

**Universidad Siglo 21**



Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

Carrera: Licenciatura en Administración

Las mujeres y el traspaso de liderazgo en empresas familiares

cordobesas: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?

Women and the transfer of leadership in Córdoba family businesses: Are

they not chosen? Or they do not choose it?

Autor: Nuñez, Lihuen Atiy

Legajo: VADM16882

Tutor: Rinero, Sofía

Córdoba, noviembre 2021

## ÍNDICE

Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
Métodos.....	22
Diseño.....	22
Participantes.....	23
Instrumentos de recolección.....	24
Análisis de datos.....	25
Resultados.....	26
Discusión.....	31
Referencias.....	37
Anexo 1: modelo de consentimiento informado para consumir las entrevistas.....	41
Anexo 2: modelo de preguntas.....	42
Anexo 3: consentimientos firmados por los participantes seguido por su respectiva entrevista transcripta.....	44
Consentimiento N.º 1: líder de empresa agrícola.....	44
Entrevista N.º 1: líder de empresa agrícola.....	45
Consentimiento N.º 2: hija de líder de empresa agrícola.....	56

Entrevista N.º 2: hija de líder de empresa agrícola.....	57
Consentimiento N.º 3: líder de empresa agropecuaria.....	60
Entrevista N.º 3: líder de empresa agropecuaria.....	61
Consentimiento N.º 4: hija de líder de empresa agropecuaria.....	65
Entrevista N.º 4: hija de líder de empresa agropecuaria.....	66
Consentimiento N.º 5: líder de empresa agropecuaria.....	69
Entrevista N.º 5: líder de empresa agropecuaria.....	70
Consentimiento N.º 6: hija de líder de empresa agropecuaria.....	76
Entrevista N.º 6: hija de líder de empresa agropecuaria.....	77
Consentimiento N.º 7: líder de empresa agropecuaria.....	82
Entrevista N.º 7: líder de empresa agropecuaria.....	83
Consentimiento N.º 8: hija de líder de empresa agropecuaria.....	93
Entrevista N.º 8: hija de líder de empresa agropecuaria.....	94
Consentimiento N.º 9: líder de empresa agropecuaria.....	102
Entrevista N.º 9: líder de empresa agropecuaria.....	103
Consentimiento N.º 10: hija de líder de empresa agropecuaria.....	106
Entrevista N.º 10: hija de líder de empresa agropecuaria.....	107
Consentimiento N.º 11: líder de empresa farmacéutica.....	109
Entrevista N.º 11: líder de empresa farmacéutica.....	110
Consentimiento N.º 12: hija de líder de empresa farmacéutica.....	117

Entrevista N.º 12: hija de líder de empresa farmacéutica.....	118
Consentimiento N.º 13: líder de empresa farmacéutica.....	125
Entrevista N.º 13: líder de empresa farmacéutica.....	126
Consentimiento N.º 14: hija de líder de empresa farmacéutica.....	131
Entrevista N.º 14: hija de líder de empresa farmacéutica.....	132
Consentimiento N.º 15: líder de empresa gastronómica.....	135
Entrevista N.º 15: líder de empresa gastronómica.....	136
Consentimiento N.º 16: hija de líder de empresa gastronómica.....	140
Entrevista N.º 16: hija de líder de empresa gastronómica.....	141
Consentimiento N.º 17: líder de empresa de venta de mercadería.....	144
Entrevista N.º 17: líder de empresa de venta de mercadería.....	145
Consentimiento N.º 18: hija de líder de empresa de venta de mercadería.....	150
Entrevista N.º 18: hija de líder de empresa de venta de mercadería.....	151
Consentimiento N.º 19: líder de empresa ferretera.....	156
Entrevista N.º 19: líder de empresa ferretera.....	157
Consentimiento N.º 20: hija de líder de empresa ferretera.....	166
Entrevista N.º 20: hija de líder de empresa ferretera.....	167

## **Agradecimientos**

A la Universidad Siglo 21, profesores y tutores, por aportar conocimientos y saberes de gran importancia y utilidad en mi camino de desarrollo y crecimiento profesional.

A los participantes de la investigación, líderes e hijas, por abrirme las puertas de sus empresas, por su amabilidad, cooperación y confianza.

A mi familia y amigos, que me apoyaron en todo momento, me acompañaron cuando el camino se hacía más duro, y me dieron las herramientas necesarias para forjarme como soy hoy.

Y, por último, a mí. Por la disciplina, por ser perseverante, por nunca renunciar, y por siempre esforzarme al máximo.

## Resumen

La presente investigación buscó responder a la pregunta que le dio origen: “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?”. El objetivo principal de la investigación fue conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, entre la falta de interés de la mujer por ocupar ese rol o la falta de selección por parte del líder predecesor. La misma comenzó con la búsqueda, recopilación y análisis de datos de fuentes secundarias, como papers, libros, revistas científicas, entre otros. Luego se continuó con la obtención de datos de fuente primaria, a través de entrevistas realizadas a diez empresas de la localidad, de característica familiar. Gracias a ello, y a su posterior contrastación con los antecedentes recopilados, se llegó a la importante conclusión de que los líderes de las mismas no son un obstáculo a sortear en el camino de desarrollo de las mujeres si deciden dedicarse o incrementar su cuota de participación en la empresa familiar. Por ende, son las hijas las que tienen en sus manos la decisión de tomar este camino y desarrollarse hasta llegar al liderazgo de la empresa, o en cambio ceder el puesto a otra persona que esté más interesada en su consecución.

Palabras clave: Liderazgo. Empresaria. Administración de empresas. Mujer. Género.

### **Abstract**

The present research sought to answer the question that gave rise to it: "in the succession of leadership in family businesses, in the face of the possibility of transferring to female successors, which of the following factors predominates in order not to gain that space among their male peers: not be chosen because of their gender or lack of personal interest to claim it? ". The main objective of the research was to find out the predominant factor when giving up leadership in family businesses in the town of Marull, province of Córdoba, among the lack of interest of women to occupy that role or the lack of selection by the predecessor leader. It began with the search, compilation and analysis of data from secondary sources, such as papers, books, scientific journals, among others. Then Data from primary sources continued to be obtained through interviews with ten companies in the town with family characteristics. Based on the collected information, the important conclusion was reached that their leaders are not an obstacle to overcome in the development path of women if they decide to dedicate themselves or increase their participation quota in the family business. Therefore, it is the daughters who have in their hands the decision to take this path and develop until they reach the leadership of the company, or instead give the position to another person who is more interested in its achievement.

**Keywords:** Leadership. Women managers. Business management. Women. Gender.

## Introducción

El presente trabajo de investigación busca indagar en un intrincado cultural cada vez más llamativo que intenta cambiar la mirada sobre las mujeres y su posición en el mundo en general y en los negocios, en particular, analizando la arista del liderazgo en empresas familiares.

Principalmente, el motivo de elección del tema se debe a la importancia que asume hoy en día el liderazgo en las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, a nivel nacional y mundial. Con especial atención sobre el papel que desempeñan las mujeres en dichas empresas.

Las organizaciones del presente siglo se desarrollan en un contexto súper dinámico, marcado por grandes y continuos cambios tecnológicos. Deben convivir con otras empresas en mercados caracterizados por su competitividad e incertidumbre, donde el capital humano asume gran importancia. Este es el momento donde el liderazgo cobra relevancia, orientando a las personas a desarrollarse y actuar con vistas a los objetivos conjuntos.

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).

Los líderes se identifican por ciertas capacidades, características o rasgos que permiten influenciar a sus seguidores. Cada uno de ellos tendrá su propio estilo de liderazgo, formado por patrones de comportamiento en base a creencias, actitudes, situaciones, carácter y contexto de la persona. Las diferencias entre hombres y mujeres respecto cómo se ejerce la función de liderazgo está marcada por estereotipos de género que atribuyen al rol del líder características masculinas, lo que dificulta el acceso por

parte de las mujeres a posiciones directivas. (García-Solarte, Salas-Arbeláez y Gaviria-Martínez, 2017).

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.

Esa situación puede verse en las empresas familiares, donde el compromiso de cada integrante con el éxito de la empresa, hace que pueda crecer fuerte y trascender a las generaciones siguientes. Para ello necesita una buena planificación estratégica que transfiera el conocimiento intergeneracional a una figura de líder, capaz de hacer frente a los cambios socioeconómicos y de mantener la armonía familiar. (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.

La participación femenina en la toma de decisiones requiere afrontar exigencias y demandas particulares para gestionar eficazmente la diversidad dentro de las organizaciones. Una mayor intervención de las mujeres en puestos laborales tradicionalmente ocupados por hombres, demuestra que su presencia genera nuevos estilos de trabajo y nuevas maneras de aprovechar los talentos al máximo para afrontar los desafíos actuales. Esta tendencia produce una serie de cambios en la cultura de las organizaciones, dirigiéndolas hacia un mayor respeto y aprovechamiento de los recursos que dispone. La introducción de la mujer al mundo laboral trajo consigo una serie de valores positivos que favorecen el progreso social y el desarrollo económico. Además, la

diversidad generada repercute en un cambio en las organizaciones, creándose nuevos puestos, profesiones y relaciones, que abren valiosas puertas para las futuras mujeres que quieran desarrollarse profesionalmente. (Gadow, 2013)

En este marco de estudio, Rodríguez Díaz, Jiménez-Cortez y Rebollo-Catalán (2016), aportan que las nuevas maneras de colaboración y gestión del trabajo que proponen las mujeres, rompen con visiones y concepciones tradicionales. Esas particulares formas de liderazgo permiten generar soluciones innovadoras y creativas, a partir del trabajo en equipo y con un mayor grado de empatía.

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

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

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

Existen barreras externas, como los estereotipos de género, que sostienen la idea de que las mujeres poseen características propias que son incompatibles con el acceso a la jerarquía directiva. Se las considera tímidas e incapaces de liderar, en contraposición a las cualidades indispensables masculinas que aseguran el éxito, como agresividad, valor, competitividad o determinación. Las mujeres no solo se enfrentan a un “Techo de Cristal” que les impide acceder a posiciones superiores, sino que también deben lidiar con el “Suelo Pegajoso”. El concepto se refiere a la adherencia de las mujeres a puestos inferiores de baja responsabilidad, y a la dificultad de abandonar la esfera doméstica. (Camarena Adame y Saavedra García, 2018).

Muchas mujeres hacen frente al dilema entre seguir su carrera profesional o atender a necesidades impuestas por la sociedad que reclaman de ellas dedicarse o enfocarse a las obligaciones familiares, debido al estigma de no estar preparadas para desempeñarse en puestos directivos. Como consecuencia de la presión ejercida por los obstáculos que se les presentan, nos encontramos con otro techo, el “Techo de Cemento”. Éste nuevo conjunto de limitaciones se forma por las dificultades que las propias mujeres se imponen para crecer profesionalmente, debido al costo familiar y personal que tendrá su nueva situación. (Romo, 2018).

Al respecto, Rocío Carrascosa CEO de Alphabet, dijo:

“El papel del cuidado del hogar y de los hijos ha recaído habitualmente sobre la mujer, lo que le ha complicado conciliar su vida laboral con la familiar, suponiéndole además una mayor dificultad para disponer de tiempo extra en el que enriquecer su networking y llegando, en muchas ocasiones, a provocar que la mujer haya tenido que poner límites e incluso abandonar su carrera profesional.” (Carrascosa, 2019).

Las actividades de las mujeres y su inserción en el mundo laboral es un eslabón fundamental a desarrollar para lograr la igualdad y el acceso pleno a los derechos. Si bien se les permite acceder a cualquier puesto de trabajo, las posibilidades reales y la facilidad para conseguirlo se ven suprimidas por el sistema social. Se les asignan culturalmente tareas de cuidados domésticos que suponen una doble carga, ya que, si bien su trabajo le permite gozar de autonomía económica, al mismo tiempo le supone más horas de trabajo que a sus opuestos. Las profesionales siguen siendo responsables de sus tareas domésticas, lo que repercute en las actuaciones profesionales relacionadas con ascensos o promociones. Los esfuerzos internacionales y luchas de las familias han contribuido a disminuir las brechas entre hombres y mujeres del mundo laboral. Tarea que deben continuar las nuevas generaciones. (Arboleda, Acosta Agudelo, Echeverri Gutiérrez y Murillo Bocanegra, 2020).

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

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad, y es por ello por lo que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Uno de estos espacios es la posición de líderes en las empresas, como puede observarse

claramente de las cifras que estiman que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales argentinas son mujeres. (Grant Thornton, 2017).

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

Por ello la cultura, y en especial la cultura organizacional, adquieren gran importancia debido a su fuerza y poder de modelar las conductas y actitudes de los miembros. La cultura organizacional marca las fronteras de la empresa, y las formas aceptadas de relacionarse. En muchas ocasiones se encuentra orientada por valores androcéntricos que excluyen lo femenino, colocando obstáculos en el desarrollo de las mujeres. Conocerla permite identificar características deseables de liderazgo y cuáles son los criterios o modelos que la organización establece como válidos. Las compañías deben romper el paradigma de que las mujeres tienen que adoptar parámetros masculinos en el ámbito laboral, entendiendo que el valor se encuentra en la diversidad donde se complementa el trabajo del hombre con el de la mujer. (Lagos, 2014).

Puede observarse que los hombres como líderes desarrollan un comportamiento competitivo y exigente, que confecciona una cultura donde la organización se orienta a los resultados, consiguiendo que el trabajo se cumpla. (Lagos, 2014).

En cambio, las mujeres como líderes desarrollan una cultura organizacional donde la empresa es un espacio amigable en el que se comparten muchas experiencias, similar a una familia unida por lealtad y compromiso. Se hace énfasis en el factor humano, el trabajo en equipo, la conexión y la participación. El éxito se logra al comprender y resolver las necesidades de los clientes. El liderazgo femenino es afiliativo, empático, y

comunicativo, lo que humaniza a las organizaciones. Esto es porque las mujeres son más sensibles con la confianza, entendiendo mejor las relaciones y construyéndolas más fácilmente. Dichos rasgos que las distinguen de los hombres constituyen una fortaleza a la hora de dirigir una organización. (Lagos, 2014).

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 la costumbre y la cultura en general. Pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016).

En Argentina hay más de un millón de empresas familiares que representan el 75% de las empresas nacionales, y el 40% o 45% del PBI. Las Pymes son más flexibles para adaptarse a los cambios que las grandes empresas. Por ello el proceso de sucesión es de gran importancia a largo plazo, para asegurar la continuidad de la organización. (Miskoski, 2015).

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

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

Actualmente se encuentra en proceso un gran cambio de paradigma respecto el trabajo en las empresas, debido a la pandemia de COVID 19. El trabajo digital hizo desaparecer muchos de los principales obstáculos que se presentaban en las carreras de las mujeres, flexibilizando las prácticas laborales. Los estilos de liderazgo debieron evolucionar ante las nuevas exigencias que se presentaron, tales como: cambios en la interacción con el personal, mayor necesidad de comprensión de las necesidades y situaciones particulares de los trabajadores, y cuidado de la salud mental y emocional. (Grant Thornton, 2021).

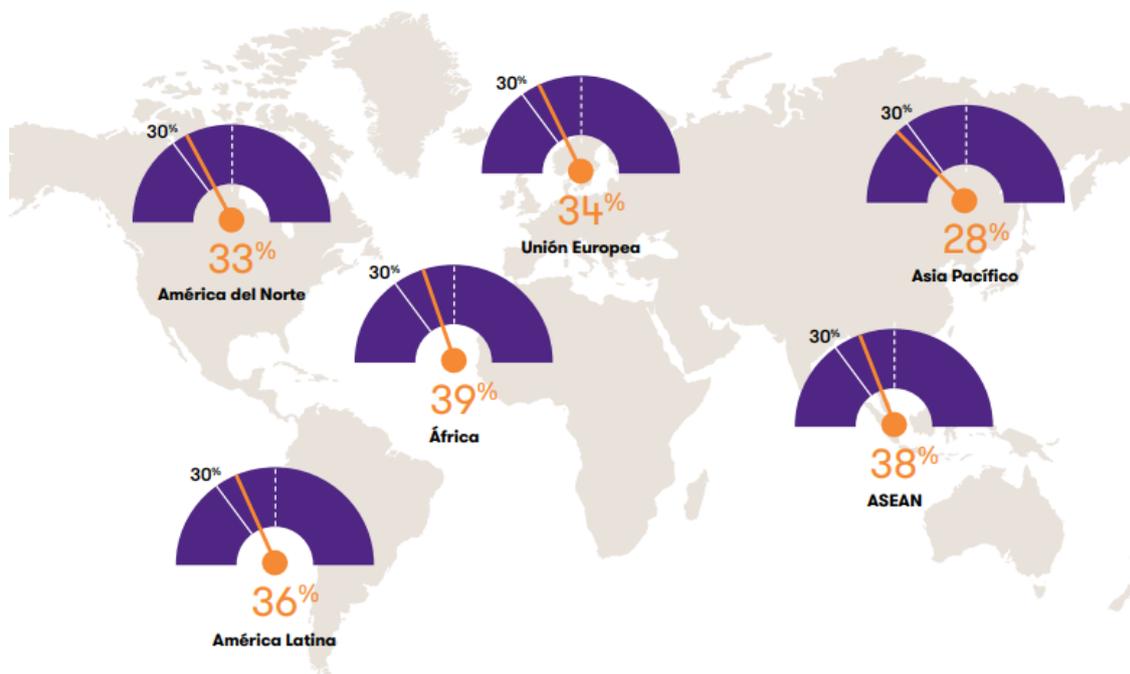
En este contexto, la empatía se estableció como factor clave al necesitarse de estilos de liderazgo diversos más comprensivos y efectivos. Kim Schmidt, una de las líderes de Grant Thornton, opinó al respecto que:

“Habrá una expectativa de que los líderes después del COVID cambien su forma de dirigir si quieren captar talento y mantener a los empleados

comprometidos. Esto crea una oportunidad para que las mujeres ocupen puestos directivos. El COVID-19 no creó este cambio, sino que aceleró las tendencias y posturas existentes hacia el trabajo flexible, la importancia de la diversidad para la innovación y el éxito empresarial, y la necesidad de un liderazgo más empático y transparente”. (Grant Thornton, 2021).

Con el reporte de Grant Thornton, Mujeres Directivas 2021, se evidenció el logro de un hito sumamente importante: 9 de cada 10 empresas del mundo tienen al menos una mujer en sus equipos directivos. El porcentaje de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en el mundo en 2021 alcanzó el 31 %, sumando un 2% respecto la medición de 2019, y superando el punto de inflexión del 30%. (Grant Thornton, 2021).

Figura 1. Proporción regional de puestos de liderazgo ocupados por mujeres en 2021. Fuente: “Mujeres Directivas 2021”. Grant Thornton (2021).



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

Los cargos directivos requieren máxima dedicación, no teniendo generalmente límites de horarios o lugar, por lo que desafían las fronteras entre el mundo laboral y el privado. Los principales obstáculos de las mujeres para acceder a posiciones de poder se relacionan con cuestiones internas, como compromisos familiares o valores diferentes a los de la organización, y también por cuestiones externas, como estereotipos sobre los roles que pueden ocupar, donde el gran desafío es hacer valer su estilo de liderazgo. Las mujeres profesionales no son todas iguales, no poseen las mismas ambiciones, deseos, motivaciones y trayectoria. Teniendo en cuenta eso, es imprescindible modificar los modelos organizacionales concebidos para varones directivos, en pos de una mayor incorporación y atracción de nuevos talentos como pueden ser los femeninos. Como así también deben evolucionar los perfiles para los altos puestos de mando de manera que se abra un amplio rango de profesiones que cambien la percepción de que hay puestos para hombres y puestos para mujeres. Sin embargo, no debemos descartar la posibilidad de

que la razón por la cual ellas no lleguen a los altos cargos directivos sea porque deciden renunciar en el proceso, no interesándoles alcanzar la cima. (Heller, 2011).

Como puede notarse, muchos son los factores que obstaculizan el acceso de las mujeres a cargos de dirección y liderazgo. Con el objetivo de generar ambientes diversos e inclusivos y lograr la equidad de género en la empresa, la consultora de recursos humanos Randstad (2015) recomienda velar sobre cinco claves:

La primera es trabajar la equidad de género, no desde una perspectiva puramente de la mujer, sino integrando a los hombres en el proceso para lograr el apoyo de todos los integrantes.

La segunda requiere que el cambio sea impulsado por la dirección de la compañía. No alcanza con que solo esté de acuerdo, sino que debe manifestar su compromiso con actividades coherentes con la equidad de género.

La tercera implica comunicar clara y eficazmente que la equidad y diversidad deben ser respetadas y fomentadas para adoptarlas como fuente de valor.

La cuarta es llevar la idea de equidad de género a todos los niveles de la organización, involucrando a los puestos jerárquicos y en especial a los hombres en las actividades que se realicen.

Y la quinta clave se trata de romper con la tradicional noción de que el hombre es una fuente de apoyo y contención de la mujer, al trabajar muchas horas para ser el sustento de la familia. La equidad de género debe reflejarse tanto en la familia como en la oficina. Lograr la equidad en la empresa no solo depende de las iniciativas que impulse, sino también de la capacidad que tengan de penetrar en los conceptos arraigados de la sociedad sobre la diferenciación entre hombres y mujeres.

Sin dudas hubo un cambio considerable en el último tiempo respecto la presencia de las mujeres en las organizaciones, y en especial en cargos de liderazgo. El incremento constante de la participación de la mujer en todos los ámbitos denota un cambio cultural irreversible y poderoso.

Si miramos hacia el interior de una empresa familiar, encontraremos una realidad inevitable, que es el choque entre las generaciones actuales con las nuevas. Muchos de los líderes actuales consideran que los hijos deben demostrar interés y motivación para pertenecer o formar parte de la empresa familiar. Sin embargo, es característico de las nuevas generaciones el esperar a que la empresa los atraiga o retenga con ideas creativas. Así, se genera una situación conflictiva para quienes en posición de herederos deban definir si seguir como sucesores o no. (Batista y Batista, 2021).

La importancia de la mujer en el negocio familiar no puede ser subestimada. En los últimos 30 años, la cantidad de mujeres que dirigen empresas familiares se quintuplicó. Muchas mujeres asumen posiciones claves, pero no reconocidas, siendo “gigantes invisibles”, como preparar a la próxima generación, apoyar al fundador, entrevistar futuros colaboradores, encargarse de la contabilidad e incluso aportar capital financiero. El desafío más duro que enfrentan las mujeres es equilibrar el papel de madre, esposa, compañera de trabajo, hija, o líder. Ellas son mejores comunicadoras que los hombres, por lo que fomentan la cohesión familiar y la resolución de conflictos. Las gerencias femeninas reducen la probabilidad de quiebra y mejoran el desempeño del negocio al tomar decisiones superiores correctamente analizadas. (Harland, 2017).

