

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito científico

Carrera: Licenciatura en Administración

“Evolución del rol femenino en empresas familiares de Córdoba frente al liderazgo”

“Evolution of female role in Córdoba family companies facing leadership”

Autor: Facundo Emanuel Barrull

D.N.I.: 35.644.733

Legajo N°: VADM14132

Tutora: Sofía Rinero

Lugar y Fecha: Córdoba, Julio 2019

INDICE

INDICE	1
I. Agradecimientos	2
II. Resumen	3
<i>a. Palabras claves:</i>	3
III. Abstract	4
<i>a. Keywords</i>	4
IV. Introducción	5
V. Métodos	10
<i>a. Diseño</i>	10
<i>b. Participantes</i>	11
<i>c. Instrumentos de recolección</i>	12
<i>d. Análisis de datos</i>	12
VI. Resultados	14
VII. Discusión	18
VIII. Referencias	23
IX. ANEXOS	25
1- Anexo I	25
<i>a. Consentimiento Información:</i>	25
2- Anexo II	33
<i>a. Entrevistas:</i>	33

I. Agradecimientos

En el momento de concluir una etapa tan importante en mi vida, quiero agradecer a mi compañera de vida, Sabrina, quien afrontó conmigo éste desafío, quien resigno muchos fines de semana acompañando a los días de estudio que mayor provecho, en mi caso, podía sacar.

A mi familia, que son mis amigos. Amigos, de oro, que me apoyaron una y otra vez en los momentos que quise abandonar y que también supieron entender la falta de tiempo, además de la distancia, por el estudio.

A mi sobrina, Astrid, inspiración de mi vida.

A la empresa donde trabajo, Grupo Agroempresa Argentina, todos los colaboradores, desde mi Superior Directo, RRHH, y la Dirección. Siempre me abrieron las puertas con posibilidades para realizar el presente, permisos especiales e incitaron para que finalice mis estudios.

Por último, y no menos importante, a mi tutora Sofía Rinero, que fue de mucha ayuda en éste proceso que por momentos se disfruta y por momentos genera mucho estrés, ella supo despejar cada duda presentada y fue de gran acompañamiento en la realización de la investigación.

II. Resumen

Éste estudio tuvo como objetivo analizar qué factores fueron de importancia al momento de la sucesión del liderazgo con relación directa al género, para comprender así, si la mujer no es tenida en cuenta al momento de la selección y decisión o si la mujer es quien prefiere no asumir ese rol y ceder el espacio al momento de asumir la dirección de la empresa familiar. El estudio fue de tipo exploratorio partiendo de fuente de información secundaria donde se evaluaron estudios realizados al género, los intrincados culturales y el aporte y estilo de liderazgo que otorgan las mujeres a la evolución de éste tipo de empresas, además se utilizaron fuentes primarias que consistieron en la selección de cinco empresas pertenecientes a la zona norte de la provincia de Córdoba, del departamento Colón y Totoral. Se procedió a realizar entrevistas para conocer la realidad que viven las mujeres al momento de liderar la empresa, un departamento o un área. Entre los resultados obtenidos, es importante resaltar, que de las seis personas que se entrevistaron, cinco fueron mujeres, liderando puestos de gran nivel jerárquicos, como dirección y gerencias, resultante de la gran capacidad, disciplina, formación que poseen para hacer frente a puestos que históricamente ocupó el sexo masculino. Para concluir, se comprobó en ésta investigación, y entendiendo que los aportes efectuados por las fuentes de información son altamente coincidentes, que ya no es prescindible el sexo sobre quienes buscan delegar el liderazgo, sino la capacidad para cumplir dicho rol.

a. Palabras claves:

Mujeres; liderazgo; empresas familiares; evolución; predecesor.

III. Abstract

This scientific research had as a main objective to analyze which factors were of importance at the time of leadership succession in direct association to gender, to understand, if the woman is not taken into account at the time of selection and decision or if the woman is the one who prefers not to assume that role and give it up when is time for assuming the management of the family business.

The investigation type was exploratory based on secondary information sources where studies on gender and cultural intricacies were evaluated, as also the contribution and style of leadership that women give to the evolution of these types of companies. In addition to this, primary sources were also used consisting of the selection of five companies belonging to the northern part of the province of Córdoba, specifically from the Colon and Totoral departments. Interviews were conducted to know about the reality of women leading the company, a department or an area.

Among the results obtained, it is important to note that of the six people interviewed, five were women leading high-level positions, such as chief executive officers, management and area managers, resulting from the huge capacity, discipline and training they have to deal with positions that historically were occupied by the male gender. To summarize, it was found in this investigation, and understanding that the inputs made by the sources of information are highly coincidental, gender is no longer essential for those who seek to delegate leadership, but the ability to fulfill that role.

a. Keywords

Women; leadership; family companies; evolution; predecessor.

IV. Introducción

El presente trabajo de investigación busca indagar en un intrincado cultural cada vez más llamativo que intenta cambiar la mirada sobre las mujeres y su posición en el mundo en general, y en los negocios, en particular, analizando la arista del liderazgo. El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412) En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías. En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino.

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

Para Martínez (2009) “la mujer dentro de la empresa familiar juega un rol importante, aunque sutil, ello se refleja tanto para el desarrollo, crecimiento y

continuidad de la empresa, como para la integración de cada una de las personas pertenecientes a la familia” (p 65).

No obstante, Crutzen, Pirnay y Aouni (2012) establecen que, “ésta participación se manifiesta de diferentes maneras, dado que desempeña cargos de distinta índole se podría pensar que la mujer, dentro del negocio familiar, posee facilidad para adaptarse a los eventos y tomas divisionales pertinentes” (p 65).

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello por lo que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Uno de estos espacios es la posición de líderes en las empresas, como puede observarse claramente de las cifras que estiman que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales argentinas son mujeres. Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca menciona, como factores que colaboran con estas cifras, a los estereotipos sociales sobre los “puestos de responsabilidad”, y factores externos que se asocian a patrones culturales por los cuales las mujeres son percibidas diferente que los hombres a la hora de pasarles el mando. (Grant Thornton, 2017)

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)

Menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas. ¿Cómo manejar exitosamente una sucesión? ¿Cómo instaurar políticas, reglas y lineamientos? ¿Cómo tener crecimiento, permanencia y continuidad? Teorías e investigaciones comienzan a surgir alrededor de factores determinantes que podrían afectar a la empresa familiar. (Goyzueta Rivera, 2013)

La presente investigación, traerá aparejado, un análisis de la visión que se tiene en la actualidad sobre el liderazgo de la mujer, dentro de la industria agropecuaria, vinera, y eléctrica, industrias que se abarcaran en el presente y retrocediendo en el tiempo, se las vinculo generalmente a un entorno masculino, desde el manejo de las mismas hasta el uso en general.

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

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

Objetivos

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

Objetivo general

Entender el estilo y tipo de liderazgo dentro de la zona, perteneciente al departamento Totoral y Colón, Córdoba, centrándose en el rol que ocupa la mujer dentro del mismo y la prioridad que poseen al momento de ser electas por su predecesor. Las empresas familiares serán el eje central del presente.

Objetivos específicos

o Entender, mediante las entrevistas realizadas, el traspaso de liderazgo en empresas familiares y sus generalidades.

o Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.

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

o Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.

