos y altibajos que hemos y seguimos tratando de superar.

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

Claro, todos tomamos decisiones y a partir de ellas somos lo que somos hoy, seguramente de abordar de otra manera estas decisiones hoy sería una empresa diferente.

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

Al igual que las decisiones, hay mujeres que pueden liderar beneficiosamente y otras que no tanto.

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

Las mujeres manejan muy bien el personal, creo que en ese punto aportarían un rol diferencial.

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

No creo, todos somos personas.

**18) ¿Podría darme una definición de lo que entiende por Éxito?**

Superar cada conflicto fue un éxito para nosotros.

**19) Si tuviera que completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?**

Más que preguntar me gustaría que mi abuelo pudiera ver lo que es hoy la empresa que fundó hace casi 70 años.

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

Para eso estamos desde chicos haciéndole participar a nuestros hijos para que valoren lo que es nuestra empresa y el día de mañana pasarles el legado.

**CUESTIONARIO. ENTREVISTA  
PARTICIPANTE 5.**

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

Está constituida por 3 hermanos, dos varones y una mujer.

**2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Los tres en igual forma.

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

Luego del fallecimiento repentino de mi padre tuvimos que tomar el mando, primero con mi hermano y luego se sumó mi hermana.

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

Actualmente solo mi hermana.

**5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?**

De ser necesario sí, pero con el mecanismo actual nos manejamos muy bien.

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

Hay mujeres muy capacitadas y creo que no habría ningún inconveniente, mi hermana es una de ellas, si fuera una persona externa debería conocer la cultura de nuestro trabajo para poder liderarla pero creo que podría también liderarla como cualquier empresa. Es necesaria la opinión de ellas, ya que muchas veces logran afianzar a los clientes debido a su manera natural de empatizar con los demás, y lograr acuerdos impensados, que favorecen al cliente y a la firma.

**7) ¿Se han presentado inconvenientes en el momento del traspaso del mando dentro de su Empresa?**

Sí sí, no fue planificado, continuamos la manera de trabajo de nuestro padre, luego nos fuimos profesionalizando y asumiendo funciones para adecuar nuestra empresa, lo que nos permitió un gran crecimiento en los '90.

**8) ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?**

En este momento no, quizás un asesor si, que de hecho normalmente los tenemos, pero como líder pensamos que tiene que seguir siendo una persona del entorno familiar el día de mañana.

**9) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en alguna otra empresa del rubro panificación?**

No, conozco familias cuyo matrimonio está al mando, pero no de una mujer solamente.

**10) Nombre tres características del liderazgo actual de su empresa.**

Somos muy disciplinados, llevamos controles sobre la calidad de nuestros productos y siempre queremos tener los mejores recursos humanos.

**11) ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?**

Si, claro, de hecho muchas innovaciones las ha aportado mi hermana, por ejemplo hemos anexado cafetería a nuestros locales y desde ese momento nuestra rentabilidad aumentó muy positivamente.

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

Hemos cometido errores pero supimos adaptarnos a tiempo y fuimos pioneros en determinados productos por lo cual creo que es buena.

**13) ¿Identifica falencias en la gestión actual?**

Si, nuestros colaboradores nos lo hacen saber, aceptamos las críticas que siempre suman para cambiar en pos de una mejor gestión.

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

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

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

Puede que si o puede que no, eso lo determina el éxito que pueda tener la empresa.

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

Como le decía, tienen muchas ideas y “buen gusto”, lo que a nosotros particularmente nos trajo muy buenos resultados.

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

El carácter en el mando en nuestro caso es una diferencia básica que tenemos.

**18) ¿Podría darme una definición de lo que entiende por Éxito?**

Como comentaba, para nosotros el éxito fue crecer, nos dio prestigio y nuestro desafío es mantener eso día a día.

**19) Si tuviera que completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?**

Nuestra empresa tiene más de cincuenta años en el mercado, como vería a la empresa dentro de cincuenta años?

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

Justamente le haría la misma pregunta, como te imaginas la empresa dentro de cincuenta años.

**CUESTIONARIO. ENTREVISTA  
PARTICIPANTE 6.**

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

La familia está constituida por mi persona y mi hija, antes estaba mi ex esposa también.

**2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Yo la lidero.

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

Heredé de mi padre desde 1978, con él aprendí el oficio.

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

Actualmente sólo mi hija.

**5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?**

No, no estaría dispuesta a tomar el liderazgo, prefiere más adelante tomar otro camino en una profesión diferente.

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

No, en este tipo de empresa no sería conveniente. Yo no delegaría el mando de la empresa a una mujer. El anhelo de mis viejos fue dejarme a mí el negocio y así ocurrió, y espero que mi hijo varón me suceda cuando crezca.