La empresa familiar es un ámbito sumamente conservador, marcado por tradiciones y herencias, donde los varones han sido por muchos años sus fundadores y directores. Sin embargo, esa situación ha ido cambiando lentamente. Hoy, la visualización de la mujer, su empoderamiento y la igualdad de género son ítems que están

siendo debatidos en todos los ámbitos, por lo que inevitablemente también se discuten dentro de las empresas familiares. Las mujeres están experimentando posiciones de liderazgo que serían impensadas hace años atrás. La empresa familiar, a pesar de tener su propio sistema de funcionamiento, no se encuentra asilada del entorno, por lo que los cambios culturales y sociales ejercen influencia sobre ella. (IADEF, 2019).

Por mucho tiempo se pensaba que la mujer debía asumir el rol de sostén de la familia respecto el cuidado de los hijos y las tareas hogareñas, quedando para los hombres el mundo de los negocios. Prósperamente esa idea fue quedando obsoleta, ya que los roles y estructuras se han ido deconstruyendo para posicionar a la mujer en un lugar de igualdad. El desafío al elegir sucesor en el negocio familiar es evaluar quién tiene mejores habilidades o competencias para ejercer el rol y responsabilidades exigidas, sin tener en cuenta si se trata de un hombre o una mujer. Cada vez más empresarios se deciden por una hija como futura líder, en iguales condiciones y exigencias que sus hijos varones. (IADEF, 2019).

A pesar del panorama alentador y creciente que se evidencia respecto la inclusión femenina en las empresas, todavía queda mucho camino para recorrer y muchos obstáculos que sortear.

En América Latina, en lo que respecta a diversidad de género, los directorios aún presentan una brecha clara. Según el informe “Board Members Survey Latam 2021” realizado por Page Executive, IGCLA y el Banco Mundial, de las más de mil juntas estudiadas, el 20% están formadas por un 40% a 50% de mujeres. En el 76% de las juntas restantes, las mujeres ocupan menos del 30%. Y en únicamente el 4% de los directorios las mujeres ocupan más del 50% de los miembros. Estudios previos han evidenciado una mayor participación de mujeres en los gobiernos de empresas de menor tamaño, por lo que es más difícil para las mujeres romper las barreras en empresas de mayor tamaño. A

pesar de ello, las compañías se han concientizado sobre las diferencias de género y las necesidades de crear equipos más diversos. Empresas como HP tuvieron que reconstruir su directorio para incluir a grupos minoritarios, llegando su junta a estar formada por un 42% de mujeres. O Starbucks, que en 2020 logró formar su directorio con un 39% de mujeres. (Forbes, 2021).

Para romper con la ideología de que la mujer no es lo suficientemente fuerte como para llevar adelante la conducción de una empresa, debemos derrumbar concepciones culturales, remarcando los aspectos y capacidades que ellas tienen en lo empresarial y en los dinámicos contextos actuales. Más allá de ser madre y eje de la familia, son capaces de desempeñarse como líderes asertivos que conduzcan la organización hacia el crecimiento y desarrollo. Las características propias de una mujer deben ser tomadas como un activo o recurso valioso del que disponer, y no un limitante. Su estilo más humano de liderazgo puede llevar a la organización hacia el camino del crecimiento y evolución. Generar un acceso equitativo de las mujeres a puestos de liderazgo debe ser una prioridad en cualquier empresa, por lo que apremia implementar políticas inclusivas que reviertan años de carga cultural negativa hacia las mujeres líderes. (Beltrán Gómez, Haro Beas, Bernal Rodríguez y Cueva Bravo, 2020)

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

Es así como se formula la pregunta de investigación: “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres ¿cuál de los

siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: no ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?".

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

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

Objetivo General:

Conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, 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 bibliografías la realidad de la mujer en las empresas familiares, en relación al liderazgo y el rol que desempeñan dentro de ellas.

Conocer las características de liderazgo actual de empresas familiares que tienen la posibilidad de elegir una futura líder femenina de entre sus posibles sucesores.

Indagar los motivos por los que las mujeres no se imponen como futuras líderes de sus empresas familiares, rechazando o cediendo ese espacio.

Conocer la opinión de las mujeres que tienen la posibilidad de, en algún momento, liderar la empresa familiar, tanto si pretenden alcanzar ese sitio como si no.

## Métodos

### Diseño

La presente investigación se centró en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos, a través de una investigación de tipo exploratoria. Para poder responder a la pregunta de investigación y objetivos planteados, se utilizaron fuentes de información primaria con entrevistas a líderes, integrantes y no participantes de empresas familiares de la localidad de Marull, provincia de Córdoba. Conjuntamente se emplearon fuentes de información secundaria, como libros, papers, publicaciones científicas, reportes, etc.

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

El contexto donde se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, más precisamente en la localidad de Marull, provincia de Córdoba, y limitado a las empresas familiares.

El primer objetivo de tipo específico requirió 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 pudo arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres. Luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinaron los aspectos claves de la presente investigación.

Para los objetivos que requieren fuentes primarias, se buscó analizar las características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales respecto a los predecesores femeninos. De esta manera se conocieron las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos hacia las mujeres.

En una investigación, el diseño hace referencia al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). La presente investigación empleó un diseño de tipo no experimental. El diseño es no experimental cuando la investigación se realiza sin la manipulación deliberada de variables y cuando solo se observan los fenómenos tal cual son o en su ambiente natural, para después analizarlos. (Hernández Sampieri et al., 2010).

El tipo de investigación utilizado es el transversal o transeccional. Este tipo de investigaciones recopilan datos en un momento único, es decir, en un solo momento o punto del tiempo. (Hernández Sampieri et al., 2010).

### Participantes

La población estuvo compuesta por todas las empresas familiares de la localidad de Marull, provincia de Córdoba. La muestra se conformó por diez empresas de la localidad, que fueron seleccionadas de forma no probabilística y de tipo intencional.

En relación a la investigación primaria, se realizó considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrió a los directivos actuales de empresas, en su condición de fundadores, o que han llegado allí a través de un proceso sucesorio. Los entrevistados debieron ser similares en cada empresa, abordando a: el líder de la organización, hombre o mujer, y a su hija, en condición de

posible futura líder. De esa forma se consiguió conocer los factores que tienen peso para ambos al llegar el momento de traspasar el mando.

Antes del comienzo de cada una de las entrevistas, se solicitó a los participantes que firmaran el consentimiento informado. Con anterioridad se explicitaron cada uno de los puntos de tratamiento dentro de la investigación. El mismo se encuentra adjunto en el anexo del trabajo.

#### Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar fue 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 semiestructuradas 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 administraron entrevistas abiertas que colaboran con la exploración de los temas, en particular sobre la investigación y el comportamiento, creencias y opiniones que existen sobre los temas expuestos.

## Análisis de datos

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

## Resultados

Para la elaboración del presente manuscrito científico, se planteó un objetivo general y cuatro específicos. Los mismos funcionaron de guía para la investigación, permitiendo obtener rotundos resultados.

El objetivo general hizo referencia a conocer el factor predominante llegado el momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la localidad de Marull, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el puesto, o la falta de selección por parte del líder predecesor. Luego de realizadas y analizadas las entrevistas a los líderes de las organizaciones, se observó que ninguno de ellos ejerce discriminación hacia el género femenino, por lo que no representan un obstáculo en el camino de desarrollo de las mujeres, en el caso que elijan dedicarse a la empresa familiar.

Dentro de las diez empresas analizadas, cinco pertenecen al rubro del campo agrícola/agropecuario, dos al farmacéutico, una al gastronómico, otra a la venta de mercaderías, y la última dedicada al trabajo de los metales y ferretería. La composición de las mismas se presenta en la siguiente tabla a continuación:

Tabla 1

*Composición de las empresas familiares analizadas*

Empresa	Rubro	Líder	¿Participan hijas?
1	Agricultura	Hombre	Sí
2	Agropecuario	Hombre	No
3	Agropecuario	Hombre	No
4	Agropecuario	Hombre	Sí
5	Agropecuario	Hombre	No
6	Farmacéutico	Mujer	No

7	Farmacéutico	Mujer	Sí
8	Gastronomía	Hombre	Sí
9	Vta. de mercadería	Mujer	Sí
10	Ferretero y fábrica	Hombre	Sí

---

Fuente: Elaboración propia (2021).

El primer objetivo específico buscó comprender la realidad de la mujer en las empresas familiares, en relación al liderazgo y el rol que desempeñan en ellas. Dentro de las empresas analizadas predomina el liderazgo participativo, por lo que se tienen en cuenta los aportes de cada miembro al momento de tomar una decisión. De las diez empresas analizadas, en seis participan hijas. En dos de estas se encuentran hijas fuertemente involucradas, internalizadas y comprometidas con el negocio, a cargo de tareas administrativas, contables, de relación con proveedores, entre otras. Que también tienen voz y voto en la toma de decisiones diarias y estratégicas de la organización, y ejercen cuota de liderazgo en ella, en menor medida que el líder. En las demás cuatro empresas en las que participan hijas, ellas lo hacen en tareas operativas, y su opinión es consultada al momento de tomar decisiones.

Entre los motivos que las llevaron a formar parte de la empresa se encuentra el interés propio hacia el negocio y las tareas a realizar, la oportunidad de hacer crecer el negocio para obtener beneficios a futuro, y la necesidad de ayudar con los quehaceres del día a día. Una de ellas señaló que, si bien su profesión no se relaciona demasiado con el negocio, no quería abrirse completamente. Por eso, involucrarse en la empresa fue una buena forma de equilibrar su desarrollo profesional con el del negocio, ya que es una persona multifacética, que se aburre de la monotonía, y le interesa el rubro de la organización.

En las 4 empresas restantes dentro de las 10 analizadas, las hijas de los líderes no forman parte de la organización familiar, debido a que están en proceso de desarrollo profesional, no se encuentran en la localidad, o decidieron inclinarse por un rubro distinto al que trata la empresa. Ellas normalmente no son consultadas al momento de tomar decisiones ya que no se encuentran empapadas por el negocio, desconociendo sus variables. Están informadas del estado y progreso del mismo, y participan en decisiones que son capaces de modificar o afectar la armonía familiar.

El segundo objetivo específico planteado buscó conocer las características de liderazgo de las empresas familiares que tienen la posibilidad de elegir una futura líder femenina de entre sus posibles sucesores. Todos los líderes entrevistados caracterizaron su estilo de liderazgo como participativo, donde se escuchan las opiniones de todos los involucrados, tanto familiares como colaboradores de la empresa. Al respecto, un participante comentó que su empresa es familiar tanto porque participan sus hijas, y porque su concepto de familia es incluir a los empleados en ella. Empleados que han trabajado toda su vida allí y que, si no estuvieran conformes con la forma de actuar, hubieran abandonado la empresa hace tiempo.

Se les consultó a los líderes sobre cuáles habían sido los desafíos que tuvieron que enfrentar a lo largo del desarrollo de su empresa. Concordaron en que uno de ellos es el crecimiento del negocio, que debe evolucionar acorde a los avances de la industria, y que debe luchar contra las fluctuaciones de la economía y de la situación sociopolítica del país. Un participante comentó además que fue un gran desafío el incorporar a la familia con éxito en la empresa, compartiendo su visión, de manera que cada uno pueda desarrollar sus habilidades dentro de las actividades del día a día, y proyectar hacia el futuro en base a objetivos definidos en conjunto.

Asimismo, se les preguntó a los siete líderes hombres si pensaban que los empleados de la organización responderían diferente al liderazgo de una mujer respecto el suyo, respondiendo unánimemente que no. Un participante expresó que el título de líder se gana teniendo aptitudes para ello. Que, si la líder es coherente entre sus dichos y acciones, es consistente y corrige sus errores, se va a ganar la confianza de los colaboradores, y que ese proceso para llegar a ser líder es el mismo tanto para hombres como para mujeres. Otro participante indicó que el liderazgo se logra a través del tiempo y del conocimiento, bajo la influencia de la propia personalidad.

El tercer objetivo específico trazado buscó indagar los motivos por los que las mujeres no se imponen como futuras líderes de sus empresas familiares, rechazando o cediendo ese espacio. Al entrevistar a las hijas de los líderes de las organizaciones, se observó que, a cinco de las diez participantes no les gustaría tener un puesto de liderazgo en la empresa o estar a cargo de ella. Cuatro de ellas destacaron que el motivo principal por el que toman esa decisión es que la empresa pertenece a un rubro que no es de su interés, por lo que prefieren desarrollarse profesionalmente en un ámbito relacionado con su vocación. La quinta participante comentó que no está dispuesta a asumir el rol del líder porque es muy exigente y demanda mucho tiempo, debiendo estar siempre en el negocio, no pudiendo tomarse descanso.

Las demás cinco participantes expresaron agradecerles la idea de, en algún momento, estar a cargo de la empresa. Una de ellas explicó que sería un gran e interesante desafío, para lo que necesitaría incorporar variados conocimientos relacionados a las tareas del negocio.

El cuarto objetivo específico buscó conocer la opinión de las mujeres que tienen la posibilidad de, en algún momento, liderar la empresa familiar, tanto si pretenden alcanzar ese sitio como si no. De las diez hijas entrevistadas, el 50% de ellas estarían

dispuestas a considerar, llegado el momento, estar a cargo de la empresa, mientras que el otro 50% prefiere desarrollar su carrera en relación a un ámbito que concuerde con sus intereses.

Se les consultó su opinión respecto si es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas, a lo cual tres respondieron que no, y siete respondieron que sí. Cuatro de ellas expresaron que incluso puede llegar a notarse mayor diferencia en las empresas del agro, que es un área considerada históricamente masculina. Otra participante señaló que esta situación encuentra su causa en la sociabilización, donde desde pequeños, nos crían bajo ciertas características para ocupar determinados roles. Las tres participantes que respondieron que no, marcaron que es una situación que ha cambiado y está en proceso de seguir haciéndolo.

También se les preguntó si pensaban que las mujeres se auto percibían inferiores a los hombres al momento de tener que tomar las riendas de la empresa. A lo que respondieron que deberían verse casos particulares, ya que depende de la propia mujer y del tipo de empresa que se trate.

Y, por último, se les preguntó sobre el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral. Concordaron en que el hecho tiene repercusiones positivas, modificando la estructuración de roles, aportando diversidad a las relaciones y formas de hacer las tareas. Una participante destacó que, a pesar de los efectos positivos que trae, también acarrea un efecto de desgaste sobre el cuerpo de las mujeres, ya que paralelo a esas nuevas tareas, se encuentran las actividades que históricamente realizaron, como son cuidado del hogar y crianza.

## Discusión

El presente trabajo de investigación tuvo el objetivo de conocer el factor predominante al momento de ceder el liderazgo en las empresas familiares de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Para poder conocer de primera mano la situación que se vive dentro de las empresas familiares, y poder responder a los demás objetivos de la investigación, se realizaron entrevistas con los líderes de las mismas, y con sus hijas, que tienen la posibilidad de desarrollarse como futuras líderes. Cabe destacar que, si bien se han realizado diversos estudios focalizados al estudio del género femenino y su rol en las empresas cordobesas, ninguno de ellos analizó particularmente esas variables dentro de la localidad de Marull, como sí lo hace la presente investigación. Por ello es que la misma reviste de gran importancia, siendo generadora de pioneros conocimientos en la materia, que pueden utilizarse de base para futuros estudios.

La localidad de Marull se caracteriza por estar formada principalmente de empresas familiares, además de que su población es pequeña, acorde a un pueblo del interior de la provincia. Dichas cualidades facilitaron el análisis de las variables, al ser el objeto de estudio una población reducida.

Al indagar sobre este intrincado tema cultural con los líderes de las organizaciones, se observó que ninguno de ellos actúa con el objetivo de evitar que las mujeres se desarrollen profesionalmente en la empresa o en una profesión acorde, sino que, al contrario, están abiertos y expectantes sobre qué es lo que depara el destino para la empresa. Esto quiere decir que no representan un obstáculo a sortear en el camino de

desarrollo de las mujeres, en el caso que decidan dedicarse o aumentar su participación en el día a día de la empresa familiar.

Los empresarios analizados, tanto hombres como mujeres, se desempeñan dentro de la organización con un estilo de liderazgo participativo, por lo que escuchan y tienen en cuenta los aportes de los colaboradores y familiares involucrados, al momento de tomar una decisión. En contraposición al estudio antecedente sobre liderazgo y cultura organizacional recopilado, donde el hombre líder desarrolla un comportamiento exigente con una cultura organizacional orientada a los resultados, y las mujeres líderes desarrollan una cultura amigable emulando una familia, se evidencia en la presente investigación que ambos géneros lideran de forma transformacional, influyendo de forma positiva, inspirando y motivando a sus colaboradores, de manera que se construye la empresa entre todos. Además, consideran que de otra forma sería difícil conseguir los objetivos planteados.

Actualmente, el rol de la mujer evoluciona hacia una participación más completa e internalizada en la organización. Ellas realizan aportes que contribuyen al éxito y continuidad de la empresa desde varios niveles de la estructura, incluido desde la gestión del negocio.

Atendiendo la situación de las empresas analizadas donde no vemos la participación de las descendientes, se observó que ellas decidieron desarrollarse profesionalmente satisfaciendo sus gustos personales y vocación, cosa que no se relaciona con la temática de la actividad que realiza la organización familiar. Pero en ningún caso el motivo por el que no se encuentran desenvolviéndose en el negocio es porque el líder o familia se lo impiden, sino que es una decisión que ellas han tomado para su vida, aunque no descartan la posibilidad de, en un futuro, interesarse y buscar más cuota de participación en la empresa.

Las empresas familiares analizadas son lideradas en su mayoría por hombres, presentándose liderazgos femeninos en menor proporción. Sin embargo, la totalidad de empresarios entrevistados expresaron que la manera que tienen de liderar su organización familiar es a través de la participación de todos los involucrados en ella, tanto familiares como colaboradores empleados, y a veces amigos o conocidos con experiencia.

Los tiempos que estamos atravesando actualmente, exigen a las organizaciones implementar estrategias que les permitan desarrollarse en mercados altamente competitivos, donde el liderazgo se convierte en un aliado de suma importancia, y en una herramienta clave para lograr el éxito. Por eso es que hay tanto atractivo en buscar el método, la fórmula o la ecuación, por llamarlo de alguna manera, para conseguir líderes excepcionales que sean capaces de continuar al mando de la empresa familiar y superar, si es posible, las visiones de su predecesor, para posicionar la empresa en lugares donde nunca antes habían sido pensados como posibles a conseguir.

Puede destacarse entonces que la incorporación de las hijas a las empresas familiares analizadas, e incluso su ascenso a una posición de liderazgo, es una situación posible, ya que los líderes tienen plena confianza en ellas y en sus aptitudes, no obstaculizando dicho proceso.

Ahora bien. Esa decisión tan importante no solo depende de los líderes o es tomada absolutamente por ellos, sino que es también una decisión propia de las hijas. A ellas les compete decidir si formarse y luchar por el liderazgo de la empresa, o en cambio ceder ese puesto para dedicarse a una actividad que sea de su interés.

Siguiendo a los estudios sobre liderazgo, un cargo de ese tipo requiere máxima dedicación, no teniendo incluso límites de tiempo, horarios o lugar, desafiando las barreras entre el mundo laboral y el privado, por lo que puede ser un obstáculo a superar

por las mujeres si su objetivo es acceder a una posición de poder. Un concepto muy popular que aparece cuando investigamos el género femenino dentro de las empresas es el Techo de cristal. Como es definido por los estudiosos de la materia, se refiere a los motivos por los cuáles a las mujeres, de forma sutil e intangible, se les hace muy complicado, casi imposible, ascender en la jerarquía de las empresas. Lo cual no se relaciona con sus capacidades, habilidades o competencias, sino más bien con cuestiones culturales, que realizan una discriminación por género.

Si solo tenemos en cuenta a las empresas que se abordaron en la presente investigación, de característica familiar, puede decirse que dicho concepto antes mencionado es parte del pasado, no evidenciándose. Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente en relación al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas que guían los comportamientos, y a las costumbres. Pero lo que las destaca principalmente es el hecho de estar formadas por miembros de una misma familia, que desempeñan tareas como propietarios, en el gobierno o gestión de la misma.

Está claro que las conexiones sanguíneas entre los miembros producen una relación particular, que traslada aspectos del contexto familiar hacia el negocio. Estas relaciones intrafamiliares se caracterizan principalmente por ser afectivas, y por buscar el crecimiento en armonía.

Por ello y como se mencionó anteriormente, el techo de cristal no está presente en las empresas familiares analizadas, ya que no se ejerce discriminación alguna hacia el género femenino, y los estereotipos sociales no tienen influencia sobre las decisiones que se toman respecto el rol de la mujer. Sin embargo, si levantamos la mirada, y observamos hacia otras organizaciones de mayor tamaño, que no poseen el tinte familiar, ese concepto tiene más probabilidades de presentarse.

Es importante destacar que, según lo expresado por los participantes, son fenómenos reconocidos y observados por ellos, pero no consideran que estén presentes en las realidades de sus empresas. De hecho, la mayoría de las mujeres entrevistadas han indicado cómo pueden observar que a la mujer no se le brindan las mismas posibilidades y oportunidades que a un hombre, pero no han podido identificar una situación así en la empresa de su familia.

Sin lugar a dudas hubo un cambio notable en los últimos años respecto la presencia de las mujeres en las organizaciones empresariales, y en especial dentro de una arista como es la del liderazgo. Si bien la situación de la mujer en el mundo laboral ha cambiado en gran medida, aún queda camino para recorrer y muchas superficies a pulir, hasta conseguir la total igualdad.

Para finalizar la investigación y dar respuesta a la pregunta que motivó la misma, podemos concluir que, llegado el momento de sucesión del liderazgo en las empresas familiares de la localidad de Marull, el factor que predomina es el interés que demuestre la hija por ocupar ese rol.

En concordancia con los resultados de las investigaciones recopiladas, sobre que “no debemos descartar la posibilidad de que la razón por la cual ellas no lleguen a los altos cargos directivos sea porque deciden renunciar en el proceso, no interesándoles alcanzar la cima”, son las hijas las que tienen en sus manos la decisión de tomar ese camino y desarrollarse hasta llegar al liderazgo de la empresa, o en cambio ceder el puesto a otra persona que esté más interesada en su consecución.

La limitación de la presente investigación, es el pequeño tamaño de su muestra, lo que hace que las conclusiones deban extrapolarse con precaución. Su fortaleza reside

en la confianza de los entrevistados con el entrevistador, por la cual brindaron respuestas veraces, que revelaron información profunda de gran relevancia.