V. Métodos

a. Diseño

La presente investigación se centrará en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos a través de una investigación de tipo exploratoria. Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria. Se centrará en conocer los motivos por los que el predecesor de una empresa familiar, selecciona a quien va a ocupar su lugar en el liderazgo de la empresa familiar y que tipo de implicancia tiene en la decisión tomada si la persona a quien va a ceder el mando, es hombre o mujer; así mismo, se reflejará de qué forma se efectúa dicho proceso, teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio argentino, centrándonos en el departamento Totoral y Colón, localidades de Jesús María, Sinsacate y Colonia Caroya, limitado a las empresas de tipo familiares. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres, además de conocer la forma en que se efectuará el traspaso de mando en una empresa familiar, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

Para los objetivos que requieren fuentes primarias, se busca analizar las características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales respecto a los predecesores femeninos y la forma en que se lleva a cabo el proceso de traspaso de mando, los métodos, las características y estrategias utilizadas para llevar a cabo dicho proceso. De esta manera se conocerán las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos hacia las mujeres.

b. Participantes

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares de Córdoba, departamento Totoral y Colón, localidad de Jesús María, Sinsacate y Colonia Caroya.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a los directivos actuales de empresas que están prontas a la determinación de sus futuros líderes, una posibilidad es optar por mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron por hijos varones. De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

Cada participante interviniente en la correspondiente entrevista, será notificado de la implicancia y anonimato en la misma, y se le solicitará la conformidad escrita, la misma se detalla en el ANEXO I.

c. Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista en profundidad a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista. Siendo esta ideal para obtener descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones sobre la persona que actúa en la realidad que queremos analizar. Las entrevistas, de acuerdo con el entrevistado, podrán ser del tipo entrevista en profundidad o semi-estructuradas ya que como dice José Yuni (2014) estas se caracterizan por ser:

“Parte de un guion (un listado tentativo de temas y preguntas) en el cual se señalan los temas relacionados con la temática del estudio. En el desarrollo de la entrevista, se van planteando los interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente, permitiéndose que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes. El guion indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.” (p.82).

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

d. Análisis de datos

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

proceso (Rubin y Rubin, 1995) integrar la información mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

VI. Resultados

Finalizada cada entrevista realizada, y ya habiendo volcado el contenido de las mismas en el presente documento, se está en condiciones de comenzar con la exposición de los resultados obtenidos.

Es importante destacar que todas las empresas a las que se tuvo acceso a entrevistar, se encuentran en pleno momento de traspaso en el liderazgo generacional. Las mismas son empresas familiares, formadas por sus correspondientes fundadores, como empresas chicas, y al permanecer durante el tiempo, fueron posicionándose y llegar a ser, medianas empresas.

Tabla 1

Datos generales de empresas entrevistadas.

Concepto	Cantidad
Empresas visitadas	5
Participantes entrevistados	6
Mujeres	5
Hombres	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Características generales de empresas entrevistadas.

Empresas	Rubro	Antigüedad	Lideradas por:	Generaciones
Empresa 1	Agropecuaria/Comercial	35	Mujer	2
Empresa 2	Maquinaria Agropecuaria/Comercial	10	Hombre	2
Empresa 3	Electricidad/Comercial	39	Hombre	2
Empresa 4	Vinícola/Comercial	4	Hombre	2
Empresa 5	Cabaña Agropecuaria	7	Mujer	2

Fuente: elaboración propia

Refiriéndonos al primer objetivo establecido, las 5 empresas familiares entrevistadas, poseen sucesores sobre quienes su fundador otorgó el liderazgo para que continúen con el proyecto; a sus hijos, algún familiar o terceros que consideren pertinentes. Éste traspaso, por lo que pudo verse, se da a una o varias personas, dependiendo el crecimiento que la empresa tuvo a lo largo del tiempo. Las empresas entrevistadas actualmente, poseen una segunda generación sobre hijos/as del fundador.

Las empresas visitadas poseen líderes hombres (3 de las 5 empresas) y líderes mujeres (2 de las 5 empresas), basan la elección en su capacidad. Referenciando el segundo objetivo planteado, obtenemos, de acuerdo a lo informado por los entrevistados, como resultados que los fundadores y las empresas al momento de otorgar el liderazgo no buscan más jefes, sino líderes, desde los directores, hasta las gerencias generales y medias; en la actualidad ellos entienden que solo quien sabe ser líder, sabe gestionar y hacer crecer, dentro de un medio en constante cambio, la compañía, ese estilo y forma de liderar, hace que se promueva mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros que componen la organización.

Plantándonos en el tercer objetivo, solo una persona entrevistada, manifestó que, al momento de obtener el liderazgo de una de las empresas de su padre, él tuvo en cuenta el sexo, entendiendo que uno de sus hijos hombres podría liderar la empresa de máquinas y ella de agroquímicos, también sostuvo que hoy su forma de pensar (del padre), es totalmente distinta y le es indiferente el sexo. Su fundador, determina generalmente otorgar el liderazgo de la compañía en sus hijos, quienes consideran son sus “herederos”. Es importante destacar que todos aquellos “herederos” o líderes entrevistados, coinciden que el estilo de liderazgo fue evolucionando, como se

menciona más arriba y en esto todos concuerdan, las empresas familiares mutan de un líder opresor a un líder demócrata, participativo, involucrado, con capacidad de inculcar estos valores en todos los colaboradores de la compañía, con el fin que ésta crezca y se adapte a un entorno completamente cambiante y en evolución constante.

En el cuarto objetivo establecido, los entrevistados coinciden que la evolución de la mujer en el liderazgo de empresas agropecuarias/vineras/eléctricas actualmente es mayor, los fundadores, vienen de una época donde la mujer es vista como ama de casa, sostienen que debido a la evolución, es inminente el posicionamiento de la mujer, entre las entrevistas ejecutadas, el común denominador de los entrevistados fue que *“las mujeres son mucho más detallistas que los hombres”*, se observó que ésta participación se manifiesta de diferentes maneras, dado que se pudo ver mujeres que desempeñan cargos de distinta, dentro del negocio familiar, y poseen facilidad para adaptarse a los eventos y tomas divisionales pertinentes. Si bien es importante remarcar que no se busca una diferenciación con el hombre, se pudo ver que el rol femenino, hoy se está imponiendo de mejor forma que en tiempo anteriores, y con la frase antes citada es importante mencionar que en un mercado actual altamente competitivo con los avances tecnológicos, es importante tener en cuenta hasta el último detalle para que los clientes nos elijan, sea el rubro que sea, cualquier empresa genera su rentabilidad complaciendo a los clientes entre otros factores.

En la actualidad, sea masculino o femenino, el sexo no es un limitante al momento de seleccionar una persona para liderar una compañía, según lo informado por los entrevistados. En las empresas visitadas, los entrevistados, mencionaron que, en las búsquedas de gerencias, en ningún caso determinan el sexo en la selección, sino que

cumplan con los requisitos de las mismas en cuanto a capacidades, experiencias y profesión.

Se pudo ver en cada empresa visitada, que éstas no buscan un hombre o una mujer para un puesto, buscan personas que cumplan con los requisitos técnicos, determinadas habilidades y valores para un determinado puesto de liderazgo en una compañía.

Los fundadores de las empresas familiares visitadas buscan que sus hijos sean quienes tomen el mando de la compañía, independientemente del sexo de la persona y son estos últimos quienes traen aparejada la evolución, determinando que perfiles necesitan para que los acompañen en el crecimiento de la compañía.

VII. Discusión

El objetivo del trabajo fue determinar el rol que ocupa la mujer dentro del liderazgo en empresas familiares y las determinaciones del predecesor al momento de elegir quien continuará al mando de la compañía, se centró la investigación en determinar si el género fue importante al momento de seleccionar quien continúe el liderazgo de la compañía o si fue el género femenino quien tuvo falta de interés para llevar adelante el puesto; 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).

Las empresas visitadas y los miembros pertenecientes a éstas, quienes fueron entrevistados, guardan grandes similitudes, son cinco empresas familiares, pertenecientes a una misma zona, algunas pertenecientes a rubros similares, pero lo más impresionante, es que todas se encuentran en un proceso avanzado, donde su fundador está otorgando el liderazgo direccional de la/las empresa/s a sus hijos/as; siendo éstos los responsable de continuar con el avance y crecimiento de las mismas y lograr el estilo de liderazgo que ellos deseen.

Actualmente el rol que ocupa la mujer no solo en las compañías, sino también en la sociedad, es de constante evolución. Introduciendo la presente investigación, referenciábamos lo siguiente: Para Martínez (2009) “la mujer dentro de la empresa familiar juega un rol importante, aunque sutil, ello se refleja tanto para el desarrollo, crecimiento y continuidad de la empresa, como para la integración de cada una de las personas pertenecientes a la familia” (p 65), la definición que realiza Martínez sobre una mujer sutil, no se ve en las empresas visitadas. En las empresas visitadas se vieron

mujeres totalmente decididas a enfrentar desafíos, agudas, inteligentes, con gran capacidad para formar equipos, generando consensos, con ganas de permanecer y ocupar puestos que sean remunerados y reconocidos de la misma forma que si fueran de género masculino. Fue muy visible en las empresas a las cuales se tuvo acceso, la importancia que se le da a la mujer en cuanto al factor humano, en todas las entrevistas realizadas, fue un factor común, la facilidad que el género presenta en cuanto a la flexibilidad en las tomas de decisiones, el logro de equipos de trabajos firmes, unidos, con intereses por el logro de objetivos comunes.