**7) ¿Se han presentado inconvenientes en el momento del traspaso del mando dentro de su Empresa?**

Luego de jubilado mi padre tomé el mando yo, heredé la experiencia de mi padre, no ha habido problemas.



**8) ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?**

Si, en caso de no estar yo podría cumplir ese rol un externo.

**9) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en alguna otra empresa del rubro panificación?**

No, no tengo conocimiento acá en Córdoba.

**10) Nombre tres características del liderazgo actual de su empresa.**

Trabajo, austeridad y honestidad.

**11) ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?**

Tienen otro tipo de iniciativas, pero tendría que traer experiencia de alguna otra empresa para poder sumar.

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

Nos mantenemos trabajando por lo cual creo que las cosas se están haciendo bien.

**13) ¿Identifica falencias en la gestión actual?**

No poder haber crecido como lo hicieron otras empresas de tantos años.

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

Sí, seguramente que sí.

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

No creo que en este tipo de empresa, por el tamaño que tiene no sería beneficioso.

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

En la administración de la empresa podría sumar al igual que en la atención al público.

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

Yo creo que sí, tienen otra visión, otra expectativa, otros cuidados, podemos tener una vista diferente del negocio

**18) ¿Podría darme una definición de lo que entiende por Éxito?**

Éxito es mantenerse en el tiempo y obtener resultados positivos en las finanzas.

**19) Si tuviera que completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?**

Cómo resolverías una duda que tenga sobre un tema puntual.

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

¿Estás capacitada para dirigir un negocio sin conocer de lleno el trabajo de producción?

**CUESTIONARIO. ENTREVISTA  
PARTICIPANTE 7.**

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

Está constituida por mi (mujer), mi hermano y mi hija.

**2) ¿Quién lidera hoy la Empresa?**

Quién le habla.

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

Ante el fallecimiento de mi padre, mi hermano prefirió continuar con su profesión, por lo cual asumí el mando de la empresa, mi hermano es un gran soporte ya que si bien es socio, él solo trabaja como apoyo en la parte financiera y de registraciones contables, el funcionamiento integral de la empresa está a mi cargo. Aún difícil que el hombre acepte interiormente que “manda una mujer” pero esto va a ir mejorando con el tiempo. Yo delegaría sin dudar mi cargo a una de sus hijas en el momento que deba traspasarlo. Lo que creo, es que no es bueno separar hombres y mujeres, al contrario se deberían complementar para mejorar y hacer crecer la empresa familiar.

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

Si, yo y mi hija de a poco va asumiendo algunas funciones en el tiempo que dispone mientras estudia.

**5) ¿Las mujeres de la familia están dispuestas a tomar cargos directivos dentro de la Empresa?**

Hay una mujer liderando.

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

Idem al anterior.

**7) ¿Se han presentado inconvenientes en el momento del traspaso del mando dentro de su Empresa?**

Si, no estaba planificado y tuve que hacerme cargo porque de otra manera tendríamos que haber cerrado.

**8) ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?**

Si, en este momento si yo no pudiera hacerme cargo sería una posibilidad.

**9) ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo femenino en alguna otra empresa del rubro panificación?**

No, en otra provincia si se que hay, incluso mantenemos contacto con una colega, pero en Córdoba desconozco.

**10) Nombre tres características del liderazgo actual de su empresa.**

Trabajar, responder y controlar.

**11) ¿Cree que la mujer como directiva puede aportar cambios significativos en el desarrollo de la Empresa?**

Cambiamos muchas cosas desde que me hice cargo hace 5 años.

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

Es una empresa chica, hemos tenido dificultades en lo económico pero salimos, hoy estamos mejor ordenados que cuando comencé, por lo que creo que supimos mantener el negocio.

**13) ¿Identifica falencias en la gestión actual?**

Los tiempos muchas veces imposibilitan tener todo como uno quisiera.

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

Calculo que un hombre le hubiera dado una continuidad diferente a lo que somos hoy, pero también hubiera podido bajar los brazos y no haberse mantenido también.

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

Por lo menos es beneficioso para mí (sonríe).

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

Esta respuesta está implícita en lo hablado anteriormente.

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

Sí, claro que hay muchas diferencias, sobre todo cuando quien dirige hereda de su padre la profesión, se nota mucho cuando hay una persona que viene desde chico en el rubro y cuando otro ingresa a dirigirla sin tener conocimientos previos.

**18) ¿Podría darme una definición de lo que entiende por Éxito?**

Éxito es obtener buenos resultados beneficiando a todos los integrantes de la empresa.

**19) Si tuviera que completar usted esta entrevista, ¿qué pregunta le gustaría hacerse?**

Si mi hermano hubiera estado al frente, ¿hoy sería muy diferente el estado de la empresa?

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

Le preguntaría: ¿Estás dispuesta a pasar todas las horas necesarias dentro de la empresa para poder lograr el éxito?