Una línea de investigación recomendada a partir de este estudio, es analizar particularmente y con mayor profundidad a las empresas del campo o agro, ya que, si bien han ido evolucionando junto con las demás, es un rubro históricamente considerado masculino, que puede evidenciar particulares características.

## Referencias

**Araya Leandro, A.** (2017). Models of strategic planning in the family business. *Tec Empresarial*, 11(1), pág. 23–34. doi: [10.18845/te.v11i1.3093](https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093)

**Batista, S., y Batista, A. A.** (2021). La empresa familiar, ¿Un espacio sustentable para la diversidad de género?. *Instituto Argentino De la Empresa Familiar IADEF*. Recuperado de: <http://iade.org/diversidad-genero/>

**Beltrán Gómez, L. L., Haro Beas, J. F., Bernal Rodríguez, F. F., & Cueva Bravo, O. A.** (2020). Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *Educatconciencia*, 22(23), 25-39. Recuperado de: <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/57>

**Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L.** (2018). El techo de cristal en México. *La ventana. Revista de estudios de género*, 5(47), 312-347. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362018000100312&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362018000100312&lng=es&tlng=es).

**Carrascosa, R.** (2019). Women in bussines: hacia un avance real. Recuperado de: <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>

**Ceja, L** (1 septiembre 2008). “*El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible*”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

**Corporación Universitaria Americana.** (2020). Capítulo 5. Romper los techos de cristal: las mujeres en el mundo laboral. Una ciudadanía disputada. En Autor,

Arboleda, A. P., Acosta Agudelo, L. C., Echeverri Gutiérrez, C. A., y Murillo Bocanegra, J. E. *Apuntes al derecho desde investigación*. (86-99).

**Forbes.** (2021). En América Latina, los directorios no cierran la brecha de género. *Forbes Argentina*. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/en-america-latina-directorios-cierran-brecha-genero-n7660>

**Gadow, F.** (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*. Buenos Aires: Granica.

**García-Solarte, M., Salas-Arbeláez, L. y Gaviria-Martínez, E.** (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las Pymes. *AD-minister*, (31), 25-46. doi: [10.17230/ad-minister.31.2](https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2).

**Grant Thornton** (2017). *Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas*. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-in-business-2017.pdf>

**Grant Thornton.** (2021). *Mujeres Directivas 2021. Una ventana de oportunidad*. Recuperado de: <https://www.grantthornton.com.ar/globalassets/1.-member-firms/argentina/mujeres-lideres-2021---una-ventana-de-oportunidad.pdf>.

**Harland, K.** (2017). Mujeres: las gigantes invisibles en las familias empresarias. *Instituto Argentino De la Empresa Familiar IADEF*. Recuperado de: <http://iadef.org/mujeres-las-gigantes-invisibles-en-las-familias-empresarias/>

**Heller, L.** (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, (3), 69-96. Recuperado de: <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/514>.

**Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P.** (2010). *Metodología de la investigación* (5.a ed.). México D. F., MX: McGraw-Hill.

**IADEF.** (2019). La mujer actual. *Instituto Argentino De la Empresa Familiar IADEF*. Recuperado de: <http://iadef.org/la-mujer-actual/>

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

**Koontz, Weihrich & Cannice.** (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

**Lagos, C.** (2014). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013* (Tesis de Maestría). Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires. Recuperada de: [http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/5577/1/Estudio\\_Lagos.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/5577/1/Estudio_Lagos.pdf)

**Miskoski, D. A.** (2015). La sucesión de las empresas familiares en la ciudad de La Rioja Argentina. *Oikonomos. Revista científica de ciencias económicas*, 1, 75-94. Recuperado de: <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/70/69>

**Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E.** (1987). *Breaking the glass ceiling: ¿can woman reach the top of Americans corporations?* - Nueva York: Addison-Wesley.

**Randstad.** (2015). Cinco claves para trabajar la equidad de género en la empresa. *Randstad*. Recuperado de: [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/cinco-claves-para-trabajar-la-equidad-de-genero-en-la-empresa\\_145/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/cinco-claves-para-trabajar-la-equidad-de-genero-en-la-empresa_145/)

**Rodríguez-Díaz, R., Jiménez-Cortez, R., y Rebollo-Catalán, A.** (2016). Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género. Voces y experiencias. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, (11), 329-350. doi: [10.18002/cg.v0i11.3186](https://doi.org/10.18002/cg.v0i11.3186).

**Romo, M.** (2018). ¿Tiene género la creatividad? Obstáculos a la excelencia en mujeres. *Estudios de psicología Campinas*, 35(3). 265-274. doi: [10.1590/1982-02752018000300003](https://doi.org/10.1590/1982-02752018000300003).

**Rosener, J. B.** (1990). *Ways women leads*. Harvard Business Review, 68 (1), 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>.

**Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. y 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. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>.

**Yuni, J. y Urbano, C.** (2014). *Técnicas para investigar 2*. Córdoba: Brujas.

**Rubin, H.J. y Rubin, I.S.** (1995) *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.

## ANEXO 1

Consentimiento informado para consumir las entrevistas

FECHA:

LUGAR:

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante....., de edad:

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Firma del participante

Nuñez, Lihuen Atiy

Entrevistador e investigador

## ANEXO 2

## Preguntas modelo para mujer líder en la empresa

1. ¿Podrías comentar un poco sobre la historia de la organización?
2. ¿Cuál es el rol que desempeñas dentro de la organización?
3. ¿Tuviste que enfrentar algún desafío a la hora de tomar el liderazgo de la empresa?
4. ¿Qué te llevó a tomar esa decisión?
5. ¿La empresa atravesó algún proceso de sucesión?
6. ¿Algún familiar forma parte de la empresa?
7. ¿Crees que las mujeres de la familia estarían dispuestas a asumir cargos directivos en la empresa?
8. Llegado el momento de tomar una decisión, ¿Escuchas la opinión o consejos de la familia?
9. ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo en la empresa?
10. ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente al liderazgo masculino respecto el tuyo? ¿Por qué?
11. ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?
12. ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas? ¿Por qué?
13. ¿Qué opinas de la frase: “Las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios en el desarrollo de la empresa”?
14. Mirando hacia el futuro, ¿Tenes pensado quién puede seguir al mando de la empresa?
15. Llegado el momento de elegir a la persona que continuará dirigiendo la empresa como líder. ¿Cree que su elección se vería influenciada según si la persona es hombre o mujer?
16. ¿Hay diferencias entre lo que se piensa hoy respecto que la mujer ingrese al mundo laboral, en relación a lo que se pensaba de ella hace años atrás?

## Preguntas modelo para hombre líder en la empresa

1. ¿Podrías comentar un poco sobre la historia de la organización?
2. ¿Cuál es el rol que desempeñas dentro de la organización?
3. ¿Tuviste que enfrentar algún desafío a la hora de tomar el liderazgo de la empresa?
4. ¿Qué te llevó a tomar esa decisión?
5. ¿La empresa atravesó algún proceso de sucesión?
6. ¿Algún familiar forma parte de la empresa?
7. ¿Crees que las mujeres de la familia estarían dispuestas a asumir cargos directivos en la empresa?
8. Llegado el momento de tomar una decisión, ¿Escuchas la opinión o consejos de la familia?
9. ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo en la empresa?
10. ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente al liderazgo femenino respecto el tuyo? ¿Por qué?
11. ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

12. ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas? ¿Por qué?
13. ¿Qué opinas de la frase: “Las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios en el desarrollo de la empresa”?
14. Mirando hacia el futuro, ¿Tenes pensado quién puede seguir al mando de la empresa?
15. Llegado el momento de elegir a la persona que continuará dirigiendo la empresa como líder. ¿Cree que su elección se vería influenciada según si la persona es hombre o mujer?
16. ¿Hay diferencias entre lo que se piensa hoy respecto que la mujer ingrese al mundo laboral, en relación a lo que se pensaba de ella hace años atrás?

#### Preguntas modelo para mujer participante en la empresa

1. ¿Cuál es el rol que desempeñas dentro de la empresa?
2. ¿Cuáles fueron los motivos que te llevaron a formar parte de la organización?
3. ¿Algún otro familiar forma parte de la empresa?
4. ¿Estarías dispuesto a asumir un cargo de liderazgo en la empresa?
5. ¿Participas en las decisiones que se toman sobre el negocio?
6. ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas? ¿Por qué?
7. ¿Pensas que las mujeres a veces se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tomar las riendas de la empresa?
8. ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de la empresa?
9. ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?
10. ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

#### Preguntas modelo para mujer no participante en la empresa

1. ¿Formas parte de la empresa de tu familia?
2. Contame que estás haciendo actualmente, ¿estás estudiando?, ¿estás trabajando?
3. ¿Te interesó en algún momento formar parte de la empresa o tuviste la oportunidad de hacerlo?
4. ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de la empresa familiar?
5. ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?
6. ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas? ¿Por qué?
7. ¿Pensas que las mujeres a veces se auto perciben inferiores a los hombres al momento de hacerse cargo de la dirección de las empresas?
8. ¿Encontraste algún obstáculo a lo largo del desarrollo de tu carrera laboral o profesional?
9. ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

## ANEXO 3

Consentimientos informados firmados por los participantes, seguido por su respectiva entrevista transcripta.

Consentimiento N.º 1 firmado por líder de empresa agrícola.

FECHA: 7/6/09/2021

LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 62

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 1 realizada a líder de empresa agrícola.

- ¿Me podés comentar un poco de que se trata tu empresa y su historia?

Hace muchos años que venimos trabajando con lo mismo, ya mi padre trabajaba en esto. Nos dedicamos al campo. Al principio tenía tambos y animales, y después ya hace varios años que dejé esa actividad y me dediqué solamente a la agricultura. Es una empresa netamente familiar. No solamente porque trabajo con dos de mis hijas, que viven en el pueblo, sino porque el concepto de familiar que tengo yo es incluir a mis empleados en la empresa. Manejo una empresa donde mis empleados son parte de la familia. Empleados de mucho tiempo, por eso. Mi empresa es netamente familiar. Después cuando estén mis hijas ellas decidirán como quieren llevar esto. En el caso mío lo hice y estoy haciendo a mi gusto, a mi forma, es como me gusta. Deslindo muchas responsabilidades tanto en mis empleados como en mis hijas.

- ¿Qué rol desempeñas en la organización?

Soy el dueño de esto. Tengo el rol de manejar la parte ejecutiva de la empresa. Porque la parte administrativa la manejan mis hijas. Yo manejo lo que es tema de empleados, lo que es decidir la siembra, la cosecha, todo eso. Si bien mis hijas participan en las compras, lo consulto con ellas. Por ahí en otra pregunta lo tenés, pero ellas tienen participación en las decisiones. Les estoy enseñando, más que todo a una de mis hijas que es la que está conmigo. La otra me ayuda, pero tiene otro papel en la empresa. La que está más en las decisiones de la empresa junto conmigo y que charlamos, tratando de tomar decisiones juntos, es Victoria.

- ¿Qué desafíos podés nombrarme que hayas tenido a lo largo de la historia de la empresa?

Mi desafío ha sido siempre el de progresar, de crecer. Siempre fui una persona que me gustó no quedarme. Yo nací en esto. A los 22 o 23 empecé a trabajar solo porque

mi padre me dio este pedazo de campo y yo le dije que quería trabajar por mi cuenta. Hace unos años les dije a mis hijas, ustedes son grandes tienen familias, tratemos de agrandar la empresa, para que esto pueda seguir funcionando, y vivir de la empresa. Soy un convencido de que vos tenés una empresa, y tenés que reinvertir en la empresa. Vos sabes igual que yo que en este país los desafíos son grandes. Tenemos tantos cambios en economía que hacen muy ágil todo esto, de buenas a primeras te cambian las reglas del juego. No tenemos estabilidad como en otros lugares, donde podés sacar un crédito a 10 años. Acá la inestabilidad es una constante, de muchos años, pero la venimos llevando adelante.

Sí, dependemos pura y exclusivamente del factor lluvia, del factor climático, porque, yo siempre digo, al frente de esto podés poner el mejor esfuerzo. Un fabricante quiere hacer esto (un teléfono), y si lo quiere hacer siempre de la misma forma, puede, porque mantiene una calidad. Yo puedo poner mi mejor ingeniero, mi mejor semilla, los mejores productos o líquidos, todo, pero si no me llueve. Tengo factores externos que condicionan mi funcionamiento, indudable. Si no te llueve, si te cae piedra, si se te quema el campo, si se te inunda como nos pasó. Hay factores importantes que no dependen de uno. Por eso les digo siempre a mis hijas, yo aprendí a hacer esto, yo ya no cambio para hacer otra cosa porque ya no tengo capacidad para hacerlo. Sigo con esto porque me siento joven, o se los dejo a ustedes o alquilo todo. En esta actividad tenemos factores de riesgo que no dependen de nosotros. Hay gente que produce algo y si quiere hacerlo siempre bien, lo hace siempre bien, al margen de que después lo venda o no, esa es otra cuestión. Por eso te digo, nosotros tenemos muchas cosas que no dependen de nosotros.

- ¿La empresa tuvo algún proceso de sucesión?

Sí, claro. Yo heredé campo de mi padre.

- ¿Qué familiares forman parte de la empresa?

En definitiva, mis tres hijas, forman parte de la empresa. De las cuales una vive en México, que no participa de la empresa o en la toma de decisiones o en la parte administrativa. Pero forma parte de la empresa porque ella va a heredar al igual que mis otras hijas. Entonces no está fuera de la empresa. Las que están en la empresa son 2, de las cuales una hace menos trabajo porque tiene otras actividades, y la otra es la que está más enfocada en la empresa. Ella hizo como vos que estás estudiando administración de empresas, y es la que me ayuda con toda la parte administrativa. Esa parte es sumamente compleja hoy en día, por todo lo que te piden. Lógicamente tenemos un estudio de contadores que nos llevan todo lo que es papeles. Pero en todo lo que es controlar, yo tengo mucha facturación, mucha compra. La parte administrativa es engorrosa y siempre te piden algo distinto. Esa es la que más trabaja.

- ¿Pensas que ellas estarían dispuestas a asumir un cargo directivo en la empresa?

Pienso que ella sí. Mi otra hija está en México, y no tiene idea de volver, o si algún día vuelve. No sé si cuando le toque quedarse con las cosas de ella las va a querer mantener acá o si prefiere llevarse su patrimonio a otra parte. Y a mi otra hija le gusta menos. Ella tiene una faceta más artística. Le gusta pintar, da yoga, trabaja en la municipalidad en turismo. Pero mi otra hija si le gusta. Lo que le falta aprender es la parte operativa. Es decir, hoy tenemos que hacer esto, mañana esto, venir a controlar los empleados. La parte administrativa va bien, le falta la parte operativa.

- Al tomar las decisiones. ¿Vos escuchas las opiniones, los consejos, de la familia?

Si, claro. Vuelvo a reiterar, una de mis hijas, que es la que está más comprometida. Porque vos no podés tomar decisiones Lihuen si no estás en el tema, serviría de muy poco tu opinión. Si vos no estás metido en el tema, por ejemplo, le pregunto a María Soledad por ejemplo podemos vender 5 camiones de soja, ella ni sabe cuánto vale la soja. Ella no puede opinar porque no tiene idea. Ana Laura tampoco sabe cuánto vale la soja. Sí

Victoria, porque ella le llegan los mensajes todos los días como a mí, ella es la que lleva las cuentas para decirme este mes me hace falta tantas platas para tantas cuentas. Ana Laura hace una parte netamente administrativa, es decir, paga los alquileres, paga los sueldos. Pero todo en conjunto lo maneja Victoria, por eso consulto con ella. Lógicamente termino tomando la decisión yo. Nunca discutimos por tomar una decisión. Aparte que hay cuestiones que son elementales. Todos los principios de mes tenemos que pagar alquileres, sueldos, combustible, tenés que pagar las cuentas. Entonces sí o sí tenés que vender, no podés especular. Después podés vender mejor o peor, pero eso es harina de otro costal.

- ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo?

Está mal que uno hable de uno, más vale eso se lo podés preguntar a mis empleados. Pero si uno no fuera buen líder, primero, no podría haber formado a la gente como la formé yo. Te hago un ejemplo claro. El púa que está acá al lado nació en el campo con mi papá y tiene 65 años y está conmigo, somos como hermanos. Juan, que es la mano derecha mía, a los 15 años vino a cortar el césped a mi casa, y ahora tiene cincuenta y pico de años. Leonel hace 20 años que está conmigo, Fidel vino a los 14 años a trabajar con mi papá y se fue de acá del campo a los 75 o 76 años. Si yo fuera muy hartante no vendría nadie. No hubieran durado tanto tiempo. Una sola vez en mi vida tuve que echar un empleado, una sola vez. Y después se fue uno o dos porque quisieron. En mi vida tuve que echar un solo empleado.

- De ahí saco las conclusiones

Por eso te digo. Te hago el resumen para que vos saques tus conclusiones. Yo a mis empleados no los molesto para nada. Tienen mi absoluta confianza. Yo no voy a ver cuándo trabajan, no voy a ver nada. Yo de acá pienso y manejo mi empresa.

Siempre le digo a mis empleados dos cosas, que les recomiendo. No me roben, porque me voy a dar cuenta, y eso sería desagradable para mí. Ni me mientan, no vale la pena que me mientan. A mí vos venís con la verdad. Me decís mira me choqué un palo, listo chocaste un palo, puede ocurrir, lo arreglamos y listo. Y después hay otra cosa Lihuen, vos en la vida tenés que aprender, vos que sos joven te puede servir. Tenés que aprender que para que el otro te respete, vos tenés que respetarlo. Yo jamás he tratado mal a un empleado. Cuando he tenido que hablar con ellos por algún motivo, les he dicho vení mira, pasa esto, esto y esto. No permito que me falten el respeto, bajo ningún punto de vista. Si vos respetas, podes exigir que te respeten. Esto es así, en todos los órdenes de la vida es así, se predica con el ejemplo. Si faltas el respeto, no podés pretender que los otros te respeten. Yo siempre les digo a mis hijas, ustedes pueden seguir con la empresa de su padre tranquilamente cuando no yo no esté, porque ustedes pueden ir a cualquier lado y decir somos hijas mías. Y nadie les va a poder decir tu papá a mí me jodió. Nadie, en nada. Ustedes pueden ir con la frente bien alta. Eso se aprende en la vida, cuando uno es joven. Cuando vos sos joven, ¿Cuántos años tenés vos Lihuen?

- Veintiuno

Bueno, cuando vos sos joven, la vida te da muchos caminos. Vos podrías haber decidido estudiar o no estudiar, podrías haber decidido dedicarte a la droga y estar viviendo de un plan. Después la vida te da caminos y vos vas eligiendo. Pero vos vas cultivando tu personalidad cuando sos joven, tus padres te enseñan, no tengo ninguna duda. Pero también se aprende de la calle. Se aprende de un montón de partes, no solo de la familia que es el pilar fundamental. Se aprende también. El aprender a tratar con la gente, el aprender a ser buena persona, el aprender a ser agradecido. Se aprende muchas cosas. La humildad también, eso no hay que perderlo nunca en la vida.

Estos son comentarios que te hago, a lo mejor te aburro.

- No, no, es interesante lo que me decís

A mí me gusta hablar con mucha gente de la vida. Acá viene mucha gente que quiere hablar solo de trabajo y yo le digo, no hablemos solamente de trabajo, hablemos de la vida. La vida no pasa solamente por el trabajo, pasa por la familia. Hay mucha gente que, en el sector nuestro, lo hablo porque lo conozco, hace 10 o 15 años cuando al campo les iba a las ponchadas, estaban fundidos. Después empezó a ir mejor, por distintos factores fue mejorando. Y ahora que han hecho unos pesos, son arrogantes, no hablan más que de plata. Vos no tenés que perder la humildad, por tener algo más que otro. Que te ayude eso, que te ayude en la vida.

Te voy a dar otro ejemplo para que te quede claro. Vos le podés mentir a todo el mundo, podés ser un farsante. Si querés le podés mentir a tus padres, a tu novia, a tus amigos. Pero no te podés mentir solo. Porque cuando te acostas a la noche y pones la cabeza contra la almohada, piensas en todos los que engañaste. Acá vas a aprender más de la vida que del campo. Viene mucha gente a venderme a mí, y empiezan, y yo les digo para. Primero que si tengo ganas de comprarte te voy a comprar y si no, no. Hablemos de otra cosa, la vida no es solo trabajo. Si tenés que pensar en tu empresa, no soy un loco que voy a dejar que todo esto se vaya al carajo por no pensar, por filosofar. En la vida hay que mantener un equilibrio. Tu familia te da los pilares, y después la calle te va dando el resto.

- ¿Crees que tus empleados responderían diferente al liderazgo de una mujer respecto al tuyo?

En absoluto no. Porque creo que mi hija puede llegar a seguir los parámetros míos. Si sigue como yo no hay diferencia. Incluso estoy haciendo empleados nuevos en la empresa para que quede otra generación. Estoy incorporando chicos nuevos para que quede la futura generación. Yo estoy grande, Juan está grande, por eso empezó a trabajar el hijo de Juan. Chicos nuevos para que quede la próxima generación. Creo que van a

responder, acá se los trata muy bien a la gente. Acá son como de la familia, cuando se come se come todo lo mismo, cuando se hace un asado vienen todos, participa todo el mundo. Te digo más, tengo una costumbre que heredé de mi padre, que es para fin de año regalar una caja de navidad, a todo el personal, a todos los que me ayudan. Yo lo hago porque lo siento. Después para fin de año siempre hago alguna comida con mis empleados y les hablo de mi empresa. Siempre les digo lo mismo Lihuen, si a mí me va bien, a ellos les va a ir bien. Si a mí no me va bien, posiblemente a ellos no les va a ir bien. Y el que menos problemas tengo en todo este círculo soy yo, que soy el dueño. Yo tengo como defenderme, ellos tienen menos posibilidades de defenderse. Entonces les cuento cómo va la empresa, aparte ellos saben. Yo les cuento, miren la empresa va bien. Todos somos engranajes de la misma empresa. Si alguno falla, falla todo. Tomo como norma dar premios, y si alguno no le doy premio, porque yo acá sentado como estoy, se lo que pasa en mi campo. Si a alguno no le doy premio, lo llamo y le digo. Yo tengo un cuadernito ahí, porque no manejo computadora, solo manejo cuaderno, a la vieja usanza, y le digo mira a vos no te doy premio por esto, por esto y por esto. Por todo esto que pasó durante el año. Los hago participe a mis empleados, les digo que, si tienen una posibilidad mejor, úsenla, vayan. Soy sumamente organizado, me puede agarrar algo desprevenido, pero generalmente no. Trato de que mi gente tenga las mejores herramientas para trabajar en las mejores condiciones. Aire acondicionado que funcione, en las cosechadoras, tractores, fumigadoras, piloto automático, GPS, todo. La tecnología trato de ponerla a disposición de los empleados. No puedo mandar a trabajar un empleado 10 horas por día y que en el verano no tenga aire acondicionado. Yo siempre digo, ese patrón que cambia los tamberos cada 6 meses, se tiene que analizar él, no el tambero.