En su momento, como ya se habló antes y a nivel mundial, había un pensamiento social más “machista”, mayor diferenciación entre un hombre y una mujer; hoy, la realidad es otra, las empresas deben evolucionar y no solo en procesos y tecnologías, sino también en pensamiento general, caso contrario, son arrolladas por la evolución que existe en las formas de liderar en las compañías, ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990). Analizando los resultados obtenidos, una mención muy relevante fue que un fundador, no hubiera pensado en asignar una de sus empresas referidas al rubro maquinarias a su hija mujer, si en cambio a su hijo varón; actualmente ambos lideran la empresa, esto refleja la evolución sobre la que hacemos referencia en el presente.

En base a los resultados obtenidos, se puede observar, que el género femenino está cobrando relevante importancia al momento de liderar las compañías y aquellos dueños que están en el momento de delegación del liderazgo de sus empresas, no es de determinación el sexo sobre el cual van a delegar el liderazgo, sino las capacidades cognitivas que posee la persona, la técnica, el profesionalismo y trato con el resto de los

participantes de la compañía. Crutzen, Pirnay y Aouni (2012) establecen que, “ésta participación se manifiesta de diferentes maneras, dado que desempeña cargos de distinta índole se podría pensar que la mujer, dentro del negocio familiar, posee facilidad para adaptarse a los eventos y tomas divisionales pertinentes” (p 65).

Continuando con una apreciación de los resultados, se puede ver que en las empresas familiares, eje de investigación del presente, es claramente notable éste cambio de liderazgo, poseen padres fundadores, que con las herramientas que tuvieron en los comienzos, hicieron lo mejor que tuvieron a su alcance; hoy hijos/as, predecesoras, son los principales impulsores de éstos cambios, generando que las compañías, permanezcan en el medio y sigan operando sin ser devoradas por la evolución constante de los mercados en que operan.

Al momento de iniciar la presente investigación fue de suma importancia preguntarnos ¿cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: no ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo? En este momento y ya en condiciones de hacer hincapié en esto y poniendo en manifiesto que, en las cinco empresas entrevistadas, y teniendo como antecedentes que los rubros “correspondían a géneros masculinos”, ningún caso de las personas que lideran las mismas, tuvieron en cuenta el género y/o cuando se lo propusieron a una mujer ésta presentó falta de interés por el ofrecimiento. Contrariamente a lo planteado inicialmente, las mujeres entrevistadas y líderes de grandes compañías, manifestaron su interés por éstos puestos y la continuidad en el crecimiento de los mismos.

El estudio presentado, demuestra que el género femenino aporta en las compañías un estilo de liderazgo horizontal. El liderazgo femenino es de gran aporte

para que se aprecie un clima emocional y anímico en una empresa; son capaces de aportar ideas, generar iniciativas, buscar soluciones y empoderarse en infundir entusiasmo rompiendo barreras. Estas características y las detalladas más arriba demuestran la importancia del rol de las mujeres en la Dirección o Gerencias de las empresas, logrando equipos de trabajo fuertes y cohesionados.

Las entrevistas ejecutadas arrojaron un factor común coincidente en todos los participantes, que fue lo importante y la nueva impronta que está aportando el rol femenino en el mando de una empresa.

Es importante mencionar las limitaciones y fortalezas obtenidas en la investigación. Un limitante de gran importancia fue el número de empresas a las que se pudo acceder, cinco empresas en total, es decir la población entrevistada y otro de gran importancia es la zona y tamaño de empresa, es decir, la investigación presentada aplica a la zona norte de la provincia de Córdoba, no se está en condiciones de afirmar que la información proporcionada corresponde a todas las empresas de la República Argentina. La principal fortaleza corresponde que al ser empresas familiares el objeto de estudio, a todas las que se tuvo acceso, las mismas se encuentran, encontraron o encontrarán en un proceso de traspaso generacional y al ser familiares, manejan un clima de mucha confianza y totalmente abiertas a responden las preguntas realizadas sin ningún limitante.

De acuerdo al objetivo de la investigación, se puede inferir que, quien es elegido para liderar las empresas, siempre referenciando a éstas como: sector comercial (agropecuario, vinero, eléctrico), familiares, correspondientes al norte de la provincia de Córdoba, son personas que poseen conocimientos, formación profesional y humana,

grandes capacidades de liderazgo y en ningún caso tuvo que ver el género, si era hombre o mujer. Sí, es importante concluir que la mujer está ocupando un lugar importante dentro de las empresas familiares de Jesús María, Colonia Caroya y Sinsacate, y no se evidencio diferencias, en cuanto a capacidades, sobre el liderazgo que puede ofrecer un hombre. Éstas empresas en la actualidad buscan líderes que puedan adaptarse y adaptar el área, departamento o gerencia que lidere a fines de permanecer en un medio en constantes cambios, donde lleven las mismas a la permanecía y adaptabilidad. El rol de la mujer es sumamente importante ya que presenta características de adaptación y flexibilidad. La investigación efectuada, aporta suficiente evidencia para continuar analizando e investigando cómo evoluciona el rol de la mujer en el estilo de liderazgo sobre éste tipo de empresas, que en tiempos anteriores se caracterizaron por ser lideradas por hombres, y de qué forma impacta el estilo impuesto por el género femenino en el funcionamiento y crecimiento de las mismas.

VIII. Referencias

- Grant Thornton (2017). *Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas*. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-inbusiness-2017.pdf>
- Rosener, J. B. (1990). *Wayswomen leads*. *Harvard Business Review*, 68 (1), 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. *ThousandOaks*: Sage.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar 2*. Córdoba: Brujas.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. y Iturralde, T. (2016, 25 de febrero). *Relation shipbetween family and non-family social capital: The case of Spanishfamilyfirms*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 22 (4), 177-185. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>
- Goyzueta Rivera, Samuel Israel (2013). *Perspectivas n.31 Cochabamba*. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext.
- Crutzen, N., Pirnay, F. & Aouni, Z. (2012). *La mujer en la sucesión de la empresa familiar: un reto multifactorial*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Argentina_Soto/publication/320331789_La_mujeru_papel_en_la_sucesion_de_la_empresa_familiar_Un_reto_multifactorial/links/59

de3c7e0f7e9bcfab23f3f5/La-mujer-su-papel-en-la-sucesion-de-la-empresa-familiar-
Un-reto-multifactorial.pdf

IX. ANEXOS

1- Anexo I

a. Consentimiento Información:

Consentimiento modelo:



CONSENTIMIENTO ENTREVISTA

Entrevistador: Facundo Emanuel Barrull

Resumen: La entrevista a desarrollar, corresponde a una investigación científica que conformará el trabajo final de grado del entrevistador. El tema sobre el cual se llevará a cabo dicha conversación, consistirá en el Recambio generacional en el liderazgo de empresas familiares, y el lugar que se le otorga al género femenino en la decisión de elegir quien llevará a cabo el proceso de liderar la empresa.

Entrevistado:

Edad:

Importancia de participación: la participación del entrevistado, permitirá conocer si existen patrones o que fundamentos utilizan las empresas familiares, al momento de delegar el Liderazgo en los sucesores.

Riesgo: ¿Considera que existe algún riesgo en su participación en la entrevista y/o la información proporcionada?

NO - SI

¿Cuáles?

Lugar:

Fecha:

.....
Firma y Aclaración Entrevistador

.....
Firma y Aclaración Entrevistado

Consentimiento completo:



CONSENTIMIENTO ENTREVISTA

Entrevistador: Facundo Emanuel Barrull

Resumen: La entrevista a desarrollar, corresponde a una investigación científica que conformará el trabajo final de grado del entrevistador. El tema sobre el cual se llevará a cabo dicha conversación, consistirá en el Recambio generacional en el liderazgo de empresas familiares, y el lugar que se le otorga al género femenino en la decisión de elegir quien llevará a cabo el proceso de liderar la empresa.