- Por algo será que se van

Claro que opinas vos. Los chicos que ordeñaron acá, ordeñaron toda la vida. Se fueron porque vendí el tambo. Arreglé con ellos y vendí el tambo. Después para hacer algo, com siempre les digo a mis hijas, para estar al frente de algo, tenés que aprenderlo. Nadie nace sabiendo, vos no naciste sabiendo, se aprende. Hay que aprenderlo, tenés que vivirlo.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino?

No, las mujeres hoy ocupan un lugar muy importante. Incluso la mujer, te digo Lihuen, es capaz de tener más tenacidad que el hombre, y hasta puede ser más emprendedora que el hombre. Incluso en la actividad nuestra hay un montón de mujeres de ejemplo que llevan adelante empresas del campo. Me parece que el hombre por ser hombre no quiere decir que sea más capaz, ni más inteligente, ni nada.

- Depende de otras cosas, de otros factores

Depende de que tenga ganas, que se ponga a trabajar. ¿Vos crees que sos más inteligente que una mujer?

- No, por ser hombre nomás no

Yo tampoco. Al contrario, hay mucha gente que es más inteligente que uno. Pero no quiere decir que sea por el género.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a un puesto directivo en una empresa?

Ahí tendrías que especificarme qué tipo de empresa. Hay empresas que creo que mantienen el machismo. Si vos me hablas de una empresa de agricultura como la mía, si te contesto por mi empresa, creo que no. Pero hay otras empresas que sí porque mantienen el machismo. Aunque la mujer está encarando muchas situaciones a nivel mundial. Es una pregunta muy genérica esa Lihuen, porque hay muchos tipos de empresas.

- Habría que ver casos particulares

Claro. Si yo te dijera en la mía, primero que no tengo hijos varones, entonces tengo una limitante. Podría hablar de otra forma, si tuviera un hijo varón a cargo de mis cosas, que estuviera haciendo lo que hago yo, y mi hija haciendo la administración. En ese caso sería un liderazgo compartido. Pero no tengo hijo varón, hasta que no esté mi nietito.

- ¿Qué opinas de la frase: “las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios al desarrollo de una empresa”?

Sí, sin ninguna duda. Te voy a explicar una cosa. La mujer no se si es más inteligente que el hombre o si somos inteligentes iguales, pero la mujer es más viva. Tiene otra forma de pensar y ver las cosas.

- Ven desde otra perspectiva

En muchos aspectos de la vida. Cuando pasen tus años te vas a dar cuenta de lo que te digo. La mujer es mucho más perceptiva en algunas cosas, los hombres somos más distraídos. Ellas se dan cuenta antes.

- Mirando hacia el futuro de la empresa, ¿Tenés pensado quién podría seguir al mando?

Sí, tengo pensado que en el futuro próximo mi hija, en el futuro cercano cuando ya diga no tengo más ganas de andar, 4 o 5 años más. Y en el futuro lejano, 10 o 15 años, estoy totalmente seguro de que mi nieto va a seguir adelante con esto, porque ama todo esto.

- Le gusta la vida del campo

Le gustan los tractores, las máquinas, el sería feliz viviendo acá conmigo. Entonces tengo el convenimiento, la plena seguridad, ojalá Dios me de vida como para verlo. Pero creo que él va a amar esto, porque lo va mamando de chiquito.

- Va creciendo acá

Él cuando estaba el padre iba en la máquina cosechadora, lo lleva Juan, viene acá y me dice abuelo porque esta ese tractor afuera, se interioriza, le encanta, él viviría acá.

Está todo el día dando vueltas acá. Entonces creo que él va a seguir. Tengo dos nietos varones en México, que se van a dedicar al surf, por el mar, las olas, no van a venir a la tierra acá. Y los otros dos les gusta otra cosa. Vienen al campo un rato, no les gusta. Les gusta el fútbol. Está bien que son chicos. Pero el otro va definiendo un carácter interesante para esto.

- Llegado el momento de elegir a esa persona que quedaría como líder en la empresa, ¿Crees que tu elección se vería influenciada por si esa persona es hombre o mujer?

No tengo opción. Te lo planteo recién. Tuviera un hijo varón que hiciera lo que hago yo, y mi hija lo administrativo, si los dos están, si tuviera que tomar una decisión, se me complicaría quizás. Pero hoy no tengo opción. Es ella o es ella.

- ¿Qué diferencias encuentras entre la situación de la mujer hoy, insertada o en proceso de insertarse en el mundo laboral, respecto unos años atrás?

La diferencia es como de acá a la luna. Seguimos viviendo en una sociedad quieras o no patriarcal. Antes el hombre era quién llevaba el dinero a la casa y la mujer era la ama de casa. La mujer no tenía la posibilidad de estudiar, criaba a sus hijos, no tenía posibilidad de opinar. Bueno, eso con el tiempo fue cambiando. Yo te hablo de cuando era chico, como en el caso de mi mamá, o tu mamá. Hoy la mujer se está insertando al mundo. Hoy termina la secundaria y va a estudiar. No quiere quedarse en su casa solamente criando chicos. No quiere quedarse en su casa solamente haciendo la comida. La mujer hace otro estilo de vida. Y me parece que está perfecto.

- Si, obvio que sí.

Antes era otra cosa, por eso la diferencia de acá a la luna. El mundo lo va dando, la tecnología lo va dando. Un día si vos tenés novia, o no sé cómo es tu historia, un día te vas a casar, y tu mujer a lo mejor es profesional como vos. Y van a trabajar los dos. Va a llegar la hora de la comida y van a decir, bueno entre los dos hacemos la comida, o vamos

a una rotisería a comprar un plato de comida. Te tenés que poner a la par de tu compañera. No es la compañera de hace 40 o 50 años, que cuida chicos y solo limpia la casa. No es más así. Y más pasa el tiempo, más se van a igualar los roles. Ya se han igualado mucho. Los padres cambian pañales. Yo tengo 60 años, yo trabajaba y la madre criaba a mí hija, yo traía la comida y el sustento. Por eso también me jodí, y te lo doy como consejo. A lo mejor te lo dan, o a lo mejor no. A mí no me lo dieron, por eso te lo digo. Disfruta a tus hijos cuando son chicos. Aprovechalos. No te dediques solo a trabajar cuando tus hijos son chicos. Qué nos pasó a nosotros, a la generación nuestra. Cuando nosotros éramos jóvenes nos enseñaron a trabajar. Era trabajar, en el caso mío en el campo. Pero entonces que hacías vos cuando tus hijos eran chicos. Trabajar, trabajar, y trabajar. Para qué, para llegar a formarte un futuro. Y descuidaste a tus chicos. Los crío la madre. Descuidaste en buena parte la crianza de tus hijos, ver ese crecimiento. No cometás ese error. Acordate de lo que te digo. Sabes por qué Lihuen, porque los años pasan muy rápido. Y cuando menos te das cuenta, se te va la vida. Y cuando menos te das cuenta tus hijos son chiquitos, van al secundario, y después terminan el secundario, vos feliz, y se fueron. A mí me tocó una que hace 10 años está afuera. La extraño con locura, eligió su vida. Soy su padre, es libre. Soy feliz porque está bien. Tengo la suerte de tener dos acá conmigo, y seis nietos. Pero tengo parte de mi familia en México. No te distraigas de eso, a mí nunca me lo enseñaron. Los padres antes hablaban mucho menos con los hijos. No culpo a los padres porque ellos fueron criados de una forma, es un comentario que te hago. Pero vos el día que tengas tu hijo, disfrútalo de chiquito. Se pasa muy rápido la vida Lihuen.

## Consentimiento N.º 2 firmado por hija de líder de empresa agrícola.

FECHA: 27/09/2021

LUGAR: Marull - Córdoba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante. [REDACTED], de edad: 37

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 2 realizada a hija de líder de empresa agrícola.

- ¿Podes comentarme sobre qué trata la empresa?

Nosotros tenemos que trabajar en el agro. Somos productores agropecuarios. Y hacemos siembra de soja maíz y trigo.

- ¿Cuál es el rol que tenés en la empresa, que tareas tenés a tu cargo?

Soy la que sucedo a mi papá, la mano derecha de mi padre. Hago todo lo que es la parte administrativa, la parte de ventas, una de las partes de compras, facturación, un poco de todo, literalmente.

- ¿Algún otro familiar forma parte de la empresa?

Mi hermana Ana Laura.

- ¿Estarías dispuesta a asumir un puesto de liderazgo en la empresa, o dirigir la empresa?

Sí, porque creo que es lo que me va a tocar, en un futuro.

- ¿Participas en las decisiones que se toman sobre el negocio?

Sí, en el 70%.

- ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas?

Sí, creo que todavía al día de hoy, y más en las empresas del agro, creo que es mucho más fácil acceder para el masculino que para el femenino. Y muchas veces en las empresas familiares depende de lo abierto que sea el que manda. Porque yo, por ejemplo, en mi caso, mi papá es una persona que es súper dócil. Él nos da la participación en todo lo que queramos. Nos da mucha participación. Me parece que muchas veces las mujeres no llegan, o no tienen el desempeño que podrían llegar a tener, por esto, porque el hombre no es tan abierto de mente, y todavía existe mucho el patriarcado en muchos lugares, y en muchas empresas también. Es un tema también social.

- ¿Pensas que las mujeres a veces se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tener que tomar las riendas de una empresa?

Yo creo que puede ser, en mi caso no, la verdad. Pero creo que sí puede ser, porque todavía nos sentimos, o la mujer se siente inferior al hombre en determinadas situaciones. Creo que está cambiando mucho en este último tiempo, pero creo que, en un montón de ámbitos, en un montón de lugares, de empresas, de trabajo, la mujer se siente inferior.

- ¿Encontraste algún obstáculo a lo largo del desarrollo de tu carrera profesional o laboral?

No. La verdad que siempre me desempeñé como quise, porque estoy en una empresa familiar, y mi papá siempre fue muy abierto como te digo. Tiene sus cosas, sus cosas buenas, sus cosas malas, pero la verdad que nos hemos podido desempeñar bien. Tanto mi hermana como yo siempre pudimos hacer lo que teníamos que hacer.

- ¿Vos tenés algún estudio universitario?

Yo sí, soy técnica en administración de empresas.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

En la forma de liderar. Yo creo que la mujer tiene otro tacto, tiene otra sensibilidad, tiene otras formas. A mí muchas veces me cuesta por el hecho de que trabajo con todos hombres. Pero creo que sí, más que nada en la forma de expresarnos, de comunicar, de todas esas cosas, creo que la mujer es distinta.

- ¿Qué te motivó a formar parte de la empresa?

Que es mía. Todo nuestro. Es familiar, es nuestro, lo que les voy a dejar a mis hijas, y es mi futuro, queramos o no. Es lo que hay. Y también tengo por otro lado, que sé que, si no lo sigo yo, mis hermanas, yo tengo una hermana viviendo en México, que olvídate, y mi otra hermana lo hace, hace una parte, pero no es algo que a ella le guste ni nada por el estilo. Ella lo hace porque también es como te digo, es nuestro, tenemos que hacerlo y tenemos que dedicarnos. Pero ella no es que se quiera dedicar a esto. Así que

también por ese lado yo lo veo como una oportunidad de que, en un futuro si quedo al frente de la empresa, también tendré mis beneficios y tendré mis cosas.

- ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?

Creo que va a producir un impacto social, porque la mujer va a tomar otro papel, y va a poder equilibrar su desempeño al nivel de los hombres. Yo creo que el impacto mayor va a ser social, y por algún lado también económico, porque va a llegar un momento donde las mujeres vamos a liderar el mundo. No soy feminista, pero la verdad es que sostengo que vamos a dominar el mundo.

## Consentimiento N.º 3 firmado por líder de empresa agropecuaria.

FECHA: 75/09/2021

LUGAR: Marull - Córdoba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 55

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 3 realizada a líder de empresa agropecuaria.

- ¿Podes comentarme un poco sobre de que se trata la empresa y su historia?

La empresa nuestra es una empresa agropecuaria. Es una empresa familiar donde está mi padre y mis dos hermanos. Mi padre ya está retirado, entonces quedamos los 3 hermanos a cargo de la empresa. Es una empresa que esta avocada a la lechería y a la agricultura. Esto nace de una empresa familiar de hace años. Nos iniciamos en el 80 más o menos con mi padre. Nosotros estábamos terminando la secundaria y después nos dedicamos pura y exclusivamente a la empresa. Los 3 hermanos.

- ¿Cuál sería el rol que cumplís en la empresa, que tareas tenés a cargo?

Hoy por hoy estamos más a cargo de la parte administrativa, el gerenciamiento. En este caso, yo estoy más abocado a la parte de administración de la agricultura. Uno de mis hermanos está a cargo de administrar la parte de lechería, y otro de mis hermanos está a cargo de administrar la parte de logística.

- ¿Qué desafíos tuvieron que enfrentar a lo largo de la historia de la empresa?

La empresa nuestra empezó en los 80 con muy poco capital. Atravesamos todas las crisis económicas que han ocurrido desde que se inició hasta ahora, que no han sido pocas. Nuestro negocio por ser a cielo abierto somos netamente dependientes del clima. Hemos tenido que atravesar algunas cuestiones o crisis climáticas. Tanto crisis económicas como climáticas, que buscándole la vuelta siempre se pudieron saltar y seguir adelante.

- ¿La empresa tuvo algún proceso de sucesión?

Sí. La lideraba mi padre, y en un momento, por una cuestión de edad, se fue retirando y nos empezamos a hacer cargo nosotros. Los tres hermanos.

- ¿Qué familiares forman parte de la empresa? Me decías que tus tres hermanos 3 hermanos y mi hijo. Hoy ya está mi hijo trabajando con nosotros.

- ¿Crees que las mujeres de la familia estarían dispuestas a asumir un cargo directivo en la empresa?

Hoy por hoy, como está dada la situación me parece que no. Porque todas las mujeres que hay, o sea mis hijas y las hijas de mi hermano, están avocadas a otra cosa. Han seguido y estudiado una profesión totalmente distinta a lo que es la parte agropecuaria. Están más relacionadas con la medicina.

- Llegado el momento de tomar una decisión sobre la empresa, ¿Escuchas la opinión o consejos de la familia?

Sí, por lo general sí. Es una empresa familiar. Si ha funcionado tanto tiempo es porque, a parte de consensuar entre nosotros tres que somos los socios, también cada uno con su familia está de acuerdo con lo que está haciendo.

- ¿Cómo caracterizarías tu liderazgo?

No sabría como describirlo. En una empresa el liderazgo se logra a través del tiempo y del conocimiento. Creo que sin conocimiento del negocio es difícil tener liderazgo de una empresa. Por más que hoy puede haber muchos cursos de ese tipo, que te orientan, me parece que es el conocimiento del manejo de la empresa el que te hace liderar. Y un poco la personalidad de cada uno también. Yo he hecho un montón de cursos. No tengo estudios universitarios, pero hice muchos cursos, desde los 20 hasta los 50. Siempre me preocupé por adquirir conocimientos, relacionados con la parte agropecuaria. Hice cursos de recursos humanos, hice cursos de administración, de liderazgo, de coaching. Creo que debe ir de la mano el conocimiento con el capacitarse en eso. Creo que pasa por ahí el liderazgo, de tener conocimiento de los que estás haciendo para poder transmitirlo. Y entender también que hoy la preocupación más grande son los recursos humanos, por el contexto de país y su cultura, es una limitante para nosotros. Pero hay que entender esa situación y remarla. No se puede ir en contra de la realidad.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer acceder a un puesto directivo en una empresa?

Creo que no. Pasa por el conocimiento, la dedicación y la convicción que vos tenés. Me parece que no pasa por eso.

- Mirando hacia el futuro de la empresa, ¿Tenés pensado quien puede seguir al mando?

Por cuestión cronológica, el único heredero que hoy está detrás de todo esto es mi hijo. Porque mis otros dos socios hermanos no tienen hijos varones, y las mujeres están dedicadas a otra cosa. No quiere decir que en algún momento alguna no pueda venir a gerencia esto, eso lo decide el tiempo. Hoy por hoy, el único que está es mi hijo.

- Es el que está más interesado

Sí, es el que hoy está trabajando con nosotros, aprendiendo, haciendo lo mismo que nosotros cuando estaba mi padre. Vos empezás yendo atrás de uno que sabe y después en algún momento arrancas a liderar.

- ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente si la persona que liderara fuera una mujer?

Por ahí si no están acostumbrados capaz que sí. En el caso nuestro tenemos empleados que hace muchos años que están. Han estado siempre acostumbrados a que los lidere un hombre. Pienso que la gente grande por ahí puede ser un poco más reacia, pero la gente joven no. Si el líder tiene condiciones, me parece que no tiene nada que ver. Para mí sería indiferente.

- Llegado el momento de elegir a la persona que continuará dirigiendo la empresa, ¿Crees que tu elección se vería influenciada según si la persona es hombre o mujer?

No, me fijaría en como lidera. Básicamente, tiene que tener condiciones.

- Qué opinas de la siguiente frase, “Las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios al desarrollo de una empresa”

Me parece que sí le puede generar un cambio. Que también se lo podría generar un hombre. El liderazgo pasa por otra cosa, no por el sexo.

- ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino?

Por ahí el liderazgo femenino puede ser un poco más paciente. La mujer por el hecho de ser madre entiende y soporta un poco más algunas cosas. Pero vuelvo a repetir, depende mucho de la personalidad que tengas. Conozco mujeres que son líderes y que son agresivas, y también al revés. Me parece que pasa por el liderazgo y la personalidad que tengas.

- ¿Qué diferencias me poder marcar respecto a la situación actual de la mujer insertada o en proceso de insertarse en el mundo laboral, respecto como era hace unos años?

Han cambiado mucho las condiciones. A lo largo de los años se ha ido insertando más, aceptando más. Si bien todavía hay sectores que rechazan o son reacios. Me parece que hoy está bien balanceado. Si la mujer tiene condiciones puede acceder al mismo puesto que el hombre. Hay una cuestión cultural también, que fue cambiando muchísimo y va a seguir haciéndolo.

## Consentimiento N.º 4 firmado por hija de líder de empresa agropecuaria.

FECHA: 21/08/2021

LUGAR: Marull-Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 25

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 4 realizada a hija de líder de empresa agropecuaria.

- ¿Podes comentarme un poco de que se trata la empresa de tu familia?

En la empresa de mi familia trabaja mi papá en conjunto con sus dos hermanos, anteriormente mi abuelo. Tienen una empresa agropecuaria, y también producen leche.

- ¿Vos trabajas en la empresa de tu familia?

No, no trabajo ni trabajé nunca.

- ¿Vos ahora estás estudiando, estás trabajando?

Estoy trabajando en la ciudad de Córdoba. Soy radióloga y trabajo en una clínica privada.

- ¿Te interesó en algún momento formar parte de la empresa o tuviste la oportunidad de hacerlo?

Sí, me interesó en algún momento, a la hora de plantearte que estudiar, o incluso al finalizar la universidad, que uno no sabe para qué lado disparar. Sí lo pensé. Pero no es tan fácil integrarme, ya que son varios y cada uno tiene su rol. Pero no es algo que lo tengo descartado totalmente. Si quisiera volverme a mi pueblo o si se dieran las circunstancias para que eso pase, creo que sería como mi primera opción.

- ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de la empresa familiar, o tener un puesto de liderazgo?

Sí, estaría bueno. No lo tengo pensado para los próximos años, pero, como te digo, no es algo que tenga descartado. Sería un desafío hacer ese trabajo. Me faltaría muchísima formación, porque yo me he dedicado siempre a la salud. No tengo conocimientos de administración de empresas, de contabilidad o demás, que creo que son como cosas base que se necesitan en ese tipo de trabajo. No los tengo, pero en el caso de que me tocara trabajar, o cumplir algún rol así de liderazgo, me haría falta una base de estudio. Pero sí, sería interesante.

- ¿Participas en las decisiones que se toman sobre el negocio?

Yo considero que no. Nunca se me ha consultado ni preguntado, pero tampoco sabría creo yo, tomar buenas decisiones hoy por hoy, por esto que te digo de que no tengo una cierta base de conocimientos profundos de la empresa o en las actividades que se desarrollan.

- ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas?

Creo que en estas empresas en particular quizás es más fácil para el hombre. Me parece también que por una cuestión de que siempre ha sido así, de que siempre el hombre se ha dedicado más al campo que la mujer, y a este tipo de empresas agropecuarias y demás. Pero creo que en otras empresas hoy ya no, no hay diferencia entre hombre y mujer en otras áreas. Yo trabajo en una clínica en la que la dueña, la jefa y la persona que la fundó es una mujer y ha llegado muy lejos. Y conozco varios casos también.

- ¿Pensas que las mujeres a veces se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tomar las riendas de la empresa?

Como te dije recién quizás en el ámbito agropecuario sí. En las demás yo no creo que sea así, pero hay como cierta acreencia de que las mujeres no lo pueden lograr, o que no puedan llegar a esos puestos. Puede ser que haya cierto grupo de mujeres que se auto percibe de esa forma, aunque no me parece que sea lo correcto.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

Para mí no. Creo que el liderazgo en realidad tiene que ver más con otra cosa que con el género. Para mí realmente no, es más una habilidad, no sé cómo definirlo, pero me parece que es algo que se adquiere con el tiempo, que hay que tener mucha experiencia, que hay que saber manejarlo bien, También me parece que hay gente más nata para el liderazgo, y hay otra gente que no lo sabe nunca distinguir. Que siempre son jefes, nunca son líderes. Hay una fina diferencia pero que es muy importante. Creo que no tiene que

ver con el género sino con esto que te digo, habilidades que se aprenden, con la personalidad que tenga cada uno, con las intenciones de cada uno, en ese puesto de ser líder o jefe.

- ¿Encontraste algún obstáculo a lo largo del desarrollo de tu carrera profesional o laboral?

Por el hecho de ser mujer no. Yo creo que dentro de la salud es bastante equitativo la división entre hombres y mujeres. De hecho, hay carreras como la mía, que la mayor cantidad de estudiantes y egresados son mujeres. Y hay un montón más en la salud que es así. Así que yo no tuve problemas por el hecho de ser mujer. En mi área donde yo trabajo, cobro exactamente lo mismo que mis compañeros varones, hacemos las mismas cantidades de tareas. No hay diferencias. No tuve problemas de ese tipo hasta ahora.

- ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?

Creo que el impacto es bastante positivo, ya que, a diferencia de hace unos años, la mujer ahora en muchos casos es la responsable de la familia, que aporta a la familia, la que se hace cargo de los hijos sola. Entonces creo que, que se haya incorporado en muchos ámbitos laborales que antes ni se podía imaginar. Está bueno, justamente para que se puedan hacer responsables de una casa, de un hogar, de una familia. Y también creo que aporta ciertas cualidades. No sé si cualidades, o ciertas cosas que son innatas a la mujer, por ser madres, como quizás un poco más de paciencia, más sutileza, más delicadas a la hora de plantear las cosas. Me parece que ese impacto es positivo también.

## Consentimiento N.º 5 firmado por líder de empresa agropecuaria.

FECHA: 76/09/2021

LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante. [REDACTED]....., de edad: 60

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

[REDACTED]  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 5 realizada a líder de empresa agropecuaria.

- ¿Podes comentarme de que se trata tu empresa, y su historia?

Yo soy productor agropecuario. Nuestra actividad está basada en la producción de leche, de tambo. Yo soy socio con otra persona, tenemos dos tambos, y estamos a cargo de esa explotación. Básicamente hacemos leche, también agricultura y ganadería, pero lo más importante es la producción de leche, donde hay más cantidad de gente involucrada. Nuestros tambos fueron fundados por mi abuela, con sus hijos, que serían mi papá y mi tío. Después ellos se retiraron, y la seguimos yo y mi primo. Esa es más o menos la historia. No tengo una fecha precisa de cuándo se crearon. Pero más o menos en el año 60 se arrancó con las vacas, y fue creciendo. Hubo una continuidad, de la abuela con sus hijos, y después los hijos de los hijos. Ese es un marco referencial de la historia de nuestra empresa.

- ¿Cuál es el rol que tenés en la empresa?

Yo soy socio con mi primo, con el que tenemos el 50% de las acciones de la empresa cada uno. Mi rol es repartirme tareas, del 100% que hay que hacer, me reparto un poco yo y un poco mi primo. Mi perfil es más el de la vaca. Yo estoy por detrás de lo que es la producción, en el día a día. Él tiene más vale un perfil de la agricultura. Y repartimos la tarea administrativa entre los dos. Mi rol es más pecuario, de la parte de la vaca, es lo que me gusta a mí. A él le gustan más los fierros, por decirlo de alguna manera. Entonces cada cual hace lo suyo, y contribuimos a un todo.

- ¿Qué desafíos me podés comentar que hayas tenido desde que empezaste en la empresa hasta ahora?

Nosotros empezamos muy de abajo. Al principio eran poca cantidad de vacas, estábamos muy limitados. Como desafío nos propusimos crecer. Al principio le pusimos mucho empeño, mucho trabajo. Hoy por hoy tenemos una tarea más administrativa, de

gerenciamiento. Pero al principio era día a día, minuto a minuto, trabajando. Por eso como desafíos teníamos el crecer, nos pusimos a trabajar fuerte. Comenzamos a aplicar la tecnología que empezó a venir en esa época. Antes los terneros no se criaban, se criaban junto con la madre. Después ya empezó la crianza artificial, la inseminación artificial, el uso de boyeros. Todas esas cosas que, en la etapa previa a nosotros, no existían. Esas tecnologías sirvieron mucho para el crecimiento. Era una ventana nueva. Hoy por hoy ya están reemplazadas por otras cosas. Son segmentos para ir creciendo. Nuestra apuesta era crecer, y con el desarrollo del tiempo se creció bastante.

- ¿La empresa atravesó algún proceso de sucesión?

Claro, sí. El inicio de los tambos lo hicieron mi papá y mi tío junto con mi abuela. Después, llegó un momento de la vida donde ellos nos traspasaron a nosotros la posibilidad de seguir, nosotros tomamos la posta, la continuamos. Y hoy por hoy la estamos llevando a cabo nosotros. No hemos tratado de que, a lo mejor, de que nuestros hijos sigan nuestro camino, porque por distintos objetivos de vida, medio como que no vamos a tener una sucesión. Así que posiblemente no vayamos a durar mucho tiempo en el negocio. Pero mientras tanto lo estamos haciendo de la mejor manera. Posiblemente se corte la línea de sucesión, porque no se ha construido ese seguimiento. En el caso mío, no tengo hijos varones. Con mis hijas, intenté que tuvieran otro perfil, que estudien, que se desarrollen en otra cosa. Estamos en un proceso ahí que no sabemos, pero no estamos haciendo una línea sucesoria. Es el caso de nuestra empresa, lo que no quiere decir que esté bien ni que esté mal. Son decisiones empresariales que se toman.

- ¿Qué familiares forman parte de la empresa?

Como te comentaba, yo soy socio en un 50% con mi primo. Somos nosotros los que participamos. No tenemos dentro del trabajo del día a día, familiares que estén aportando. Lo manejamos nosotros con personal.

- ¿Pensas que las mujeres de la familia estarían dispuestas a asumir un cargo directivo en la empresa?

Yo creo que si se los propusiera sí. Al no haber una necesidad hoy, ya que lo podemos manejar nosotros, y ellas estar haciendo su vida, su carrera, no hemos tratado de que ellas participen. Porque posiblemente el día de mañana cuando nosotros no nos sintamos más capaces de hacerlo, seguramente vamos a salir del negocio, pero ya habiendo cumplido un objetivo. O sea, nosotros sabemos que, de alguna manera nuestra empresa va a tener el momento de un final. Lo cual no quiere decir que esté bien o esté mal, son decisiones de familia, de vida.

- Llegado el momento de tomar una decisión sobre la empresa, ¿Vos escuchas los consejos, sugerencias, consejos de la familia?

Generalmente se las pido y las escucho. Pero por ahí como no están metidas en el negocio, es más difícil. De cualquier manera, se atraviesan momentos, y uno comparte, pero no es habitual, porque es el formato que utilizamos. Yo creo que es importante compartir, que la familia sepa las cosas que pasan. Hay otras familias que participan mucho. Por eso insisto que no está ni bien ni mal, sino que sos distintas formas de verlo. Siempre lo manejamos nosotros, y como no hemos tenido muchos inconvenientes para resolver los problemas, esa es mi experiencia a contar.

- ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo?

Normalmente sale una directiva. Uno dice hoy vamos a hacer esto y aquello, o en la semana vamos a trabajar de tal o cual manera. Uno deja las pautas generales, pero la opinión del operario que está en el día a día es muy importante. Porque lo que ellos aportan muchas veces vos no lo ves. Entonces es importante su participación, que haya un ida y vuelta. Es fundamental la comunicación. Se entiende que, si uno da una directiva, tiene un porqué. Pero también es bueno compartirla con el que la vive día a día. Entiendo que eso se cumple en nuestro caso y es algo muy importante. El empleado debe tener

claro que es lo que tiene que hacer y porqué. También su opinión, al ser el que ejecuta, es fundamental.

- ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente al liderazgo de una mujer respecto el tuyo?

No creo que diferente. Cuando las cosas están bien planteadas y claras, que lo plantee un hombre o que lo plantee una mujer, no creo que haya diferencia. Yo no tengo experiencia para darte en ese sentido, porque nosotros no tenemos empleadas mujeres. Pero yo creo que la mujer, hoy por hoy, tiene un rol muy importante en la sociedad, y lo tendría también en una empresa. Yo creo que la gente valora mucho la opinión de la mujer. Hay mucho liderazgo de mujeres, no es el caso nuestro, pero se ve mucho. No creo que debería ser para el empleado un escollo. Para mí es igual, pero no tengo como corroborarlo a eso.

- ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino?

No, es lo que te decía en la pregunta anterior.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a un puesto directivo en una empresa?

Hace un tiempo atrás sí. Ha cambiado mucho. Antes, la mujer no estaba bien vista en ese rol. Pero en los últimos años ha cambiado mucho. La mujer ha demostrado que es capaz. Que está a la altura de un cargo directivo. El hombre se puede destacar ante una mujer en un trabajo de fuerza. Pero desde el punto de vista del liderazgo o de la gestión, no se si no está incluso mejor que el hombre. La mujer hoy a tomado un rol muy importante en todos los estamentos de la sociedad, por lo que tranquilamente puede desarrollar cualquier actividad gerencial de la mejor manera.

- Qué opinas de la siguiente frase, “las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios al desarrollo de una empresa”

Yo creo que una mujer es muy capaz de estar al frente de cualquier cosa. Plantear cambios, si puede ser, pero también los puede plantear un hombre. ¿A qué va cuando dice cambios?

- Diversos estudios dicen que pueden ver las cosas desde otra perspectiva, con otra visión.

Posiblemente. Así como hay muchos perfiles de hombres, hay muchos perfiles de mujeres. Ya pasa a ser medio relativo. Habrá, porque como todo, habrá personas exitosas, visionarias, tanto de hombres como de mujeres. Yo creo que la mujer tiene la misma capacidad que el hombre para desarrollar cualquier actividad, y mucho más una actividad gerencial o administrativa.

- Mirando hacia el futuro, ¿Tenes pensado quién puede seguir al mando de la empresa?

No lo tenemos pensado, porque sabemos que en algún momento nuestra empresa, va a cumplir un ciclo y va a dejar de ser una empresa tampera. Pero no por fracaso ni por nada, es por decisiones de vida. Cuando vos no construiste una escalerita de sucesión, llega un momento donde la vida te dice si estás en condiciones de seguir al ritmo que llevas. Si no tenés una persona que te suceda, podes entrar a cometer errores. Si no tenés quién te reemplace, por ahí te conviene salir del negocio. Y es lo que nosotros estamos planteando para el futuro. Seguimos haciendo las cosas bien y de la mejor manera. Pero medio que la sucesión está sospechada, porque no se construyó. Fue una decisión nuestra.

- Llegado el momento de elegir a la persona que continuará dirigiendo la empresa como líder, ¿Crees que tu elección se vería influenciada según si la persona es hombre o mujer?

No, para nada. Para mí es indistinto, ya te lo he planteado anteriormente. Hoy hay muchos ejemplos de mujeres que están al frente de explotaciones y lo hacen excelentemente. Acá no pasa por hombre o mujer, pasa por el perfil de la persona y su deseo de progreso. Como todo, hay personas que son intuitivas, otras no tanto. Cualquiera

es capaz, puede que una mujer sea mucho más capaz que el hombre, o viceversa. Porque eso ya va en la persona.

- ¿Qué diferencias me podrías marcar entre la situación de la mujer insertada o en proceso de insertarse en el mundo laboral, respecto como era hace años atrás?

Para mí ha cambiado mucho. Antes, socialmente la mujer cumplía una función distinta a la de ahora. Hoy es muy liberal, es muy capaz. Antes era un complemento en la familia, donde criaba a los hijos, mantenía la casa, generalmente no trabajaba afuera. El hombre aportaba la parte económica y el que salía a cosechar los frutos. Pero todo eso fue cambiando en el último tiempo. La mujer es muy independiente. Primero que me parece muy bien. Ha demostrado que es capaz. Hoy hay mujeres en política, en todos los ámbitos. Y hay buenas y malas, como en todos lados. Como hay hombres buenos y malos. Desde el punto de vista de ser exitoso, porque eso es una chispa que uno tiene, que te hace ser más o menos exitoso. Y también la pila que vos le pongas.

## Consentimiento N.º 6 firmado por hija de líder de empresa agropecuaria.

FECHA: 22/09/2024

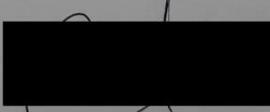
LUGAR: Marull-Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante... [REDACTED] ....., de edad: 25

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



Firma del participante



Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 6 realizada a hija de líder de empresa agropecuaria.

- ¿Podes comentarme un poco de qué se trata la empresa, a qué se dedican?

La empresa de mi papá es una empresa agrícola y agropecuaria. Tiene dos grandes núcleos. Por un lado, la parte agraria, con la siembra de distintos tipos de semillas, y la otra es la parte del tambo, láctea.

- ¿Vos formas parte de la empresa de tu familia?

No, no trabajo ahí.

- ¿Actualmente que estás haciendo, estás estudiando, estás trabajando?

Yo soy licenciada en nutrición, y en este momento estoy haciendo consultorio privado y trabajando en el dispensario.

- ¿Te interesó en algún momento formar parte de la empresa o tuviste la oportunidad de hacerlo?

Sí, tuve la oportunidad de formar parte de lo administrativo. Más o menos desde diciembre del año pasado hasta junio, por ahí. Todos estos meses estuve junto con mi hermana Agustina, yendo a aprender a hacer más bien la parte administrativa, la parte de cobros y pagos, de tener la parte de las cuentas bien acomodadas. En eso se encarga más mi padrino Raúl, entonces trabajábamos también con él, más que con mi papá. Ese fue el momento más cercano que tuve dentro de la empresa. Después, si no, nunca tuve relación, nunca trabajé ahí.

- ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de la empresa, o tener un puesto más de liderazgo?

Dentro de la empresa agropecuaria no. No es algo que me interese demasiado. Si tengo que hacerlo, lo haría. Pero por un interés personal, por algo que me mueva a mí internamente, no es un área que me interese mucho.

- ¿Qué familiares trabajan en la empresa?

Mi papá y su primo Raúl, que es mi padrino.

- ¿Vos participas en las decisiones que se toman sobre el negocio, con tu opinión, sugerencias?

Alguna vez podemos tomar algún tipo de decisión en familia, pero muy rara vez.

Por ahí decisiones como más grandes o más importantes, si no en la diaria no.

- ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas?

Sí, totalmente. Tiene que ver con el famoso techo de cristal y el sesgo que existe dentro de las divisiones del trabajo. Para mí es mucho más fácil. Más dentro de esta área que es históricamente considerada masculina, el área de la producción de alimentos a gran escala, no en la producción de alimentos de menor escala, como huertas y eso.

- ¿Pensas que a veces las mujeres se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tomar las riendas de la empresa?

Está rara la pregunta porque me hace pensar si es que nos auto percibimos, si tiene que ver con algo interno, algo aprendido. Creo que hay un poco de las dos cosas. Por un lado, hay algo aprendido, algo que nos han enseñado, a que no estamos capacitadas para tomar ciertos tipos de decisiones, y por el otro, también me parece que hay una cuestión externa, o algo de que no se nos permite tomar ciertas decisiones. O apenas alzamos la voz para ciertas cosas, se nos descalifica, simplemente por este sesgo que te digo, de ser mujeres y que se supone que hay temas de los que no sabemos. Entonces sí, hay algo de autopercepción por lo aprendido, pero también hay algo externo que nos descalifica.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino?

Sí, puede. Yendo a lo general, sin pensar en los liderazgos que pueda llevar adelante cada persona, según sus rasgos de personalidad. En colectivos imaginarios, si uno piensa en un líder hombre, por ahí se piensa en alguien más agresivo, que toma decisiones sin pensar en el resto, y eso está considerado como que está bien. Es un buen líder porque toma decisiones de riesgo, no consulta a los demás y hace lo que le parece, no. Si a eso mismo lo trasladamos a una líder mujer, por ahí se lo toma como cualidades

más negativas, es una loca, no piensa en los demás. Y al mismo tiempo, por la educación que tenemos, me parece que las mujeres solemos tener un tipo de liderazgo más horizontal, un poco más de incluir otras opiniones. Simplemente un tipo de liderazgo distinto. Entonces hay diferencias, por lo que yo he visto si hay. Y si no la hay, se percibe distinto. Por esto que te decía de que ciertos rasgos agresivos en el liderazgo para hombres están bien, pero para mujeres es percibido negativo.

- ¿Encontraste algún obstáculo a lo largo del desarrollo de tu carrera laboral o profesional?

Estoy pensando en la facultad, en los estudios universitarios, si bien yo tuve el privilegio de poder estudiar, y no tener que trabajar para eso, porque mis papás me bancaban, me bancaron toda la carrera. Dentro de la facultad, la licenciatura en nutrición es una carrera predominantemente mujeres. Si embargo, en la diaria, cuando estábamos en clase, notábamos que normalmente, si bien eran pocos hombres los que asistían en relación a la cantidad de gente que había, había muchos menos hombres que mujeres. Pero quienes participaban mucho más, o quienes se animaban a dar más opiniones eran más los hombres y no tanto las mujeres. Era algo que nos llamaba la atención, porque por ahí cuando se pedía una opinión al respecto de algo, siempre los primeros en hablar eran los hombres, o no tenían problemas. En cambio, las mujeres éramos como más medidas, o no dábamos ciertos tipos de opinión. Te lo cuento porque fue como un tema que hemos debatido ahí, por qué pasa esto, es realmente casualidad que se dio un grupo de mujeres más tímidas y hombres más extrovertidos, o tiene que ver con algo de que, frente a los hombres, nosotras no solemos dar ciertas opiniones. Entonces creo que ahí hay una barrera también, un poco de no creer que somos suficientes frente algunas situaciones para dar ciertas opiniones. Y después con respecto a lo laboral, no tengo demasiada experiencia porque me recibí el año pasado, y empecé a trabajar a fin de año. Y la verdad que, en este momento en materia de género, no percibo demasiadas barreras, por lo que

te digo que no tengo demasiada experiencia. Sí, lo que puedo decir es, al contrario, que al ser una profesión donde somos muchas mujeres, generalmente existe mucha generosidad, mucha buena onda, mucha solidaridad entre nosotras, a nivel laboral. Y también en entender a otras mujeres que están en distintas situaciones es, como por ejemplo mujeres que son madres, mujeres que tienen personas a cargo. Entonces a la hora de trabajar en equipo y pensar la distribución de tareas, por ejemplo, eso es algo que siempre está presente en la otra. No es mi caso porque yo no tengo hijos, pero si sabemos que hay una mujer que tiene personas a cargo, que tiene hijos, o alguna situación particular, siempre se tiene eso en cuenta. Y la verdad es que no he trabajado mucho con hombres así que no sé cómo sería eso, al revés. Pero te puedo decir que, trabajando en equipo con mujeres, siempre ayuda a sortear ciertas barreras, que tienen que ver, por ejemplo, con la distribución del trabajo, que generalmente la parte doméstica recae en nosotras.

- ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?

Quizás sea un poco negativo. El impacto es como, en cierta medida, negativo sobre nosotras, porque es un trabajo más que se suma. O sea, el trabajo remunerado se sumó al trabajo no remunerado que históricamente hicimos en las casas, que tiene que ver con las tareas de cuidado y de reproducción, o de crianza. Esto que te decía, que me parece que un poco impacta negativamente en la carga que tenemos. Porque empezamos a trabajar a nivel remunerado, pero seguimos haciendo las tareas que históricamente se nos asignaron. Entonces, por un lado, el impacto negativo en el cuerpo de las mujeres me parece que está presente. Y después a nivel económico no puedo hacer grandes análisis. Pienso también en la cantidad de mujeres que son jefas de hogar, y que tienen que criar hijos por sus propios medios, porque no tienen una pareja, o el padre de los hijos no se hace cargo. Entonces es otra carga más que se suma. Pienso, cuando vos me decís el

impacto, yo pienso en el impacto en el cuerpo de las mujeres, por ejemplo. Quizás porque es lo que tengo más a mano o lo que me pueda atravesar. Ya hacer análisis más grandes a nivel economía o algo así, no lo sé.

## Consentimiento N.º 7 firmado por líder de empresa agropecuaria.

FECHA: 27/09/2021

LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 67

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 7 realizada a líder de empresa agropecuaria.

- ¿Podes comentarme de que se trata la empresa, y su historia?