Entrevistado: Manera Gisele

Edad: 34

Importancia de participación: la participación del entrevistado, permitirá conocer si existen patrones o que fundamentos utilizan las empresas familiares, al momento de delegar el Liderazgo en los sucesores.

Riesgo: ¿Considera que existe algún riesgo en su participación en la entrevista y/o la información proporcionada?

NO - SI

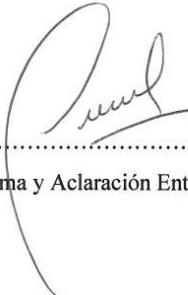
¿Cuáles?.....

Lugar: Los Socavones S.A. Calle 30 505, Col. Caroya, Córdoba

Fecha: 02/05/2019


FACUNDO
BARRULL

Firma y Aclaración Entrevistador


GISELE
MANERA

Firma y Aclaración Entrevistado

Figura 1 – Consentimiento Manera Gisele



CONSENTIMIENTO ENTREVISTA

Entrevistador: Facundo Emanuel Barrull

Resumen: La entrevista a desarrollar, corresponde a una investigación científica que conformará el trabajo final de grado del entrevistador. El tema sobre el cual se llevará a cabo dicha conversación, consistirá en el Recambio generacional en el liderazgo de empresas familiares, y el lugar que se le otorga al género femenino en la decisión de elegir quien llevará a cabo el proceso de liderar la empresa.

Entrevistado: Pons Silvana

Edad: 37

Importancia de participación: la participación del entrevistado, permitirá conocer si existen patrones o que fundamentos utilizan las empresas familiares, al momento de delegar el Liderazgo en los sucesores.


Riesgo: ¿Considera que existe algún riesgo en su participación en la entrevista y/o la información proporcionada?

NO - SI

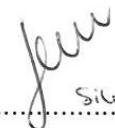
¿Cuáles?.....

Lugar: Agroempresa Colón S.A., Ruta N°9 Km 758,2, 5220 Sinsacate, Córdoba

Fecha: 02/05/2019


 FACUNDO
 BARRULL

Firma y Aclaración Entrevistador


 Silvana Pons

Firma y Aclaración Entrevistado

Figura 2 – Consentimiento Vaca Gabriela



CONSENTIMIENTO ENTREVISTA

Entrevistador: Facundo Emanuel Barrull

Resumen: La entrevista a desarrollar, corresponde a una investigación científica que conformará el trabajo final de grado del entrevistador. El tema sobre el cual se llevará a cabo dicha conversación, consistirá en el Recambio generacional en el liderazgo de empresas familiares, y el lugar que se le otorga al género femenino en la decisión de elegir quien llevará a cabo el proceso de liderar la empresa.

Entrevistado: Di Filippo Cristina Del Valle

Edad: 60

Importancia de participación: la participación del entrevistado, permitirá conocer si existen patrones o que fundamentos utilizan las empresas familiares, al momento de delegar el Liderazgo en los sucesores.

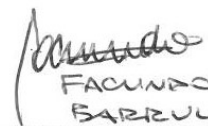
Riesgo: ¿Considera que existe algún riesgo en su participación en la entrevista y/o la información proporcionada?

NO - SI

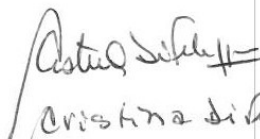
¿Cuáles?.....

Lugar: Gatopa S.A. - Remedi esq. Venecia, Jesús María, Córdoba

Fecha: 03/05/2019


 FACUNDO
 BARRULL

Firma y Aclaración Entrevistador


 Cristina Di Filippo

Firma y Aclaración Entrevistado

Figura 3 – Consentimiento Di Filippo Cristina



CONSENTIMIENTO ENTREVISTA

Entrevistador: Facundo Emanuel Barrull

Resumen: La entrevista a desarrollar, corresponde a una investigación científica que conformará el trabajo final de grado del entrevistador. El tema sobre el cual se llevará a cabo dicha conversación, consistirá en el Recambio generacional en el liderazgo de empresas familiares, y el lugar que se le otorga al género femenino en la decisión de elegir quien llevará a cabo el proceso de liderar la empresa.

Entrevistado: Vaca Gabriela

Edad: 37

Importancia de participación: la participación del entrevistado, permitirá conocer si existen patrones o que fundamentos utilizan las empresas familiares, al momento de delegar el Liderazgo en los sucesores.

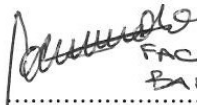
Riesgo: ¿Considera que existe algún riesgo en su participación en la entrevista y/o la información proporcionada?

NO - SI

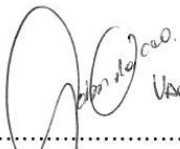
¿Cuáles?.....

Lugar: Agromáquinas Sinsacate S.A., Sinsacate, Córdoba

Fecha: 03/05/2019


 FACUNDO
 BARRULL

.....
 Firma y Aclaración Entrevistador


 Vaca. Gabriela

.....
 Firma y Aclaración Entrevistado

Figura 4 – Consentimiento Vaca Gabriela



CONSENTIMIENTO ENTREVISTA

Entrevistador: Facundo Emanuel Barrull

Resumen: La entrevista a desarrollar, corresponde a una investigación científica que conformará el trabajo final de grado del entrevistador. El tema sobre el cual se llevará a cabo dicha conversación, consistirá en el Recambio generacional en el liderazgo de empresas familiares, y el lugar que se le otorga al género femenino en la decisión de elegir quien llevará a cabo el proceso de liderar la empresa.

Entrevistado: Gallo Rodrigo

Edad: 36

Importancia de participación: la participación del entrevistado, permitirá conocer si existen patrones o que fundamentos utilizan las empresas familiares, al momento de delegar el Liderazgo en los sucesores.

Riesgo: ¿Considera que existe algún riesgo en su participación en la entrevista y/o la información proporcionada?

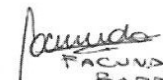
NO - SI

¿Cuáles?


.....

Lugar: Castulo Peña 549, 5220 Jesús María, Córdoba

Fecha: 07/05/2019


 FACUNDO
 BARRULL

Firma y Aclaración Entrevistador


 Rodrigo Gallo

Firma y Aclaración Entrevistado

Figura 5 – Consentimiento Gallo Rodrigo

CONSENTIMIENTO ENTREVISTA

Entrevistador: Facundo Emanuel Barrull

Resumen: La entrevista a desarrollar, corresponde a una investigación científica que conformará el trabajo final de grado del entrevistador. El tema sobre el cual se llevará a cabo dicha conversación, consistirá en el Recambio generacional en el liderazgo de empresas familiares, y el lugar que se le otorga al género femenino en la decisión de elegir quien llevará a cabo el proceso de liderar la empresa.

Entrevistado: Silvia Vanina Mizzau

Edad: 35

Importancia de participación: la participación del entrevistado, permitirá conocer si existen patrones o que fundamentos utilizan las empresas familiares, al momento de delegar el Liderazgo en los sucesores.


Riesgo: ¿Considera que existe algún riesgo en su participación en la entrevista y/o la información proporcionada?

NO - SI

¿Cuáles?.....

Lugar: Agroempresa Colón SA – Ruta n°9 KM 758,2, Sinsacate, Córdoba

Fecha: 07/05/2019


 FACUNDO
 BARRULL

Firma y Aclaración Entrevistador



Firma y Aclaración Entrevistado

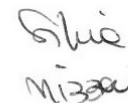

 Silvia
 Mizzau

Figura 6 – Consentimiento Mizzau Vanina

2- Anexo II

a. Entrevistas:

Entrevista modelo:

CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN



- I. ¿Sucedió en ésta empresa en algún momento un traspaso de liderazgo generacional?
- II. ¿De qué forma?
- III. Al momento de generar el traspaso, ¿Qué factores considera que influyeron en la elección del predecesor?
- IV. ¿Considera que, al momento de ceder el liderazgo, al predecesor, para tomar la decisión, le fue de influencia el género a quien le iba a otorgar el liderazgo?
- V. ¿De qué forma se informó el traspaso de liderazgo? (fue de manera formal, o se generó naturalmente)
- VI. En la actualidad, ¿Cómo definiría el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la empresa? ¿Considera que hubo muchas modificaciones de acuerdo al estilo anterior?
- VII. De acuerdo a lo conversado en la entrevista, y a nivel general, ¿Considera que el mercado laboral, enfocado en el liderazgo de empresas, es igualitario para género femenino de la misma forma que para el género masculino?