Es una explotación tambera, que siempre se ha especializado en un mono producto, que es la producción láctea. La inicia mi padre en el 65 o 66 con un campo en Toro Pujio, a más de 30 km de acá. Después se viene más cerca, con una sociedad, con mi tío y tía. Esa sociedad llega hasta el año 82. Donde ya se mudan de establecimiento, y nos venimos sobre la ruta en el año 71. Por lo tanto, a donde estoy trabajando ahora, hace más de 50 años que se produce como mono producto leche. A partir del 82 empieza mi padre solo. Yo me recibo en el 84, y me incorpora a mí como socio, como hijo socio. Después de haber hecho un pequeño trayecto de puesta a punto, si bien yo todo el tiempo que estuve estudiando estuve colaborando y estuve inserto en el establecimiento, por mi actitud, por mi dedicación y por su idiosincrasia, que era distinta a la de otras personas de la zona, de los piamonteses que somos bastante desgraciados, pero también somos buenos, él prefiere no tener un hijo peón, sino tener un hijo socio, que trabaje, pero que su esfuerzo se refleje en su ingreso, que no tenga que pedirle plata para comprar un calzoncillo, sino que sea a través de su ingreso. Eso ha sido algo muy marcado para mí, el hecho de que yo entrara con voz y voto, que era respetando la jerarquía que tenía él como padre y con toda su experiencia, por más profesional que haya sido yo en esa época. Recibirte de algo, no significa que sepas hacer algo. Yo lo único que tenía era que hice una carrera relacionándola con lo que hacía en la vida real, por lo que la pude aprovechar más que otros, nada más que eso. Pero no tenía las experiencias vividas, ni el manejo del personal, eso lo tenía todo él. Esa forma de pensar yo la trasladé en mis hijos. Cuando se recibe Ignacio que es el primero que se incorpora, logro ver que pude vender, con relativo éxito, el trabajo que había hecho mi padre, que había hecho yo, a la tercera generación que iba a seguir en el campo, porque se inserta de lleno en lo que estábamos haciendo

como hijo socio. Después de un año que estuvo en adiestramiento, de ver si era realmente su vocación lo que estaba haciendo. Dado que en ese momento tenía otras opciones, yo tenía tres empresas, una consultora, una empresa agrícola y el tambo. Él se decidió por comprarme el tambo. Por comprarme la idea de productor lechero. Al poco tiempo se incorporó Jimena, que es la contadora, y hace 2 años y medio que se incorpora Sofía, que es arquitecta. Ella está ensamblando todas las partes, haciendo un nexo entre el personal y nosotros, entre las relaciones humanas, en afinar un montón de detalles que en la vorágine del trabajo de todos los días no los damos como relevantes. Empezó a revalorizar un montón de cosas. Y a tratar que en los días de relevo entre uno y otro ella también cubra, para que esta fábrica de 365 días y 3 turnos, tenga un responsable dando vueltas. La idea de líder de una empresa la podés relacionar de dos formas, una con el personal y otra con tu decendencia. Si la dividís así de tajante, podemos tener varias formas de liderar. En el caso nuestro somos muy de un liderazgo con mucha cesión de poder. No estamos con el látigo detrás de cada empleado, sino que anotamos mucho, tenemos computarizados cada uno de los sectores. Podemos, a través del ingreso de datos, realizar el seguimiento de los empleados y su comportamiento. Nosotros vamos más por objetivos que por el yugo del trabajo. Somos muy exigentes en eso, pero somos muy liberales a la hora de que el empleado haga, no como él quiere, pero sí sin un pica seso sobre él todo el día. El mismo criterio tenemos nosotros al vender la empresa a los hijos. Uno va cediendo cuota de poder y de hacer permanentemente. Como nuestro sector es extremadamente dinámico, hay cosas que eran absolutas hace 15 o 20 años y hoy son relativas o no se hacen, porque la tecnología ha entrado muy de lleno en el sector lechero. Nosotros somos un poco inquietos con eso, es más o menos la mente de los productores lecheros que han quedado en Marull, que obedecen a una mente bastante desarrollada en la lechería, porque han siempre incorporado la tecnología que había, mucho antes que otros productores

lecheros, y lo aplicaron de forma masiva. Es una zona donde penetró la tecnología, que mejoraron nuestras producciones y adaptaron los establecimientos al tiempo. Eso fue siempre a través de técnicos, de gente que sabía más que nosotros. Y que pudo desarrollarse tecnológicamente a través de la supervisión de técnicos importantes que no venía a tocar de oído acá a la zona. Venderle tu negocio a tu familia tiene muchas aristas. La más importante que considero en el caso que vendió mi padre a mí y que les vendo yo a mis hijos, es la idea de que es un lugar de realización. Jamás lo escuché a mi padre putear, ni siquiera a los gobiernos que había en el momento. Él ha tenido un sesgo político muy desarrollado. No le echaba la culpa al gobierno de cómo le iba, ni al tiempo siquiera. Nosotros no somos de quejarnos de eso, sino más bien de echarnos la culpa de lo que nos pasa, y pensar que nuestras aptitudes, nuestras capacidades son las que van a mejorar o empeorar el negocio, y lo que pasa en cada una de las áreas, incluido el personal, es culpa nuestra primero. Después de que la culpa es mía tengo que empezar a analizar para mejorar. Somos muy autocríticos de nosotros. La idea de que lo tuyo es lindo para vendérselos a tus hijos, es siempre y cuando ellos lo hayan mamado desde la cuna, de que lo que vos haces, es con satisfacción, no venís a los portazos, no venís a las puteadas. Eso es algo que, aunque tengamos carácter fuerte, no lo hemos trasladado a la familia. A mí me ha tocado en mi vida de asesor, yo he sido asesor de muchas empresas lecheras, agrícolas y ganaderas, en más de 30 años de desarrollo de profesión como asesor tecnológico. La tecnología era un detalle. Lo más importante que me tocó ver y que hoy veo en las empresas que han perdurado en el tiempo, era la cocina y el problema generacional de los padres y los hijos, y la cuota de poder que reclamaban los hijos dentro de la empresa, y la problemática que genera cuando hay hijas mujeres y se quiere incorporar un yerno, o cuando hay varones que se van a estudiar y vuelven con otro título que no representa algo del área. Los mayores problemas eran humanos dentro de la

sucesión del jefe de familia. Primero porque no delegaba su poder, porque no sabía delegar, porque era el mandato que había de la época. Era paternalismo que tenías que pedir permiso para todo. Revertir eso no era fácil. Había que ver quién lo hacía para copiarlo. Había hijos e hijos. No todos eran iguales en la dedicación o en el tiempo. Así que los mayores problemas que he visto en mi vida de asesor para perdurar una empresa en el tiempo, ha sido la cesión del management. Para eso había que prepararse, había que ser medio psicólogo, para asesorar a las distintas empresas para que tuvieran un ensamble y perduren en el tiempo.

- ¿Cuál es el rol que tenés en la empresa?

La empresa nuestra, como ha ido creciendo mucho en el tiempo, ha permitido que los empleados ocupen puestos específicos para hacer, desde que empiezan hasta que terminan el día, lo mismo. Nosotros también, cada uno tiene su rol dentro del trabajo cotidiano, de corto, mediano y largo plazo. En mi caso he delegado todo lo que es el día a día del seguimiento del personal, de la organización del personal, de la dinámica de los insumos, de las necesidades de insumos, y ensamble como gestor de la parte económico financiera. Eso lo hago en conjunto, en una buena parte, con mi hija Jimena, que es la contadora. Ella está encargada de revisar la parte contable y estar detrás de la parte financiera, a través de mis informes. Tratamos de no repetir los roles que hace cada uno en lo cotidiano, sino más bien que estemos informados de lo que estamos haciendo, porque, por ejemplo, ahora el viernes Ignacio se va un mes, y yo tengo que bajar al puesto de batalla donde está él, y tengo que estar medianamente al día de lo que hace, cómo lo hace. Eso se ha salvado mucho a través de las líneas medias. Las líneas medias absorben toda la parte tecnológica, porque hoy va todo a través de notebook, de pc, con programas específicos de nutrición, con programas específicos de reproducción o producción, que se tienen que cargar día a día, hora a hora. Sale un reporte donde te dice que vaca tenés

que ir a ver, qué vaca tenés que separar, que esta dieta tiene que tener 50 kilos menos de esto, o lo otro. Todo eso es muy tecnológico, y por suerte, lo hemos trasladado a la línea media. Por lo tanto, yo ya no me tengo que involucrar en eso, que ya me costaría un poco, por más que he sido tecno durante gran parte de mi vida, me he desconectado y me ha superado ya. Tampoco tengo ganas de hacer eso. Tratamos de estar todos en la familia más o menos al tanto de lo que hace cada uno, porque es la mejor manera de estar comunicados. Si te hiciera una crítica de nuestra empresa te diría que tendríamos que estar más comunicados, pero pasamos el examen. Entonces el día a día mío es gestión de banco, gestión de proveedores, ensamblado con las necesidades, con la proyección. Permanentemente sé cómo voy a estar de acá a un año. Siempre tengo una proyección hecha, siempre tengo una realidad hecha sobre números reales, analizando lo que nos ha pasado para atrás.

- ¿Qué desafíos me podías nombrar desde que estás como líder de la empresa hasta ahora?

Quizás el desafío más importante sea el haber incorporado a la familia con éxito. Ese es el fin más sagrado que pude haber hecho yo, que cada uno en lo productivo pueda desarrollar sus habilidades dentro de lo que ha sido la visión de mi padre, la visión mía, y que hoy la visión de ellos supere ampliamente las visiones que hemos tenido las generaciones pasadas. Es fácil decirlo, he incorporado a mis hijos. Pero hay que lograr que eso funcione. Eso funciona porque son hermanos, y siempre los hermanos se perdonan cualquier cosa, en la medida en que las cosas estén claras y se lleven bien. No puede haber un claroscuro, tiene que ser todo transparente. Entonces, mi desafío más importante ha sido que ellos logren ensamblarse en el día a día, en la proyección, en la visión de inversiones que hacemos hoy. Estamos haciendo galpones que son para mucho tiempo, para amortizarlos en equis tiempo. Cada una de las inversiones que hacemos no es para comprar semillas y cosecharlas la campaña que viene. Comprar una pajuela se

semen sexado, por decir algo, es una inversión para 5 años, no es una inversión que se consumió y ya está. Cada cosa que haces en un tambo tiene una visión de mediano y largo plazo y requiere muchas inversiones. Si ese ensamble no está con la puesta a punto de cada uno de nosotros en eso, estas condenado al fracaso. Por suerte hasta ahora vamos todo bien y sorteando con éxito cada una de las cosas que emprendemos.

- ¿La empresa atravesó algún proceso de sucesión?

Yo cuando cumplí 50 años, Ignacio se incorpora recién recibido al campo. Le dije que, si él no seguía, después de que me dijo que sí, le dije que, si él no lo hacía, yo vendía todo, porque ser productor lechero es extremadamente exigente para hacerlo de la forma que nos gusta hacerlo a nosotros. ¿Hay otras formas? Sí, debe haber otras formas. No lo sé hacer de otra forma. Somos muy exigentes y no hay término medio, o es así o es así. Tambo que no crece desaparece. Es una máxima que llevo desde que me recibí hasta ahora, y es así de cruel. La sucesión que inicio con Ignacio cuando yo cumpla 50 tiene cosas muy claras, con que le iba a ir trasladando mis responsabilidades, le iba a hacer traspaso del poder gradualmente. Me he fijado una meta que a los 65 años no sea una piedra en el zapato para mis hijos, porque mi mentalidad ya creo que no va a estar adaptada a lo que va a ser la realidad de ese momento, me cuesta en ese momento, pero me adapto. Veo que progresivamente me cuesta más porque vengo de un modelo, o de una experiencia de vida distintas a la actual, que requiere otras líneas de pensamiento. Uno si se quiere es mucho más estructurado que ellos, y me cuesta adaptarme a ciertas realidades. Por lo tanto, hasta los 65 años voy a estar activo, gradualmente cada vez menos, participando cada vez menos, ayudando con todo lo que haga falta. Pero a los 65 años pretendo, no jubilarme, pero aislarme de la toma de decisiones. No podría estar sin trabajar, no sirvo para estar si trabajar. He laburado toda mi vida, todas las horas que hizo falta. Y cuando te digo todas las horas que hizo falta, fueron todas las horas que hizo falta.

No le he pijoteado trabajo nunca, como tampoco he dejado de lado mi realización personal. Pero no podría, no sé cómo hacer para estar al vicio. No podría no tener algo de responsabilidad en la cabeza. Ellos irán a encontrar un puesto donde yo sea útil, pero no en la toma de decisiones, en su rumbo. Hoy las inversiones que hay que hacer, un galpón equivale a la compra de un pedazo de campo o un departamento. Y bueno, yo bien podría decir en función de mi vida, de mi experiencia, compremos un pedazo de campo. No, lo que le va es un galpón. Entonces no puedo ser una piedra en el zapato para ellos en el futuro. Tengo que hacerme a un ladito, partiendo de la base que hace rato que he dicho, que todo mi esfuerzo, y por suerte me ha ido bien, y lo que hice, hice. Me importa un carajo hacer más, no me interesa hacer más, sino que la empresa perdure en el tiempo. Eso es lo más importante que tenía en la cabeza.

- ¿Qué familiares forman parte de la empresa?

Los 3 hijos.

- ¿Piensa usted que las mujeres de la familia estarían dispuestas a sumir un cargo directivo en la empresa?

De hecho, no hay un comité, no hay una asamblea, no hay algo formal en lo nuestro, pero todos participamos. Por supuesto que el que está 24 horas, 365 días disponible es más Ignacio que el resto de la familia, pero siempre comunicamos, él comunica, siempre el resto está al tanto y aporta. Y no veo que vaya a ser un escollo eso, en la medida que estén capacitadas, que estén internalizadas de la realidad. Que sepan de qué se habla, el porqué, y el fundamento científico, el fundamento económico, y el fundamento financiero de cada una de las decisiones que se tomen. Ninguna es sonsa, al contrario. Todas sacan el mismo beneficio de la empresa en la medida que nos vaya bien. Así que no tengo miedo en absoluto a que tomen más protagonismo del que tienen hoy, porque han iniciado un camino de capacitación permanente, de involucrarse. Ahora, en una empresa donde hay paracaidistas, que vienen y quieren ver la realidad desde un punto

de vista que está fuera de la idiosincrasia de la zona, fuera de la idiosincrasia del sector, lo más normal es que te vaya a ir mal. Entonces, tiene que haber alta compenetración del participante, mujer u hombre. Que sepa hacer lo que está por hacer, y que entienda de lo que está hablando. Porque si no estas condenado al fracaso.

- Llegado el momento de tomar las decisiones, ¿se escuchan las opiniones, los consejos de todos en la familia?

Sí señor. Cada uno con su impronta, cada uno pone su apostilla, pone su punto de vista, se expresa, se pone en la mesa, y después se toman decisiones conjuntas.

- ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo?

Abierto, participativo, comprometido, y que tiene como objetivo que la empresa sea, que mi visión y mi misión perduren en el tiempo a través de todos los pasos que hemos ido dando, en la cesión de liderazgo, en la cesión de poder, en la cesión de tareas. Ha sido siempre muy participativo, con prioridad para la misión y visión que tiene la empresa.

- ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

He visto liderazgos femeninos con éxito, menos que los de hombres, porque no me tocó, en mi vida de asesor, ver muchos casos de mujeres compenetradas en la tarea rural. Mi medio ha sido siempre el medio rural. Cuando me tocaba en lo tecnológico con el estudio agronómico, ver el liderazgo en empresas, internacionales o nacionales mega grandes, el liderazgo era normalmente con mujeres. Así que no veo por qué no pueda hacerlo en el campo. Pero que el paternalismo, el decir mi hija mujer toma otro rumbo, y que la profesión que estudia o lo que hace en su vida no tiene nada que ver, era algo muy común, es algo muy común. Por lo tanto, han tenido menos oportunidades por la forma de ser de una generación que hoy ya, prácticamente se ha ido borrando del campo por una cuestión cronológica. Estas nuevas generaciones que tenés hoy en lo productivo, ya no

hacen diferencia por sexo, están altamente capacitadas. Hoy al salir a asesorar un tambo a Marull, te vas a encontrar con mujeres, con hombres, que tienen un alto nivel tecnológico incorporado en su cabeza, un alto nivel de estudio. No veo que las mujeres no vayan a tener más protagonismo y más éxito en el futuro que el que tuvieron hasta ahora. Porque el tipo de trabajo que va a haber en el establecimiento va a requerir de altas capacidades, y puedes tomarlo como hombre o como mujer.

- ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente al liderazgo femenino respecto el liderazgo masculino?

Es lo mismo del paternalismo de antaño, tenés que los empleados están más acostumbrados a que los mande un hombre, y por ahí no está bien visto que los mande una mujer. El liderazgo se gana día a día. Y si la líder sabe lo que dice, es coherente con lo que hace, es consistente en el tiempo con su manera de pensar, y sabe corregir sus errores cuando los comete, la dueña se va a ganar la confianza de los empleados y no va a haber diferencia. Es tanto lo mismo para un hombre como para una mujer. No creo que haya otra forma de ganarse el mote de líder si no tenés aptitudes para tu cargo.

- ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas?

En las empresas agropecuarias sí. Es más fácil o ha sido más fácil hasta ahora. De acá en más están en el mismo punto de partida los dos.

- Mirando hacia el futuro de la empresa, ¿Tenés pensado quién puede seguir al mando?

Sí, de hecho, hay un mando tácito a través de Ignacio. Él es el que tiene su voz de mando a futuro como la he tenido yo. Pero ya no en un liderazgo unipersonal como me tocó a mí mucho tiempo, sino en un liderazgo compartido, en menos porción de poder, con sus hermanas.

- Qué opinas de la siguiente frase, “Las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios al desarrollo de una empresa”.

Sí, estamos de acuerdo. Es toda otra visión, tienen otro punto de vista, tienen otro enfoque más humano que lo que tenemos los hombres.

- Llegado el momento de elegir a la persona que continuaría dirigiendo la empresa, ¿Crees que tu elección se vería influenciada según si la persona es hombre o mujer?

En mi caso ya está decidido hace tiempo, y está asumido en la familia desde hace tiempo. Por una cuestión de capacidad, por una cuestión de experiencia, y si se quiere, porque se ha ganado el puesto. Pero ya está decidido. El que va a dirigir la empresa va a ser mayoritariamente Ignacio, pero por toda esta suma de cosas.

- ¿Qué diferencias me podés marcar entre la situación que se ve hoy, insertada o en proceso de insertarse en el mundo laboral, respecto a cómo era hace años atrás?

Yo disiento totalmente de que por ley la mujer tenga que ocupar un cargo. Yo creo que hay mujeres que están mucho más capacitadas que muchos hombres que están trabajando. Los puestos, los liderazgos, como vos quieras llamarlo, se ganan, a través de la capacidad de cada uno. Yo no creo que esté bien que, porque exista una ley que dice que tenga que tomar a mujeres, yo tenga que tomar a mujeres. Tomaré mujeres por sus capacidades, no porque me mande otro. Así como me toca tomar hombres. De hecho, en el tambo, en la sala de ordeño, hay más mujeres que hombres. Es una cuestión de sentido común, para cualquier rubro de la vida. No podés poner, porque te dice alguien que tenés que hacer algo. Que tenés que tomar a un trans, a una mujer o lo que sea porque dice la ley, no. Lo vas a tomar porque tiene capacidades, porque sabe hacer las cosas y porque se ganó el puesto, y es mejor que otro. No tiene sentido. Es discriminarla a través de una ley. Para mí es discriminarla.

## Consentimiento N.º 8 firmado por hija de líder de empresa agropecuaria.

FECHA: 23/08/2021

LUGAR: Marull-Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante: [REDACTED], de edad: 26

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

Firma del participante

Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 8 realizada a hija de líder de empresa agropecuaria.

- ¿Podes comentarme un poco de que se trata la empresa?

Nosotros tenemos una empresa que se dedica casi en un 80% a la lechería, tenemos un tambo. También hacemos la parte agrícola de producción de algunos granos, pero la mayoría están destinados a la alimentación de las vacas, por eso digo que es 80% dedicada a la lechería. Se hace algo de soja y también otros cereales, pero es como que siempre la prioridad es hacer maíz para las vacas. Eso es en líneas generales.

- ¿Vos trabajas en la empresa, tenés participación?

Sí, hace 2 años ya que estoy trabajando en la empresa familiar.

- ¿Qué tareas tenés a cargo?

Yo hago como un nexo entre lo que es la administración y lo que es el día a día de la producción, del manejo tanto del personal como de la actividad con las vacas. Lo ayudo mucho a mi hermano, que es el que está encargado de la producción, con varias cosas. Por ahí hacemos presupuestos para distintos tipos de insumos, tanto sean medicamentos, alimentos para las vacas, o lo que vaya siendo que haga falta. Llevo el control del gasoil, de los litros diarios que producimos, de los que entregamos a plantas de las diferentes empresas, nosotros le entregamos a 7 empresas diferentes en este momento. Llevo ese control diario, hacemos tres ordeños, tres veces al día tengo que cargar esa planilla, eso es como fijo. También hago los pagos a los proveedores, hago las órdenes de pago, cheques, transferencias, ir al banco, hacer trámites. En la parte administrativa la ayudo a la chica que está trabajando, a hacer tareas varias, cargar retenciones, con la carpeta del IVA todos los meses la ayudo a mi hermana que está en Córdoba, juntando facturas para armar esa carpeta que entregamos todos los meses, Soy un comodín, ayudo a todo el mundo. Lo que haga falta lo tengo que hacer yo. Por eso no tengo una rutina, además de esto de los litros que tengo que hacer todos los días, y es

como algo fijo que tengo que ir cargando, también llevamos una planilla en cuanto a la calidad de la leche. Todas las empresas te hacen análisis de la leche. Cuando llegan esos análisis yo los voy cargando en una planilla para ir comparando y haciendo tablas de cómo va subiendo la proteína, la grasa, las células somáticas, la ufc, que son todos parámetros de calidad de la leche, que hay que tenerlos como muy presentes, porque si alguno de esos valores baja mucho o sube mucho, hay que hacer algún cambio en la dieta, o en cuanto al manejo de la sala de ordeño, de la limpieza de los tanques. También controlo la limpieza de todo el establecimiento y el mantenimiento en general. Y además estamos en constantes cambios edilicios, todo el tiempo hay una cuadrilla de albañiles que van haciendo mantenimiento general. Además, soy arquitecta, entonces los ayudo con ese tema y voy controlando que las cosas se hagan más o menos bien. Se supone que tengo que estar ahí en el control del riesgo, de los matafuegos y esas cosas, que ha tenido un pequeño percance esta semana. Y así con un montón de cosas, no solo los matafuegos, sino también la ropa del personal, que no les falte la ropa de trabajo, los botines, todas esas cosas. Con el tema del mantenimiento de los tractores voy llevando una planilla cuando se carga, o le hacen el cambio de aceite. Yo no hago nada, simplemente entrego las planillas para que eso realmente se cumpla y veo que las llenen. Es muy diverso lo que hago, es muy interesante y me estoy insertando todavía. Porque hace 2 años que estoy, y es tan amplio lo que hacen, y hay tantas variables que me va a costar mucho llegar a saber o estar tan al tanto como mi hermano, que hace 10 años que está laburando con mi papá, o como mi viejo. Yo creo que es un constante aprender. Aparte mi viejo es una persona que inspira muchísimo, y lo admiro un montón y que aprendo todos los días que laburo con él. Es muy variado, ahora no se me ocurre otra cosa, pero seguramente si seguimos hablando se me van ocurriendo. El tema de las pólizas de los seguros, los seguros de vida del personal, los seguros en general, tanto contra incendios, contra las

pedras, todas esas cosas también las hago yo, las veo ahí con los chicos de la oficina de San Cristóbal. Y también, con respecto a lo que son los recursos humanos, es como que soy la referente en la empresa. Cualquier cosa estoy yo, la gente me pregunta a mí. La gente del tambo, es como que tenemos dos grupos de empleados. Los que están adentro de la fosa ordeñando, y los otros. Con respecto a los que están en la fosa, todo el tiempo me van preguntando a mí, en el caso que deban tomar un reemplazo o una licencia me avisan, yo llevo planillas respecto a eso, cuántos reemplazos se va tomando cada uno. Hay meses que tenemos más reemplazantes que los que son los oficiales. Entonces voy mediando entre sus necesidades y las necesidades de la empresa, para que eso no esté mal para ninguno de los dos lados. Y también por ejemplo armé un convenio con SanCor salud para tener beneficios para los empleados. Ellos ahora tienen 60% de descuento en medicamentos, y el plan de la obra social les sale mucho más barato en el caso que se quieran asociar, gracias a que gestioné un convenio, y que todos los meses tengo que hacer el pago de todo eso a término para que puedan seguir manteniéndolo. En general es eso, un poco de todo.

- O sea que vos estás haciendo eso del campo, y también tenés acá el estudio de arquitectura.