Entrevistas completas:

Entrevistado 1: Manera Gisele

Empresa: Los Socavones S.A. - Bodega

Puesto: Responsable RRHH

Cantidad de empleados: 13

✚ ¿Sucedió en ésta empresa en algún momento un traspaso de liderazgo generacional?

Si, está sucediendo en éste momento de hecho, de Miguel, que es el dueño de la empresa hacia uno de sus hijos particularmente.

✚ ¿De qué forma?

Fue de a poco Marcos, que es el hijo, es ingeniero Agrónomo, el inicio trabajando en otra de las unidades de negocio, y bueno, con el tiempo, abrieron Socavones, y decidieron que fuera el de los 3 hijos, que tomara la posta de esta empresa, así que bueno, de a poco hoy la están empezando a tomar, hace un año aproximadamente.

✚ Al momento de generar el traspaso, ¿Qué factores considera que influyeron en la elección del predecesor?

Es un poco lo que te decía recién, Miguel tiene tres hijos y los tres hijos fueron entrando en alguna de las empresas y bueno, fue de manera natural, que Marcos decidió tomar lo que es Socavones y bueno, no fue por ninguna razón en particular, era el que faltaba incorporar, el hijo más chico que tiene, entonces bueno, fue como él tomo la unidad de negocio que estaba libre.

✚ ¿Considera que, al momento de ceder el liderazgo, al predecesor, para tomar la decisión, le fue de influencia el género a quien le iba a otorgar el liderazgo?

No, en éste caso, yo considero que no, por esto que te decía, se dio de manera natural el traspaso, Silvia que es la única mujer que el tiene, ya estaba dentro del grupo como Gerente de Recursos Humanos, entonces bueno, no tuvo nada que ver el género en este caso.

✚ ¿De qué forma se informó el traspaso de liderazgo? (fue de manera formal, o se generó naturalmente)

Fue de manera informal, directamente un día decidieron que Marcos tome la posta y directamente la tomo y todos nos fuimos enterando porque él estaba a cargo, pero no se informó de ninguna manera formal.

✚ En la actualidad, ¿Cómo definiría el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la empresa? ¿Considera que hubo muchas modificaciones de acuerdo al estilo anterior?

Muchas, anteriormente, era una sola persona, era unilateral quien tomaba las decisiones, desde las más importantes de inversiones del negocio, hasta compras mínimas de insumos que había en la empresa, , todo pasaba por una sola persona, que era el dueño, ahora con los 3 hijos hay una profesionalización, un cambio, una apertura al dialogo, que antes quizás no había, las decisiones son compartidas, incluso ellos han abierto el espacio a los gerentes de las diferentes áreas, y las decisiones se toman entre todos, entre el directorio, que lo conforman los chicos, mas Miguel, que sigue estando en cierto modo, mas los gerentes, entonces bueno, se nota ya en la toma de decisiones, está dividida, hay decisiones que muchas veces los gerentes no se enteran, porque muchas

veces las toman los responsables de áreas, muchas otras veces las toman los gerentes, otras veces las toman los directores, dependiendo el grado de importancia de esa decisión, pero ya no todo pasa por una sola persona unilateralmente como era antes, , entonces bueno, es muy bueno.

✚ De acuerdo a lo conversado en la entrevista, y a nivel general, ¿Considera que el mercado laboral, enfocado en el liderazgo de empresas, es igualitario para género femenino de la misma forma que para el género masculino?

Mira, acá en la empresa, yo te diría que sí, nosotros tenemos tanto gerentes mujeres como gerentes hombres, en el mercado en general, hay determinadas empresas que por ahí, se nota que hay una preferencia, quizás por el sexo masculino en algunos puestos, la verdad es que nosotros no lo vivimos, en el momento de realizar una búsqueda, el sexo no es determinante para nada, de hecho, no lo ponemos como condición nunca, para ningún puesto que busquemos, y después, bueno, todo se va sucediendo de acuerdo a los Curriculum que llegan, y cuáles son los que mejor se adaptan, a la búsqueda que nosotros tenemos en ese momento, pero no, no para nosotros no es determinante el sexo para nada. Siempre y cuando las personas sean aptas para el puesto, avanzamos, de hecho, para darte un ejemplo, hoy tenemos una jefatura abierta para dos áreas distintas y hemos encontrados a las dos personas, una es mujer y otra es hombre y fue casualidad, la mujer ingresa para el área financiera y el hombre la parte administrativa y bueno, ingresan así.

Entrevistado 2: Pons Silvana

Empresa: Agroempresa Colón S.A. - Agroquímica

Puesto: Gerente Administrativo

Cantidad de empleados: 102

✚ ¿Sucedió en ésta empresa en algún momento un traspaso de liderazgo generacional?

Si sucedió. Sucedió en los últimos años que la cabeza de la empresa que era el Sr. Miguel Ángel Mizzau delegó mucho poder en la nueva generación. Se creó una Gerencia general que encabeza Diego Esteban y en sus hijos. Eso sucedió en la empresa en estos años.

✚ ¿De qué forma?

Fue bastante paulatino. Creo que ellos mismos generaron un cambio, ellos mismos estuvieron generando capacitaciones, ellos hicieron todo un proceso de familia en el cual ellos pudieron hacer ese cambio generacional, del lado de Miguel de apartarse de un estilo de liderazgo a generar un liderazgo mucho más abierto a través de sus hijos y con la figura de un gerente que antes quizás no existía, era una sola persona se hizo mucho más abierto, se podría decir, este estilo de liderazgo. Esto también se hace vía legal aclaro también. Desde el año 2008 por ejemplo esto era una SRL y se convirtió en una SA en ese mismo momento automáticamente se crea un directorio deja de tener un gerente digamos que era el dueño de la empresa, un único gerente, pasa automáticamente acompañando todo este proceso el cambio y transformación de la empresa. La sociedad se transforma en el año 2008 en una SA creando un directorio y eligiendo de esta forma una gerencia y un acompañamiento.

✚ ¿Y ahí es cuando vos asumís como gerente administrativa?

No, no. Yo asumo mucho después. Yo asumo en el año 2010. Ya existía un gerente administrativo y por cuestiones personales ese gerente administrativo deja la empresa y entonces se me ofrece a mí el puesto, hasta ese momento estaba como encargada de

impuestos con un equipo a cargo y todo, muy parecido a lo que existe hoy en impuestos, pero yo estaba en esa área. Se me propone el puesto y la verdad me interesó, me pareció un desafío y bueno aquí estamos todavía desde hace ya varios años.

✚ Al momento de generar el traspaso, ¿Qué factores considera que influyeron en la elección del predecesor?

Creo que fue una cuestión primero de capacidad de las personas (no se entiende) idóneas, de confianza de la empresa obviamente, de trayectoria, alguien como Diego Esteban que ha generado comercialmente grandes cambios en la empresa desde los momentos de los cambios de manejar, de los montos de facturación los proyectos que se han ido haciendo, el crecimiento de la empresa también se ve acompañado económicamente en este periodo también en el cual se sucede. Vuelvo a repetir creo que es puntualmente una cuestión de capacidad de las personas que él vio reflejadas y vio quizá hoy lo que vemos en la misión y la visión que él plantea, lo vio en estas personas que se designaron. En sus hijos, en Diego u en los restos de los gerentes que están en las distintas áreas hoy.

✚ ¿Considera que, al momento de ceder el liderazgo, al predecesor, para tomar la decisión, le fue de influencia el género a quien le iba a otorgar el liderazgo?

Sí, yo considero que sí. No creo que fuese un tema de género todo lo contrario calculo que si hubiera habido una fuerza comercial puntualmente en el rubro no hay muchas mujeres quizá en los últimos 3 años puedo decirte que sí, que hay muchas más mujeres ingenieras hay muchas más mujeres hoy que manejan la parte de ventas que quizá antes no lo hacían. Está habiendo muchas mujeres también en la parte financiera que antes era un área restringida. Yo tengo colegas que están dedicándose a ser gerentes financieras

en otras empresas como Agroempresa por lo tanto considero que no es el tema de género sino una cuestión de capacidad, de confianza, trayectoria también, un CV, no podéscomparar distintos CV entre un hombre sin experiencia con una mujer con experiencia seguramente hoy no creo que sea una limitante el género.

Mucho más duro por una cuestión de que también el productor, por el rubro en el que estamos hoy agropecuario, siempre prefería por allí creemos trabajar con otro hombre, por una cuestión de confianza, de charla, de intimidad con el cliente, que uno crea ese afecto que por ahí no es tan fácil con una mujer que seguramente es mucho más formal para no rozar lo vulgar como quien diría. En este momento creo que hay muchísimas más mujeres mira aquí mismo en la empresa hay muchísimas más mujeres en el área de ventas, muchísimas mujeres también en puestos intermedios y considerando también que la dueña hoy es una mujer, una de las participantes principales del directorio es la hija del dueño, por lo tanto, no lo veo hoy como una limitante. Y lo veo también alrededor, puntualmente lo aplico en el caso mío particular, colegas mías que están desarrollando gerencias financieras en otras empresas del rubro agropecuario entonces si considero que hoy está mucho más abierto que quizá hace 10 -15 años atrás. Era distinto.

✚ ¿De qué forma se informó el traspaso de liderazgo? (fue de manera formal, o se generó naturalmente)

Se ha hecho siempre en las vías formales. Puntualmente en lo que fue en la empresa fue una idea formal desde la creación de un directorio, un cambio societario y la creación de las gerencias y de las distintas creaciones de puestos intermedios han sido con comunicaciones formales a los diferentes equipos de trabajo y las areas que están

involucradas. Siempre han sido comunicaciones formales. Ellos hicieron todo un proceso y una capacitación de esto también. No recuerdo puntualmente en qué año hicieron este protocolo de familia, no lo recuerdo. Pero están permanentemente capacitándose hasta el día de hoy sé que constantemente están en capacitaciones, cursos, invierten mucho en las capacitaciones de los gerentes, los vendedores, los distintos empleados de la empresa en todo lo relacionado a administración, economía, ventas, puntualmente a los referentes de la empresa. Ellos participan muy activamente en eso, para todos iguales.

🚩 En la actualidad, ¿Cómo definiría el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la empresa? ¿Considera que hubo muchas modificaciones de acuerdo al estilo anterior?

Hubo muchísimos cambios. Quizá por ahí el estilo anterior era muy autoritario en las cuales las decisiones no se dialogaban era muy en el sentido de se baja una directiva y se cumple, cuando hoy hay un ambiente de total comunicación y dialogo en el cual las ideas se pueden procesar y del otro lado puedes tener una respuesta como un no pero por lo menos puedes tener una instancia de dialogo en la cual puedes tener un manejo de información mucho mejor, mucha mejor comunicación y mucho más entendimiento entre todos. Considero que es muy positivo el cambio, es parte de esta nueva generación también, es parte de la comunicación, de los objetivos, trabajo más comunicativo y cooperativo también, no lograr equipos cerrados sino todos interrelacionados y logrando los mejores ámbitos de trabajo que hoy es parte de la evolución, del cambio generacional donde la misma gente ya no busca el líder sino que tu trabajo sea colaborativo, pertenezcas a un equipo pero no te sientas solamente en ese pedacito sino

que sientas que puedes abarcar todo el grupo y que tu trabajo colabora en gran medida al crecimiento de la empresa, por más ínfimo que sea.

✚ De acuerdo a lo conversado en la entrevista, y a nivel general, ¿Considera que el mercado laboral, enfocado en el liderazgo de empresas, es igualitario para género femenino de la misma forma que para el género masculino?

No, considero que no. Salvo que sea puntualmente una cuestión de algo por un tema de género puntualmente, no. Por ejemplo, se plantea un tema: un aumento salarial un hombre y una mujer se evalúa el puesto, tareas, persona y se considera. Nunca se mide si es hombre o si es mujer. Es totalmente igualitario para todos. Yo hoy, planteándolo de esta forma por ahí yo que lo veo del lado de afuera, por colegas en casos particulares también por cuestiones de la vida creo que por ahí en el género femenino tiende a ser un poco menor lo remunerativo, por lo que he conversado con colegas, con conocidos míos en otras empresas del rubro. Considero que por ahí en el rubro se les paga un poco más a los hombres que a las mujeres. Para un mismo puesto se le paga más a un hombre que a una mujer. No es el caso de la empresa. No lo veo así. Agroempresa no, pero lo he visto en otros lados que sí.

✚ ¿Acá como gerente administrativa te ha tocado seleccionar muchas personas para puestos de analista y de liderazgo, en algún momento fue un condicionante el género? Dijiste: para este puesto vamos a buscar un hombre.

No, todo lo contrario. Muchas veces he preferido trabajar con mujeres en ciertos puestos por cuestiones sensibles. Puntualmente en el área de contabilidad preferimos trabajar con mujeres por el nivel de puntillosa y observadora que tiene una mujer con respecto a un hombre. El hombre tiende a ser más objetivo y la mujer a mirar un poco más, más

detallista. Que el color quede, que el detalle quede. En ciertas áreas he preferido buscar, por cuestiones más más mujeres que hombres y en otras áreas por su puesto por ejemplo cadetería he preferido buscar hombres por una cuestión de fuerza, de cuidado hacia la persona, preferí siempre buscar un hombre y no una mujer, pero casi siempre las elecciones han sido en mi caso particular, más por mujeres que por hombres.

Entrevistado 3: Di Filipo Cristina

Empresa: Gatopa S.A. – Cabaña de animales (campos)

Puesto: Dueña

Cantidad de empleados: 17

✚ ¿Sucedió en ésta empresa en algún momento un traspaso de liderazgo generacional?

Si, está sucediendo, lleva su proceso, pero si, empezamos hace como 8 años a trabajar y más te digo, porque los chicos empezaron a trabajar hace más tiempo en las empresas, en los puestos bases, pero que se están capacitando para la sucesión de los puestos debe hacer 9 años fácil, incluso, nosotros hicimos una capacitación para delegar el traspaso de cargo, todos, hace rato, yo no pertenezco más a la empresa hace 9 o 10 años, al grupo de las empresas. Cuando los chicos ya salieron de la base de las empresas, empezaron a gerencia, ellos están en el directorio con el padre.

✚ ¿De qué forma?

Ellos arrancaron en puestos bases, el que arranco más temprano es Fer, el más grande, y cuando se recibieron los otros, empezaron con puestos bases, conociendo todos los puestos de la empresa y después buscando con el tiempo, encabezando los puestos que

les corresponde a cada uno y en qué área, porque cada uno está en un área, ninguno comparte la misma área.

- ✚ Al momento de generar el traspaso, ¿Qué factores considera que influyeron en la elección del predecesor?

Esa pregunta se la tenes que hacer al fundador, las decisiones siempre las tomo él.

- ✚ ¿Considera que, al momento de ceder el liderazgo, al predecesor, para tomar la decisión, le fue de influencia el género a quien le iba a otorgar el liderazgo?

No, fue más por conocimiento y por los momentos, ya que Fernando inicio en máquinas, a los 17 años hombreado bolsas cuando estábamos en el centro, en las vacaciones.

- ✚ En la actualidad, ¿Cómo definiría el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la empresa? ¿Considera que hubo muchas modificaciones de acuerdo al estilo anterior?

Sí, hay muchos cambios, el cambio general se nota, los chicos son de otra generación, la generación nuestra, nosotros empezamos de menos 10, siempre fue laburar las 24 horas, eso no existe, ninguna de las generaciones de hoy existe. Antes el liderazgo era más duro que el de hoy, antes era menos cantidad de gente, hoy son 300 personas, no es lo mismo manejar 30, 40 personas a manejar 300.