Claro, yo al principio no sabía cómo darle forma a esto, porque yo estudié algo que no tiene mucho que ver con la actividad de la familia, pero a la vez no quería abrirme por completo. Yo quería involucrarme porque me re interesa, y aparte soy muy multifacética y me gusta todo. Me aburre la monotonía, no me gusta hacer siempre lo mismo. Entonces me pareció que fue un buen equilibrio. A la mañana estoy en el campo si o si, hasta eso de las dos de la tarde, y desde las dos de la tarde en adelante me dedico a la arquitectura. O sea, obviamente si hay que hacer algo lo hago, pero bueno, intento manejarme así y me está saliendo bien. Por lo menos hasta ahora estoy cómoda con esto. No estoy dedicada 100 % al campo, y en cuanto a esto de la sucesión que vos hablabas,

y del mando y todo eso, creo que en nuestra empresa está claro que la persona que se va a dedicar el 100% y que va a ser el líder de la empresa va a ser mi hermano, el día que falte mi viejo. De hecho, ya casi que está liderando mi hermano en la mayoría de las cosas, y está familiarmente aceptado eso, porque yo no estoy dispuesta a resignar esta parte, me gusta mucho la arquitectura. Y creo que el líder, por el tipo de empresa que tenemos formada, tiene que ser alguien que se dedique plenamente a eso, y ahí es donde aparece la figura de mi hermano que está mucho más formado además para eso, es ingeniero agrónomo, está especializado en lechería hace un montón de años, no solamente por su actividad laboral, sino que también académicamente está haciendo máster y está todo el tiempo actualizándose. Entonces, si bien nosotros no lo vamos a dejar solo porque mi hermana también está involucrada, ella es contadora, vive en Córdoba. Todo lo que hace lo hace mediante teletrabajo, si lo podemos llamar así. Creo que estamos los tres contentos como estamos, nos funciona bien el formato que encontramos para trabajar así.

- ¿Estarías dispuesta a asumir un puesto de liderazgo en la empresa, o incluso estar a cargo de la empresa?

Yo no tendría problema en el caso de que falte mi hermano, que decida por razones personales irse a vivir a otro lado, o se quiera ir a vivir unos años al exterior, o que se le ocurra una locura así y se quiera ir, creo que es importante que alguno de nosotros esté. Yo en ese caso resignaría mi crecimiento profesional en cuanto a la arquitectura para hacerme cargo de eso, sin dudas. Claramente tendría que buscar ayuda profesional, buscar un Ignacio, que sea una persona externa que me ayude. Pero yo no dudaría en asumir ese rol. No quiero que la empresa familiar muera, ni vender, ni alquilar ni nada por el estilo. Todo dependerá de cuan capacitada esté y si tengo la capacidad de hacerlo. Porque tampoco es cuestión de que sí, me hago cargo, y mandar todo por la borda. Pero si eso que de acá a 10 años mi hermano piense irse, esas cosas pueden pasar, son una posibilidad.

Y creo que no tendría problema de hacerlo, pero creo que hoy ese lugar lo ocupa muy bien mi hermano y va a poder seguir haciéndolo.

- ¿Participas en las decisiones que se toman sobre el negocio?

Sí, por ahí reniego un poco de que, como a la tarde no estoy, y mi papá va a la tarde al campo, me deja ir a mí a la mañana y él va a la tarde. Y por ahí me da un poco de bronca eso de que cuando va mi papá al campo, lo agarra mi hermano desprevenido y toman algunas decisiones de las que después no nos consultan. Pero generalmente son cosas que no son de tanta importancia. Las decisiones grandes las tomamos sobre todo entre nosotros tres, y si puede estar mi hermana con una videollamada incluida, también la incluimos y la tomamos. Generalmente una vez al mes hacemos reuniones, o capaz un poco más distanciadas cuando mi hermana viene, y nos ponemos al día todos de cómo vamos y cómo va el rumbo de todas las cosas. La verdad que me tienen más en cuenta de lo que creí que me iban a tener en cuenta. Hace dos años no pensé que iba a estar tan involucrada como ahora. Creo que vamos por buen camino en ese sentido. Creí que me iba a costar mucho más, se han abierto bastante a incorporarme, mucho más de lo que yo creía. En ese sentido creo que las cosas fueron cambiando, y al yo mostrarme involucrada y que me interesa, a lo mejor me fueron como brindando ese lugar que me parece que está bueno. Así que estoy como agradecida en ese sentido.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a puestos directivos en las empresas?

Yo creo que mis ganas de involucrarme y de meterme, creo que es bastante más mérito mío que de mi familia. A mi hermano desde que tiene 11 años mi papá lo llevaba al campo, y no por malo, no es que le estoy reprochando nada a él ni mucho menos, pero yo me tenía que quedar a ayudar a mi vieja a hacer la comida y limpiar la casa, y mi hermano se iba al campo a ayudarlo a mi papá. Entonces, claramente que él iba a tener el camino allanado para elegir la carrera que eligió, para formarse para ocupar el puesto que

está ocupando, y ahora hacer la carrera que está haciendo dentro de la empresa. Yo creo que ahí es de donde pienso que es más fácil. A mí me va a costar más, mucho más, porque cuando yo tenía 17 años, nadie me incentivó o me dijo che, dale, estudia algo que tenga que ver con la empresa, vení involucrate, fijate lo que hacemos. No me han transmitido esa pasión, que a mi hermano si se la transmitieron. Igual que en el caso de mi viejo y mi tía. La hermana de mi papá estudió profesorado de inglés, y mi papá estudió ingeniería agrónoma, y estoy segura de que pasó lo mismo en su casa. Yo estoy segura de que mi abuelo a mi papá lo llevaba al campo, y mi tía se tenía que quedar a hacer la comida. Y esas cosas que, a lo mejor un garrón para mi hermano a los 11 años ir al campo, porque ni siquiera creo que haya estado bueno. Pero bueno, lo perfiló para que ahora laboralmente esté bastante mejor posicionado que nosotras dos. Y te insisto, no creo que sea culpa de mi viejo o de mi abuelo, es culpa de una sociedad que veníamos así desde siempre y eso era lo que estaba bien visto. Mi mamá, en su caso ella también estudió, es abogada, y cuando se casó con mi viejo, no hubo dudas. Mi papá se tenía que venir a laburar, y mi mamá, que había entrado en tribunales en ese momento, que para los abogados es siempre como un gran logro, tuvo que renunciar y venirse a ser ama de casa. Entonces bueno, creo que se va repitiendo esa historia. Nos cuesta y nos va a costar unos años más, pero estoy segura de que acá a 20 años, a mis hijas espero que no, que no les cueste. Está cambiando, porque claramente mi mamá tuvo una carrera profesional bastante frustrada desde su lugar. Ella no podía manejar por la ruta para irse a tribunales o ir a litigar, porque no, como una mujer sola se iba a ir en la ruta y no sé qué. Yo ya tengo muchas más libertades, y encima me ayuda esto de la globalización, porque desde la compu me estoy desarrollando profesionalmente, mucho más capaz que si me hubiera quedado en Córdoba trabajando donde estaba. Me abrió muchas más puertas estar trabajando independiente en Marull, que quedarme en Córdoba en relación de

dependencia. Entonces eso creo que también, no solo va abriendo la mente de la sociedad, sino que la globalización nos está ayudando muchísimo.

- ¿Crees que hay diferencias en el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

Lo que te puedo decir es eso, de cómo te toma la sociedad. Nos cuesta un poquito más hacernos que nos respeten. En cuanto después cómo funciona un líder hombre o una líder mujer, creo que no hay mucha diferencia. Creo que como mujeres tenemos muchísimas capacidades de liderar, que capaz no están tan explotadas todavía. Eso es lo más grande, como nos toman, o como nos ve el resto de la sociedad. Ese sería el problema.

- ¿Pensas que a veces las mujeres se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tener que tomar las riendas de la empresa?

Seguramente que hay muchas que sí, pero yo no me siento así. Yo claramente no es por eso que no estaría tomando el puesto de líder. Yo creo que hay muchas cuestiones alrededor, no es que no me considere capaz. No me considero formada. Si me hubiera formado, capaz sí sería. Pero bueno, fui por otros lados, tomé otros caminos. Y por eso es que por ahí no me siento como mi hermano. Pero si mi hermano fuera mujer, te diría lo mismo en esta charla.

- ¿Encontraste algún obstáculo o tuviste que superar algún desafío, en el desarrollo de tu carrera laboral o profesional?

No se me ocurre ninguno para decirte ahora.

- Antes me decías que cuando venía un proveedor o eso, que pedía hablar con tu papá o hermano, en vez de hablar con vos

Sí, eso sí puede ser un obstáculo. Me cuesta eso todavía. O por ahí tenemos charlas con asesores, y todos los asesores son hombres, tanto el asesor de nutrición, de reproducción, la persona que nos ayuda con el master plan que es como un asesor general que tenemos, el contador también se podría considerar un asesor. Todos son hombres, y como que les cuesta incluirme en las conversaciones, o en las reuniones me cuesta opinar,

y esas cosas. Como que hablan mirando a mi viejo, o mirando a mi hermano, no me hablan a mí preguntándome cosas. Solamente con uno me es muy ameno charlar y me toma en cuenta, me llama a mí para preguntarme las cosas. Pero uno de cuatro o cinco. Por ahí es un poco complicado eso, que me tengan en cuenta.

- ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?

Creo que tenemos una capacidad al lado de los hombres de hacer como muchas cosas a la vez. Como que tenemos la cabeza un poco más abierta a eso. Capaz que yo estoy hablando con vos en este momento y está mi hermano al lado hablando con alguien, y yo como que estoy prestando atención a las dos cosas, y veo que es una cualidad que tenemos todas las mujeres, y que por lo menos los hombres del entorno no la tienen para nada. Capaz están contestando un mail, y no pueden hacer otra cosa al mismo tiempo. Eso me parece que es buenísimo en cuanto al mundo laboral, porque podemos a lo mejor estar charlando con un colaborador y otro se está mandando un moco al lado, y vos estás en los dos lugares. Como por citarte un ejemplo. Me parece que eso es muy bueno. Tenemos como una mirada más integral, o un poco más sensible también, sobre todo respecto a los colaboradores y el recurso humano. Ahí me parece que súper suma la mujer.

## Consentimiento N.º 9 firmado por líder de empresa agropecuaria.

FECHA 2/09/2021

LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 46

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

[REDACTED]  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 9 realizada a líder de empresa agropecuaria.

- ¿Podes comentarme un poco sobre tu empresa, de qué se trata, su historia?

Se trata de la agricultura, es una empresa familiar, con los hermanos. Se hace algo se servicios de cosecha y siembra.

- ¿Cuál es el rol que tenés en la empresa, que tareas tenés a cargo?

No hay una específica. Se trata de cubrir lo que se tiene que cubrir. Al ser familiar, no hay un trabajo esencial de cada uno, sino que se busca de que se haga las cosas en conjunto, todo hablado, charlado. Lo que haga falta se va haciendo.

- ¿Qué desafíos podés nombrarme que hayas tenido, desde que estás como líder de la empresa hasta ahora?

Desafío un poco es el día a día de subsistir ante las políticas tan cambiantes, y que uno no se puede proyectar a largo plazo, porque te van cambiando por ahí las reglas de la economía. Creo que eso es lo fundamental, ese el desafío más grande que uno tiene. Por lo menos en lo que es nuestra empresa. El continuar día a día y no quedar en el camino como en muchos otros casos, que por ahí se ve.

- ¿La empresa atravesó algún proceso de sucesión?

No, por el momento no.

- ¿Qué familiares forman parte de la empresa?

Hermanos y ahora sobrinos, hijos, hijas.

- ¿Crees que las mujeres de la familia estarían dispuestas a asumir un cargo directivo en la empresa, o estar a cargo de la empresa?

Sí, claro que sí. Hoy por hoy, yo creo que lo que se proponga una mujer, lo puede hacer tranquilamente.

- Llegado el momento de tomar una decisión, ¿Escuchas los consejos, las sugerencias, opiniones, de la familia?

Sí, siempre se escucha, y siempre se aprende, de gente con más experiencia, con más años, la verdad que se sacan lindos objetivos, de enseñanza de lo teórico, de lo práctico que ellos han desarrollado. Creo que no hay que descartar opiniones, tanto de la familia, como también de amigos, conocidos. Del charlar, del hablar, siempre se sacan cosas interesantes.

- ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo?

Escucho, escucho mucho. El saber escuchar, el saber después plantear las cosas, como para que no se malentiendan, como para no crear un ambiente competitivo. En fin, como para que haya una armonía, y vuelvo a reiterar, que las cosas se hagan lo mejor posible. Yo creo que no hay otra cosa que el diálogo, mucho diálogo. Yo lo veo así, es lo que uno se plantea y tratamos de hacerlo de esa forma. Mucha reunión para evacuar dudas, para que no se haga una bola de nieve que te puede perjudicar. Mientras más claro va todo y más en conjunto se hacen las cosas, mejor.

- ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente al liderazgo femenino respecto al tuyo?

No, yo creo que hoy por hoy hay ejemplos en la parte de lo que es agricultura, y en si todas las explotaciones del campo, vos ves que la mujer está también, como vendedora, como trabajadora. En definitiva, ya es normal que la mujer esté involucrada en lo que es el sector agrario, agropecuario.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino?

Puede ser que la mujer lo haga mejor. Yo creo que lo puede hacer igual o mejor que un hombre, llevar una empresa adelante, yo pienso que sí.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a un puesto directivo en las empresas?

No, hoy me parece que no. Hoy ya se ha hecho el clic ese, y no es más como años antes de que era más difícil. Hoy me parece que, te vuelvo a repetir, uno lo ve

constantemente en el día a día, que está la mujer al frente de empresas muy importantes. Y yo creo que para que estén en esos lugares, es porque se lo ha ganado y porque lo pueden hacer tranquilamente como un hombre. Creo que no hay límites para una mujer hoy por hoy.

- Qué opinas de la siguiente, “las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios al desarrollo de una empresa”

Sí, me parece que es así. Uno por ahí como hombre, hay ciertas cosas que por ahí como que nos enceguecemos en algo. Quizás la mujer tiene una vista un poco más amplia. Es más observadora, puede tener otro punto de análisis que puede ser mejor, que ayuda más.

- Mirando hacia el futuro de la empresa, ¿Tenés pensado quién puede seguir al mando?

Seguramente que alguno de mis sobrinos, o alguna de mis hijas, seguramente que van a seguir en la empresa. Esperemos, la vida tiene un montón de vueltas.

- Llegado el momento de elegir a esa persona que seguiría dirigiendo la empresa como líder, ¿Crees que tu elección se vería influenciada según si la persona es hombre o mujer?

No, para nada. Yo teniendo todas las hijas mujeres, y viendo lo capaces que son, no tendría dudas de que puedan hacerlo.

- ¿Qué diferencias me podrías marcar, entre la situación que podemos ver hoy de una mujer insertada o en proceso de insertarse en el mundo laboral, respecto como era hace años atrás?

Yo creo que era un poco por el machismo que había, que no se les daba lugar. Eso fue cambiando por suerte, y vuelvo a mencionar, me parece que hoy no tiene un límite. La mujer hoy, lo que se proponga lo puede llegar a cumplir, a llevar a cabo, como cualquier otra persona.

## Consentimiento N.º 10 firmado por hija de líder de empresa agropecuaria.

FECHA: 23/09/2027

LUGAR: Marull-Cb27

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante: [REDACTED], de edad: 27

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



Firma del participante

Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 10 realizada a hija de líder de empresa agropecuaria.

- ¿Podes comentarme un poco de que se trata la empresa familiar?

La empresa que lidera mi papá es del campo, siembra, cosecha y fumigación, propia y para terceros, y también cría de chanchos. Él trabaja junto a mis tíos, en si son ellos tres, mi papá y sus dos hermanos, y también trabajan mis dos primos.

- ¿Vos formas parte de la empresa?

No.

- Contame que estás haciendo actualmente, estás estudiando, estás trabajando

Actualmente estoy estudiando, tercer año de la carrera contador público, y tengo un emprendimiento.

- ¿De qué se trata el emprendimiento?

Venta de accesorios y de maquillaje y también regalos. Hacemos manualidades para regalos.

- ¿Te interesó en algún momento formar parte de la empresa o tuviste la oportunidad de hacerlo?

Hasta el momento no, pero me gustaría en un futuro ejercer mi profesión, la parte contable del campo, no la parte del trabajo.

- ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de la empresa familiar o tener un rol de liderazgo?

No. Ayudar en la parte contable sí, pero no en decir voy y estoy al mando del campo. Lo que hay que sembrar, cosechar, fumigar, no. O en la parte veterinaria, así en los animales, no. Porque no conozco tampoco para decir lo agarro y estoy al mando.

- ¿Participas en las decisiones que se toman sobre el negocio?

No.

- ¿Crees más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas?

No, siento que hay un prejuicio social, pero no de capacidad para ejercer el liderazgo.

- ¿Pensas que las mujeres se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tomar las riendas de la empresa?

Siento que hay algunas que sí, y otras que no. En mi caso no. Pero repito, para mí ya es como un prejuicio social, entonces aquellas mujeres que son como más débiles se sienten inferiores. Pero siento que actualmente eso se va perdiendo.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

No. Siento que es un prejuicio de la sociedad, pero no tiene que ver con la capacidad. No por ser hombre va a ser mejor que la mujer, y a lo mejor la mujer puede liderar mucho mejor que el hombre. Hay casos y casos.

- ¿Encontraste algún obstáculo a lo largo del desarrollo de tu carrera laboral o profesional?

No, hasta el momento no. Yo he estado cantando en bandas con todos hombres, y sin embargo nunca me hicieron sentir menos. He dado patín, catequesis, he hecho mis cosas, y nunca hubo nada.

- ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?

Siento que es un impacto positivo. Que va creciendo y al pasar los años va a ir creciendo más y más. Está bueno que las mujeres no se sientan inferiores que los hombres, o que las tapan, y que siempre se sientan capaces. Que confíen en lo que son y lo demuestren.

## Consentimiento N.º 11 firmado por líder de empresa farmacéutica.

FECHA: 7/09/2021

LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante. [REDACTED] ....., de edad: 60

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante



Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 11 realizada a líder de empresa farmacéutica.

- ¿Podes comentarme un poco sobre de que trata tu empresa y su historia?

Soy farmacéutica, tengo 35 años de ejercicio de la profesión. Años en los cuales se dio una evolución de la profesión, en algunos aspectos como los administrativos, tuvo grandes cambios. Y también en lo farmacológico propio de la profesión. En lo administrativo empezamos trabajando todo manuscrito, no había obras sociales, el medicamento era un bien que se pagaba completo. Actualmente el medicamento está cubierto por casi todas las obras sociales. Lo administrativo se ha tecnificado totalmente. Hoy en día usando el sistema apropiado no tenés ningún trabajo especial, en cuanto a la interpretación y expendio del medicamento, pero si debes tener el conocimiento profesional, cada vez más actualizado. Eso sería en lo administrativo. Y en lo profesional, la responsabilidad profesional recae sobre el titular de la farmacia. Está en juego todo, el título, la responsabilidad, la salud del otro, es complicado. Más que nada la responsabilidad en la interpretación de la receta médica, responder tal cual está solicitado en la receta el medicamento, no cambiar ni cometer errores para no producir fallas en el resultado final en el paciente.

Simultáneamente tengo otro negocio que es venta de ropa, el cual empecé mucho después, no debe tener tantos años de existencia, unos 20 años. Lo fui desarrollando paralelo. La idea surgió de forma muy interesante, porque derivó de la farmacia vendiendo bijouterie, ropa hindú, chalinas, carteras. De ahí me surgió la idea, escuchando al público, de que en Marull hacía falta un negocio de ese tipo y no lo había, y me largué con eso. Sin querer cree un nuevo negocio muy bueno, porque era un foco que no estaba atendido en el pueblo, muy innovador. Empecé chiquita y hoy tengo un gran negocio de ropa.

- ¿Cuál es el rol que vos tenés en la empresa?

El farmacéutico es profesional universitario, y lo que hace se llama dirección técnica. Es el que maneja toda la parte farmacológica, medicamentosa. Incluso nosotros nos capacitamos para vender perfumería, cremas, accesorios, todo eso. Porque todo tiene su medida, su graduación, por eso tenés que estar capacitado. Yo soy titular, directora técnica y propietaria de la farmacia. Podría ser la titular, directora técnica, y no propietaria.

- ¿Qué desafíos podés nombrarme que hayas tenido que enfrentar desde que nacieron las organizaciones hasta ahora?

Los cambios han sido abismales. Primero sumar cuentas con calculadora de mano o con tickeadora de rollito que podían medir hasta 50 metros, a hoy que sintetizas todo en un Excel. Los cambios han sido grandes, tremendos. Ese es un desafío. Para todo lo tecnológico hubo que capacitarse. Fue muy complicado porque cuando yo egresé en 1984 o 1985, no teníamos idea de la computadora, teníamos la calculadora científica y nada más. Tuvimos que capacitarnos, hacer cursos. Nosotros hace muchos años que hacemos cursos online, con el colegio farmacéutico, antes de que existiera el zoom. Te inscribías, imprimías lo que te mandaban y después entrabas a un aula virtual. Te hablo de hace años atrás. Hubo que permanentemente ir actualizándose.

- Evolucionando también

Adaptándose, en cuanto a administración, manejo, y en cuanto a la preparación profesional. Porque permanentemente hay cambios que modifican todo. Desde que vacunamos, para que tengas una idea Lihuen, desde nosotros vacunamos para la gripe en Argentina, el consumo del antibiótico bajó al 90%, o sea se vende el 10% anual de lo que vendíamos hace 20 años. Costó mucho concientizar a la gente de la vacunación, pero la vacunación reduce muchísimo, porque vos vas a tener la gripe, pero de una manera muy leve que no llega a más que un reposo o un descongestivo, y volves a tu actividad normal en 2 o 3 tres días. Antes, una gripe te llevaba a una neumonía con antibióticos

inyectables. Con esto te quiero decir que nuestra profesión no es solamente dar la cajita, sino estar actualizado a todo lo que se va modernizando. La farmacología es un descubrimiento diario. De la misma fórmula original de una amoxicilina, hoy le modifican un átomo y tenemos nuevas amoxicilinas que no pueden ser resistidas por las bacterias. Es tremenda la evolución. Lo único que en farmacología no hemos podido luchar mucho es contra los virus, como el que vemos hoy en la pandemia. El virus hace todo el proceso en el organismo, lo daña y no hay con que atajarlo. Por eso es importante que descubramos vacunas, las mejoremos y reforcemos la vacunación. Eso es más o menos lo que yo hago a diario en mi vida desde hace 35 años. Estar al tanto de lo que vaya llegando. Después es muy importante conocer al paciente, no es tan sencillo como uno cree. Tienes que saber si tu paciente es alérgico a algo. En muchos casos nuestro rol es orientar en cómo va a tomar la medicación. Que por ahí sale del consultorio y no se acuerdan o no se le dieron escrito. Entonces eso en la farmacia yo lo hago permanentemente. Asesorar al paciente, preguntarle como le está yendo. Más de una vez, yo soy la que detecto, por algo propio de que estás atento en lo profesional, que le está haciendo daño, le está curando algo, pero le está dando gastritis, por ejemplo. Entonces anda y consúltalo con el médico. Siempre respetando al médico, nosotros no podemos pasar al médico por arriba. La farmacología es una ciencia que no va a tener límites. Es el estudio de todo lo que es fármaco, el medicamento, y logia es el estudio de.