- ✚ De acuerdo a lo conversado en la entrevista, y a nivel general, ¿Considera que el mercado laboral, enfocado en el liderazgo de empresas, es igualitario para género femenino de la misma forma que para el género masculino?

Si, están capacitados, no tiene por qué haber diferencias, yo no le veo diferencia, cada puesto creo que está acorde a la capacidad de la persona, cada persona tiene su capacidad, no debería influir, nunca se estableció eso, se priorizó la capacidad de cada uno y resolver los temas candentes del día a día, nunca hubo preferencia en cuanto al género, y te digo más, en administración, siempre hubo más mujeres que hombres, la parte comercial por ser un rubro complicado hay menos, hoy cambiaron porque ya las generaciones cambiaron, pero hace 25 años atrás, no. Hoy sería muy indistinto, hace 25 años atrás había más límites, más diferencias por el contacto con el cliente, no en las empresas, depende de cada empresa, que busca cada empresa, pero si a nivel laboral, todo ingeniero, es netamente ir al campo, hace 25 años atrás no era lo mismo un varón que una mujer, pero hay puesto para todo porque una mujer ingeniera puede tener un puesto bien, sin tener que ir al campo, ocupar otro tipo de puesto, pero el rubro tenes una ampliación de puesto impresionante, depende de cada personalidad y cada persona, si a vos te gusta una cosa y le pones ganas, vas para adelante como en todo, depende de cada uno. Yo creo que el género, te vuelvo a repetir en el rubro, hace 25 años atrás, era distinto. En la empresa nunca fue un condicionante, para nada.

Entrevistado 4: Vaca Gabriela

Empresa: Agromáquinas Sinsacate S.A. – Venta de maquinarias agrícolas

Puesto: Responsable de RRHH

Cantidad de empleados: 22

🚩 ¿Sucedió en ésta empresa en algún momento un traspaso de liderazgo generacional?

Yo considero que si, nació hace un tiempo ya, antes del 2010, pero que no está del todo dado.

✚ ¿De qué forma?

Naturalmente, se fue dando naturalmente, la nueva adquisición (empresa), naturalmente se le otorgo a marcos.

✚ Al momento de generar el traspaso, ¿Qué factores considera que influyeron en la elección del predecesor?

Si, tuvo en cuenta los gustos, en que se desempeñaban mejor, en que área consideraba el que iba a estar más cómodo, inclusive en las áreas que hacía falta ayuda, que había una demanda de que un dueño estuviera, y lo designaron ahí.

✚ ¿Considera que, al momento de ceder el liderazgo, al predecesor, para tomar la decisión, le fue de influencia el género a quien le iba a otorgar el liderazgo?

En este caso, me parecía que no, pero también tengamos en cuenta que Agroempresa máquinas agrícolas, o las concesionaria, por una cuestión de género masculino, al hombre le gusta más la máquina, el fierro, el rodado, de hecho Fernando, que heredo esa parte, le apasiona, por eso no veo a una mujer allí, quizás al revés, si podría ser que en el área que estaba Vanina, acopio o RRHH, el hombre si podría, es tan especifica máquinas, que es muy raro que a una mujer le apasione los rodados y las máquinas, me parece.

✚ ¿De qué forma se informó el traspaso de liderazgo? (fue de manera formal, o se generó naturalmente)

Naturalmente.

- ✚ En la actualidad, ¿Cómo definiría el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la empresa? ¿Considera que hubo muchas modificaciones de acuerdo al estilo anterior?

Si, diferencias entre lo que está actualmente y lo que hubo anterior, si hay y el estilo actual, es más consensado tal vez porque son muchas las personas intervinientes, y porque son mucho los estilos y se busca un punto en común.

- ✚ De acuerdo a lo conversado en la entrevista, y a nivel general, ¿Considera que el mercado laboral, enfocado en el liderazgo de empresas, es igualitario para género femenino de la misma forma que para el género masculino?

En las mayorías de las actividades, es indistinto, pero remarco mucho lo de la máquina, porque es muy raro encontrar una mujer que le apasione todo lo que tiene que ver con cosechadora, repuestos, es re difícil encontrar, quizás esta, pero no ha llegado aquí ese capital humano, con respecto a las otras, es totalmente igualitario, tanto en la bodega, hay enólogos varones como mujeres, que están en la vid, en todos lados, en el caso de transportes también, se trabaja con administrativos hombres y mujeres, entonces es lo mismo, en el caso del campo se está dando ahora que el ingeniero agrónomo sea mujer, antes era más en el laboratorio y el hombre era el que andaba en el campo, ya se está dando un poquito más, y lo que es planta de semillas, nada de mujeres, por la tarea puntual, teniendo en cuenta la diversidad de actividades que desarrolla el grupo.

Entrevistado 5: Gallo Rodrigo

Empresa: Gade Electricidad - Venta de artículos de electricidad

Puesto: Director

Cantidad de empleados: 25

✚ ¿Sucedio en esta empresa en algun momento un traspaso de liderazgo generacional?

Sí, es un proceso, que en realidad está pasando ya hace un tiempo.

✚ ¿De qué forma?

Y, en realidad, somos dos hermanos, y mi viejo ya está grande así que tuve que hacerme cargo, de cierta manera porque a mi hermano el rubro no le gusta, él se orientó a la medicina, así que mi viejo delego el liderazgo de la empresa en mí.

✚ Al momento de generar el traspaso, ¿Qué factores considera que influyeron en la elección del predecesor?

Como te decía, fue puramente empezar a ayudar, si bien siempre trabaje con él, hoy me nombro director de la empresa y tuvo en cuenta que soy su único hijo que quiere seguir con este proyecto, no hubo otro determinante digamos.

✚ ¿Considera que, al momento de ceder el liderazgo, al predecesor, para tomar la decisión, le fue de influencia el género a quien le iba a otorgar el liderazgo?

No, mi viejo es muy abierto a eso, pasa que necesitaba a alguien de confianza obviamente y mi mama y mi hermano eligieron otro rubro, otra carrera por así decirlo así que se apoyó en mi para esto, seguramente si yo hubiera sido mujer hubiera pasado lo mismo.

✚ ¿De qué forma se informó el traspaso de liderazgo? (fue de manera formal, o se generó naturalmente)

Fue, totalmente natural, siempre trabaje con él, y hoy soy director y estoy expandiendo el negocio ya más a mi manera.

- ✚ En la actualidad, ¿Cómo definiría el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la empresa? ¿Considera que hubo muchas modificaciones de acuerdo al estilo anterior?

Es un liderazgo muy colaborativo por parte de todos, si bien yo estoy en la cabeza, hay gente que trabaja muchos años y me ayuda muchísimo inclusive mi papa, su liderazgo es un poco más duro, pero por una cuestión lógica de que viene de otra generación, yo estoy dentro de esta evolución por así decirlo, donde se ve más el consenso y aprender de los errores, que castigarlos como era antes, obviamente tiene que haber límites, pero dentro de lo lógico, todo tiene que servir para algo.

- ✚ De acuerdo a lo conversado en la entrevista, y a nivel general, ¿Considera que el mercado laboral, enfocado en el liderazgo de empresas, es igualitario para género femenino de la misma forma que para el género masculino?

Mira, éste rubro todavía sigue siendo muy masculino, si bien, se ve más que antes mujeres metidas en la electricidad, que aclaro, está buenísimo, sigue siendo mayoritario el género masculino. Nosotros la mayoría de los empleados que tenemos son hombres, por una cuestión de que, por ejemplo, en el depósito tienen que hacer fuerza, cargar peso, y en las búsquedas no especificamos el sexo, pero siempre se presentan hombres, pasa lo mismo con puestos gerenciales, cuando salimos a buscar, en el mercado vemos que cumplan los requisitos, y mayoritariamente, son hombres, no sé si será por el rubro o qué, pero pasa eso.

Entrevistado 6: Vanina Mizzau

Empresa: Agroempresa Colón S.A. - Agroquímica

Puesto: Director

Cantidad de empleados: 102

✚ ¿Sucedio en esta empresa en algun momento un traspaso de liderazgo generacional?

En realidad, es el primer traspaso.

✚ ¿De que forma?

En realidad, cuando nosotros ya estabamos en la vida universitaria, ya a punto de salir a trabajar, digamos, nos convoca nuestro papa y nos dice ¿Que quieren hacer, quieren seguir con esto? Tampoco habia mucho para elegir, digamos, asi que fue como un vengan, entonces en eso fue que nos metimos, cada uno a medida que fue saliendo de la facu, Fer, no termino la carrera, pero se metio a laburar, yo termine la carrera, que nada que ver, yo hice turismo, y termine acá porque me dijo, che necesito gente de confianza, necesito que vengan, y yo no entendia nada, como diciendo ¿Que?, bueno, voy que se yo, Marcos como se preparo más, para esto. Yo arranque en acopio, pero largue de cadete porque justo no habia nadie, asi que me clave de cadete, igualmente en los veranos siempre venia a colaborar pero tareas súper operativas, cadete, acomodar facturas y largo en administración de acopio, que seria un puesto como el de Facu, el chico que carga comprobantes, de ahí a cobranzas, y de ahí a la mesa de granos, fue en realidad, porque se fue uno, se iba el otro, e iba cubriendo, lo que hace Garramuño hoy (Comercial de Acopio), eso es lo que hacia yo, la que vendia en la mesa de grano.

✚ ¿Más allá de estar en el acopio, eras directora ya?

No, era como empleada, como que mi experiencia laboral, fue acá y aparte porque tuve negocios con mi marido, 14 años de boliche. La formación fue acá para llegar a la dirección.

✚ Al momento de generar el traspaso, ¿Qué factores considera que influyeron en la elección del predecesor?

Fue por una cuestión de, tenemos todos estos negocios y metamos uno en cada lado, Fer llego primero y se fue para el lado de máquinas después llegue yo y en esa época se estaban yendo los gerentes, hubo un cambio grande de gerentes, que de hecho se pudieron una mini Agroempresa, Agro fusión, entonces, era el lugar que me tocaba entrar porque, estaba en bolas. Y marcos cuando llega, entra a la empresa de semillas porque era la empresa que no estábamos ninguno de nosotros, mis viejos pensaban, tengo más empresas que hijos entonces los tengo que dividir y que agarren más empresas, pero como empleada y teníamos que cumplir mejor que un empleado.

✚ ¿Considera que, al momento de ceder el liderazgo, al predecesor, para tomar la decisión, le fue de influencia el género a quien le iba a otorgar el liderazgo?

Si, en el caso de mi viejo, creo que sí, pero en realidad en su cabeza, el siempre pensó más en una figura masculina, de hecho yo pude elegir la carrera que yo quise y nunca tuve objeciones a nada en cambio con mi hermano más chico, era che, agronomía, MBA, te taladraba con eso y Fer que no quería seguir estudiando, la facultad la hizo hasta la mitad ponele, entonces yo creo que sí, él es una persona súper machista, después en el andar, fue evolucionando, el que muestre resultados, muestra resultados. En realidad, hoy no hay una posición de uno más o uno menos, nos ganamos el lugar por cómo es cada uno más allá de lo que dijo de quien tenía que ser, y de hecho hoy, conformamos un grupo directivo, los tres hermanos con el gerente general, que es el círculo más importante que hemos formado de trabajo, un directorio reducido.

✚ ¿Consideras que el predecesor hubiera pensado ponerte a vos frente a una unidad de negocios como es máquinas, una unidad orientada a lo masculino?

No, no, yo creo que no, no lo hubiera pensado ni imaginado.

✚ ¿Y hoy con ésta evolución?

Si, de hecho yo me forme en muchos programas después, hice muchos de realizamiento personal, hice la carrera de coach, hice dos más empresariales, condición empresarial en la siglo 21 y un post grado de Zade, universidad de España, que era como un MBA, pero reducido, me dio muchas herramientas y de base, tuve muchas cuestiones administrativas, desde el secundario que termino con orientación en gestión hasta la facu que si bien hice gestión turística, todo lo que era gestión, compartía todas las materias con los administradores de empresa, tengo una gran base de administración.

✚ ¿De qué forma se informó el traspaso de liderazgo? (fue de manera formal, o se generó naturalmente)

El traspaso propiamente dicho, se está dando ahora. En su momento fue, che van a venir o no, van a seguir con esto o no, para ver que hago yo con la empresa, che, se sigue o no se sigue. Una vez que nos metimos en esto, es como que ahora ya se siente más seguro, más confiado, que de hecho ya hace un par de años que no tiene idea del día a día, fue soltando, y nosotros fuimos agarrando ese lugar, hubo dos etapas, el de dejarnos avanzar y nosotros de avanzar.

✚ En la actualidad, ¿Cómo definiría el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la empresa? ¿Considera que hubo muchas modificaciones de acuerdo al estilo anterior?

Si, si, obvio, hoy el estilo de liderazgo es mucho más participativo, mucho trabajo en equipo, mucho de que si nos equivocamos de los errores, no nos pegamos si tenemos errores, aprendemos de ellos, y cambio también por la generación también, la generación de antes era mucho más estricta, mucho más dura, funcionaban las directivas de otra manera, y hoy, cambio, cambio más para lo blando y cambio más para lo objetivo, haber, si el objetivo es éste, vamos para acá, juega mucho más lo emocional tal vez, pero de otra manera, más en empalmar; a lo mejor antes lo emocional era, ha, mira que buen chico, lo vamos a subir de puesto porque era buen chico, hoy no solo tenes que ser buen chico, tenes que ser buen chico y estar calificado, entonces ese toque de profesionalización se lo estamos aportando nosotros, que es la segunda generación.

✚ De acuerdo a lo conversado en la entrevista, y a nivel general, ¿Considera que el mercado laboral, enfocado en el liderazgo de empresas, es igualitario para género femenino de la misma forma que para el género masculino?

En realidad, los que se postulan siempre son más hombres, en las postulaciones siempre son más hombres. En realidad, yo, particularmente no me focalizo si es hombre o es mujer, sino más bien en la experiencia que tienen, determinamos que, para el puesto, yo necesito esto. De hecho, dos puestos de responsables que entran ahora uno es mujer y otro es hombre, son dos puestos similares, en realidad cual es la complicación que tenemos las mujeres, acá en la Argentina y por ahí a nivel mundial, para la mujer, la complicación que tiene, es la maternidad en sí misma, es muy difícil que vos puedas lograr, pero no imposible, ser un buen líder y mama al mismo tiempo y hay personas que no se la bancan, porque son muchas exigencias, de tu bebe que te necesita 24 horas y también cierta conexión a tu puesto de trabajo, porque hay respuestas que vos como líder tenes que seguir dando, te estoy hablando que vos como líder, hablando de puestos

jerárquicos, gerentes de áreas, eso lo hace complicado, en realidad, lo hace complicado la persona, es un extra doble esfuerzo para una mujer que para un hombre, porque vos tenes que estar en los dos lados si no quieres perderlo, es decir que vos te aísles 3 meses de un lugar, es difícil, seas hombre o seas mujer, súmale que como mujer te vas que no es porque quieres sino que es algo que tenes que atender 24 horas, hay esa disyuntiva todavía.

✚ ¿Crees que las empresas a nivel general eso lo tienen en cuenta al momento de cubrir un puesto gerencial?

Yo creo que las empresas maduras, no, no porque cuando estás buscando perfiles de alto desempeño, la mujer ya viene preparada para bancarse esa situación, es decir yo se que voy a ser mama y que me voy a tener que bancar esto, estar 3 meses en mi casa y capaz que en la empresa también participando y un extra desafío para generar un equipo de trabajo para que sea autóctono durante los 3 meses de ausencia, es un súper desafío para una mujer, por eso te digo que hay perfiles que se la bancan y perfiles que quiebran en el camino porque creo que es realmente un desafío, y no hay nada que lo pueda reemplazar, ya que por más licencia que tengas, es ausentarte vos como gerente o sos dueño de tu empresa y te vas 3 meses, las cosas no fluyen solas, salvo que tengas un súper equipo de alto rendimiento, pero es difícil realmente lograrlo.