- ¿La empresa atravesó algún proceso de sucesión?  
Aún no. Todavía no. Yo soy la fundadora y titular.
- ¿Algún familiar forma parte de la empresa?  
No.
- ¿Crees que las mujeres de la familia estarían dispuestas a asumir un cargo más directivo en la empresa?

Yo tengo una hija que justamente es administradora de empresas, y creo que está muy capacitada para asumirlo. No obstante, creo que, gracias a la tecnología, el trabajo a distancia, al trabajo online, no hace falta que ella esté al frente. Puede tener un farmacéutico y ella hacer la administración de la empresa. Creo que estamos direccionados, a nivel familia, en nuestros tres negocios, que los puedan continuar. Si yo me jubilara, o muriera, o se diera de baja por algún motivo, el fondo de comercio continúa con un profesional del título, un farmacéutico, y los puede administrar cualquiera de mis dos hijos, que son contadores y administradores de empresas. Es un caso particular, sino se puede vender, el fondo de comercio, toda la estructura, lo que tiene adentro, todo eso tiene un valor.

- Llegado el momento de tomar una decisión en el negocio, ¿Vos escuchas la opinión, los consejos de tu familia?

Sí. Mientras mis hijos no estaban, las decisiones las tomamos con mi marido. Y nos nutrimos mutuamente de las experiencias comerciales que van teniendo. Por ahí hay criterios distintos, yo tengo el mío, él tiene el suyo, pero uno aprende lo mismo escuchando del otro.

- ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo?

Qué es el liderazgo para vos.

- El liderazgo es convencer a los que te rodean, hacerlos parte, encausar sus esfuerzos, motivándolos por un objetivo en común.

Ser líder es muy complicado, porque uno se prepara, tiene todas las ideas, ve una forma de la empresa, que las personas que dependen de vos, no la ven de la misma manera. Lo que hay que lograr es eso, llevar a tu equipo al mismo nivel, para que juntos podamos lograr la meta que nos proponamos. Cada uno desde su lugar, No es fácil. Creo que hay que ser más verticalista que horizontalista en eso. Ser autoritario no conduce a nada. El equipo también te enseña, porque el que está en contacto con el cliente, es la persona que

hace público y es la que te transmite a vos. Uno finalmente es el filtro colador que toma las decisiones, pero no lo tomas con los ojos cerrados. Es de la opinión, de lo que te van diciendo tus colaboradores. Es muy importante el diálogo, la charla permanente. Por ahí nos equivocamos, por ahí le re que te acertamos. Así es la evolución del negocio. Hemos ido creciendo siempre. Incluso en los momentos más difíciles hemos tomado medidas, como frenar la compra, esperar, ver qué pasaba, lo fuimos acondicionando en diálogo siempre con las chicas, mis colaboradoras.

- ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente al liderazgo masculino respecto el tuyo?

Sí, porque yo soy mujer, me pongo en el lugar de ellas, veo muchos otros aspectos como mujer, cuando dialogo, cuando me hablan de sus familias, cuando me hablan de sus otros trabajos o profesiones. No sé cómo sería la postura masculina, yo te doy la postura femenina. Yo no solamente tengo en cuenta que es mi empleada y que está en un horario. Para mí es una persona más a la cual le contemplo todos sus aspectos. No sé si un masculino actuaría igual, creo que debería ser así. También creo que las leyes sociales y todos los beneficios amparan mucho al empleado hoy. Él tiene su día porque puede tomárselo, o se vacunó queda en reposo, o sea no se le descuenta el sueldo. Hoy en día el empleado tiene mayor protección a nivel laboral, y eso lo respetamos.

- ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino?

La verdad que no te puedo contestar. No lo he vivido, no lo se. Es muy probable que sí. Hay mucho tema de acoso. El masculino por ahí capacitado es más soberbio con la mujer. Creo que sí, que hay diferencias.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a un puesto directivo en una empresa?

En una empresa en general, hoy no tanto. Hoy la mujer resigna la maternidad, la pareja, la familia, y tiene sus aspiraciones y metas muy claras, y las concretan mucho más

que la mujer joven de cuando yo comencé, por ejemplo. Yo tengo a mi hija de 30 años que no solamente está ejerciendo, sino que está haciendo posgrados en la universidad, y está con un proyecto con su empresa, que la va a ir posicionando mejor. Pero eso implica renunciar a horas de descanso, postergar tener hijos. La mujer hoy está postergando muchas partes de la vida personal, como la pareja, la familia, los hijos, a un futuro más allá.

- Qué opinas de la siguiente frase, “las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios al desarrollo de la empresa”

Sí, totalmente. Las mujeres tenemos lo femenino, que nos hace percibir más cosas, que, si vos las atendes a tiempo, tenés resultados inmediatos, antes de que se produzca el problema. La mujer tiene más capacidad de escuchar, de analizar, más tolerancia. Todo eso evita llegar a un conflicto, sino ir encontrando el camino para llegar a la solución.

- Mirando hacia el futuro de la empresa, ¿Tenés pensado quién puede seguir al mando?

Sí, como te comentaba, cualquiera de mis dos hijos. En el caso de la profesión, si o si un farmacéutico contratado. Mi lugar de trabajo si o si va ser reemplazado por otro profesional. Pero la administración la pueden hacer alguno de mis hijos.

- Llegado el momento de elegir a la persona que continuaría dirigiendo la empresa, ¿Pensas que tu elección se vería influenciada según si es hombre o mujer?

No, para nada.

- ¿Qué diferencias podés marcarme, respecto la situación de la mujer hoy, insertada o en proceso de insertarse en el mundo laboral, respecto años atrás?

Mucha diferencia, tremenda. Yo, como te comentaba, tengo 35 años de ejercicio de la profesión, y no existía la vida de hogar tan tecnológica como hoy. Las cosas se resolvían como antiguamente. La mujer, aparte de ejercer la profesión, cargaba con todo lo doméstico. Hoy en día es mucho más resuelto el problema doméstico. Somos más libres, podemos leer, estudiar. Disponemos de más tiempo para la profesión. Respecto la

maternidad también. Antes se dedicaba a cuidar los hijos y después volvía a la profesión. Hoy existe el sistema de guarderías, los jardines maternos. Todo se puede ir acomodando. El cambio de horarios también, esto de los horarios continuados hace que vos puedas acomodar tu vida personal y profesional y no abandones en nada ninguno de los dos roles.

## Consentimiento N.º 12 firmado por hija de líder de empresa farmacéutica.

FECHA: 22/08/2021

LUGAR: Marull-Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante. [REDACTED], de edad: 30

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



Firma del participante

Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 12 realizada a hija de líder de empresa farmacéutica.

Si te parece me presento un poco. Yo también estudié licenciatura en administración en la facultad de ciencias económicas de acá de Córdoba, en la nacional. Creo que la modalidad es más o menos la misma. Yo hice todo presencial y también terminé con una tesis. Los últimos años te daban una opción para hacer una especialidad, y la hice en marketing, y en función de eso fue mi tesis. Pero la realidad es que nunca ejercí la parte de marketing. Actualmente estoy trabajando en el Sanatorio del Salvador, que es una institución familiar, pero bastante grande, ha crecido mucho. Tiene 25 años la empresa. Empezó con unos dueños, que ya no son, ahora son los hijos, la segunda generación. El fundador era médico, por la institución en sí, y heredaron todos sus hijos, que algunos eran médicos, otros contadores, había una mujer docente. Después hubo como una ruptura, y los médicos de la familia ya no forman más parte de la sociedad. Al mando, el director y dueño es Gustavo Vigo, que es contador, y también la vicepresidenta es Paula Vigo, que es la docente, y se encarga de toda la parte comercial. Yo lo que hago en el sanatorio principalmente, es en el área de recursos humanos. Me encargo más de la parte numérica, liquido sueldos, de los impuestos, eso es como mi principal. Tenemos una nómina de 450 empleados. Y además hay como una forma que todos los médicos en realidad no están bajo relación de dependencia, sino como monotributo. Entonces también hago una liquidación aparte, de 400 médicos, además de los 450 empleados. Que entre empleados hay enfermeros, camilleros, mucamas, administrativos, facturistas, de todo. Y además ahora estoy haciendo algunas auditorías también, internas, en otras áreas que no son la mía. Eso es lo que principalmente estoy haciendo ahora. Hace 3 años y medio que estoy acá. Antes había empezado en un estudio contable, estuve más o menos 2 años ahí, también en la parte laboral, pero bueno, eran empresas más chicas, como más mis inicios.

- Fue una experiencia como para ir empezando

Sí, tal cual. Pero la diferencia de estar en el estudio es que vos estás fuera de la empresa, como que es más externo todo, y ahora dentro del Sanatorio lo vivís de otra forma.

- Tu familia tiene varias empresas, o no

Sí, mi mamá la farmacia y la boutique, y mi papá la ferretería. También es bastante familiar todo.

- ¿Vos formas parte de esas empresas, las de tu familia?

No, principalmente por la distancia y porque, como mi mamá es profesional no puedo aportar mucho desde acá. Hay cosas con que ayudo, cosas que compran acá, voy las retiro, pero no en la gestión propiamente dicha.

- ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de las empresas de tu familia?

Sí, podía ser. Ahora como que estoy, más que nada por la ubicación. Estoy viviendo en Córdoba, tengo mi ida bastante afianzada acá, no lo veo potable ya, pero sí más adelante, no descarto la posibilidad de volver a Marull y ahí formar parte.

- ¿Vos participas en las decisiones que se toman en la empresa?

En el Sanatorio sí, en las de mi familia no. En mi trabajo sí. Casi siempre dentro de la nómina de empleados, hay una parte que está dentro de convenio, y otra que está fuera de convenio. Los convenios, que en este caso son de la sanidad, pactan aumentos, por ejemplo, entre otras cosas, para todo el año. Por ejemplo, ahora en septiembre hay un aumento, y lo que hago yo es proponer aumentos para los que están fuera de convenio. Normalmente los empleados que están fuera de convenio son supervisores, referentes, gerentes, jefes. Y esos puestos no están dentro de convenio, porque los puestos de convenio son como más operativos, como mucamas, camilleros, enfermeros. Todos esos tienen definido su puesto dentro del convenio, y su sueldo. En cambio, los otros que están

fuera de convenio, como que no entrarían dentro de ese marco regulatorio. Yo en mi rol lo que hago es hacer una propuesta para que el resto del personal también tenga aumentos. Normalmente van de la mano con los aumentos de convenio, pero siempre hay algún diferencial, porque son puestos más altos, no solo por ser supervisores o referentes, sino porque son profesionales, porque tienen otro rango directivo. En eso principalmente, y como también formo parte de un comité legal dentro del sanatorio, trabajamos con un abogado que se hace cargo de dos partes. La parte médica, que son todos los juicios de mala praxis que recibe el sanatorio, porque son médicos que hacen cirugías y puede pasar. En esa parte yo no estoy vinculada, pero sí con el área laboral, como juicios que llegan, cartas a documento, reclamos. Así que yo formo parte de ese comité y también tomo decisiones. O sea, opinión, más que decisiones, las decisiones son conjuntas.

- ¿Vos tenés que liderar a tu equipo de trabajo?

Sí, tengo un equipo de trabajo conmigo, que no está específicamente a mi cargo, pero yo lo coordino, en lo que es el área de recursos humanos. Mi equipo está enfocado en lo que es gestión, y yo más a la parte numérica. Gestión me refiero a que, si hace falta gente, si hace falta despedir gente, si falta alguien como se lo reemplaza. Ahora en pandemia fue bastante agitado, porque se contagiaba gente, tenés que buscar reemplazos. A su vez hubo como mucha lucha de recursos, porque tanto hospitales públicos como privados salieron al a búsqueda intensa de enfermeros y médicos, principalmente que estén capacitados en el área de terapia intensiva, que es la fuerte del COVID. De hecho, el Sanatorio vivió una reestructuración completa. El Sanatorio tiene todos los servicios, de cardiología, pediatría, terapia intensiva, cirugías, todo. Y en épocas bien críticas, directamente transforman todo el sanatorio en COVID, en terapia COVID. Desplazan algunas áreas y las transforman en COVID. Ahora estamos volviendo más a la

normalidad, así que cada sector vuelve a su lugar, pero mientras tanto hay que transformar todo, buscar más gente, especializada en terapia intensiva.

- ¿Pensas que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a un puesto directivo?

Yo creo que no es más fácil ni más difícil. Creo que tenemos igual, en cierto punto, iguales condiciones. De hecho, en el lugar donde trabajo hay mucha más nómina de empleadas mujeres, pero en cargos directivos, como que ha ido mutando este último tiempo. Antes sí se notaba más que había más hombres, y se ha ido transformando un poco. Ahora se podría decir que un 50% hombres y un 50% mujeres. No sé si es más difícil. Yo creo que tenemos iguales condiciones. Depende más que del sexo, de las aptitudes. Sí en algún momento me había planteado lo de los sueldos, más que la posibilidad a acceder a puestos. Sí notaba alguna diferencia entre sueldos, pero creo que es cuestión de gestión, de trabajarlo y hablarlo, para lograr que sea igual. Cambiando cosas, formas de pensar, de influir.

- ¿Pensas que a veces las mujeres se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tener que tomar un puesto directivo?

No, para nada. De hecho, creo que las mujeres tienen como, no es que crea que las mujeres son superiores, pero sí creo que muchas veces tienen más condiciones, o son más aguerridas para escalar, ascender profesionalmente en sus lugares del trabajo. No creo que sean más tímidas o inferiores.

- ¿Qué te motivó a inclinarte por el rubro de la administración?

Siempre fui como muy emprendedora de chica. Desde lo más raso sería que en el cole me iba mejor en matemáticas, como en lo más duro, entonces como que tenía una tendencia a eso al elegir mi carrera. Los últimos años me fui desarrollando por este lado en el sentido de que me puse la 10 para organizar la fiesta de egresados, el viaje, todas esas cosas que son re de gestión, a nivel colegio. Todas las cosas que hicimos para juntar

plata, yo como que lideré eso, en cierto punto. Entonces ahí me cerró por todos lados que tenía que estudiar esto, que era por ahí. La verdad es que estoy bastante conforme. No estoy arrepentida ni pienso en que podría haber sido otra cosa.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino?

Sí, creo que las mujeres tenemos como más aptitudes emocionales o sensoriales.

Supongo que sirve para todos los ámbitos, pero cuando lideras equipos, es muy importante además de tener el conocimiento técnico de lo que vas a hacer, generar empatía, y que la gente te vea como alguien, no como autoridad, sino como un ejemplo a seguir. Y como que generes equipo, no es fácil. De la teoría a lo práctico, liderar, hay una diferencia. Porque todas las personas somos diferentes, y tenemos diferentes necesidades, y pensamos distinto, entonces vos estás en un equipo y de repente tenés que ir por un camino, y te pueden decir no, no estoy de acuerdo, no me gusta, no me siento cómodo y tenés que buscarle la forma para que todos vayamos para el mismo lado. Y creo que esa es una característica distintiva de las mujeres, que no quiere decir que los hombres no lo tengan, pero que se da más en las mujeres.

- ¿Te encontraste con algún obstáculo a lo largo del desarrollo de tu carrera laboral o profesional?

Sí, lleno de obstáculos. Desde la carrera, algo que se traba. Yo nunca pensé que me iba a dedicar a lo laboral. Fue una materia de las más difíciles, que dije nunca voy a hacer esto. Si no me acuerdo mal la hice dos veces, y la rendí tres. Fue muy duro, te frustra en el camino, te demoras. Tenés objetivos personales de realización y no se dan como vos quieres. Eso en la carrera. Después en el trabajo también, desde trabajar más y no ser reconocido, jefes que se llevan tus méritos. Obstáculos hay, pero debemos superarlos. Obstáculos relacionados con el género, yo creo que no, en lo personal. Pero cuando yo entré a recursos humanos, yo tenía un jefe, y tenía una política de que las personas que ingresaran, como que prevalecía mucho la presencia. O sea, por ahí no importaban tanto

las capacidades, o la experiencia, o las cualidades que realmente tenés que observar en una búsqueda. Como que pesaba más la apariencia. Para algunos puestos que son más visibles, la secretaria tenía que ser linda, joven, cosas que no son relevantes, no suman. Pero bueno, hemos cambiado eso bastante. Ahora, por ejemplo, las búsquedas no tienen límite de edad, y la verdad que nos ha ido muy bien. Muchas veces, por ahí personas más grandes están más comprometidas con el trabajo, con la permanencia. Muchas veces la gente joven como que, no valora tanto, o está más expectante de si les sale un laburito por dos pesos más y se van. Entonces todo lo que vos invertiste en esa persona, pierde valor, en cierta forma. Yo nunca lo sentí a nivel personal, pero sí se ve.

- ¿Cuál me podrías decir que es el impacto que tiene la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?

En el lugar donde yo trabajo, el 80% de la nómina somos mujeres, pero sé que no en todos los lugares es así. Tal vez por las características del trabajo puntual es que sea de esa manera. Tiene muchos impactos en realidad, no sé si en las empresas propiamente dicho, sino en la vida de las mujeres. Como que las empresas más viejas, como la mía, el Sanatorio digo, no es mío, tienen como una estructura burocrática antigua en cierta forma, que tiene que modernizarse en ciertos aspectos. Las mujeres, más que nada cuando empiezan a trabajar, también tienen un proyecto personal que es tener hijos, y eso muchas veces se ve como algo negativo. Pero es algo que se tiene que transformar, no tiene que ser un condicionante, no puede ser un condicionante. No solo para tomar personas, sino para vos hacer tu camino profesional dentro de la empresa. Por ejemplo, las personas que están dentro de convenio, el convenio pacta que las mujeres con hijos se les paga, durante los primeros cinco años del hijo, se le paga un plus como por guardería, para el cuidado de sus hijos. Pero el plus es nada hoy día, económicamente es muy poco. Entonces como que te limita. Muchas mujeres terminan renunciando a su trabajo para cuidar a sus hijos porque si hacen números no les cierra la ecuación. Y eso es un limitante, una gran

limitante. Hay empresas más actuales que, por ejemplo, tienen guarderías adentro de la empresa. Entonces vos a los tres meses de que has tenido a tu hijo, volves a trabajar, y lo tenés adentro de la empresa. Entonces te posibilita seguir creciendo profesionalmente y no limitarte por tener un hijo. Pero el impacto de la mujer en la empresa yo creo que va más por lo emocional, referido a la vinculación con las personas. Como que tiene más capacidad de entender lo que pasa del otro lado. Que somos personas, y que del otro lado hay una persona que tiene sentimientos respecto a lo laboral. Creo que va más o menos por ahí.

## Consentimiento N.º 13 firmado por líder de empresa farmacéutica.

FECHA: 75/09/2021

LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante. [REDACTED] ....., de edad: 54

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



Firma del participante

Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 13 realizada a líder de empresa farmacéutica.

- ¿De qué se trata tu empresa, cuál es su historia?

La farmacia la compramos en el año 92 con un socio, que era mi tío Ricardi. Junto con el estuvimos transitando varios años, hasta que el después decide alejarse de la sociedad. Entonces yo después le compro la parte a él, hace unos años atrás. El decide alejarse de la sociedad. En su momento la farmacia tenía otro dueño, y nosotros compramos todo lo que era mercadería, el fondo de comercio que era lo que se vende en realidad, y los muebles. El local se alquilaba, alquilamos por varios años, hasta el 2005. Que los dueños de la casa deciden vender la casa y el local. Entonces ahí fue donde yo particularmente compro la casa para el local. Y seguimos funcionando con la farmacia ahí en el mismo lugar. Después de eso mi tío se retira de la sociedad y quedé sola.

- Quedaste vos como líder

Si, como dueña de la farmacia al haber comprado la propiedad donde antes alquilábamos, el salón para el negocio.

- ¿Cuáles son las actividades que vos realizas, cuál es tu rol?

Todo. En el inicio en los primeros tiempos lograba hasta la limpieza del local, de la farmacia, atención al público, la papelería, la compraventa de todo. Y mi tío llevaba los libros de compra y venta y el pago a las droguerías. Después de que él se retira ese trabajo lo sigo haciendo yo. Él se queda con el libro de compra y venta, el sigue haciendo eso. Yo empiezo a hacer el pago a droguerías y la compraventa de los medicamentos, de los productos. Eso es lo que hago. Después ya tengo gente para la limpieza.

- Ese servicio ya está tercerizado

Exactamente ya está tercerizado. O sea que es la atención al público, todo lo que es mutuales, las compras a droguerías, y el pago a los proveedores. Todo eso lo hago yo.

Desde hace un tiempo tengo una chica que hace la parte de la autorización de las obras sociales, la parte administrativa de la empresa.

- ¿Qué desafíos tuviste que enfrentar a lo largo de todo este proceso?

Un desafío grande fue cuando en 2005 deciden vender aquí la casa, donde está el local de la farmacia, y no saber que hacer, a donde irnos. Porque ellos vendían toda la propiedad. La casa y el local. O sea que teníamos que trasladar la farmacia a otro lado, y no teníamos donde. Hablando con los dueños de la propiedad llegamos a un acuerdo con el pago y todo, y así fue como se compró. Ese fue un desafío bastante grande. En realidad, tuve que pedir un préstamo, pos 5 años para poder comprar la casa y todo. En ese momento había préstamos bancarios. Y había sacado un préstamo para poder comprar la propiedad. Ese fue un desafío muy grande para mí. Uno de los más grandes. El primer desafío que tuve fue venirme de vuelta a Marull en el 92 cuando ya estaba recibida y todavía no sabía si venir a trabajar acá o no. Esos fueron los dos desafíos grandes.

- ¿La empresa tuvo algún proceso de sucesión?

De sucesión sí, porque estábamos con socios y después quedé sola. Pero en el liderazgo no, porque lo seguí manteniendo yo. Era la que llevaba y lleva adelante el negocio. Porque el tío no decidía si se compraba esto o aquello. Por ejemplo, la perfumería. Si se compraba más de perfumería o más de medicamentos, el no decidía, eso lo decidía yo. Entonces siempre fue así, no cambiamos en eso. Él me apoyaba. Era un apoyo constante, pero el liderazgo lo seguí manteniendo yo.

- ¿Algún familiar forma parte de la empresa?

Mi tío.

- ¿Crees que las mujeres de la familia estarían dispuestas a asumir un cargo directivo en la empresa?

No, creería que no. Están capacitadas, porque cuando yo me tengo que ir no estoy, están capacitadas. Han vivido ellas con todo esto, han nacido y me han escuchado todo el tiempo sobre esto. Hay una parte que les estoy dejando a ellas, que es la de las redes sociales, para que desarrollen. Es la parte que mejor hacen, las redes sociales, el marketing. Están las dos involucradas en eso, en el marketing y en las redes sociales. Son las que publican, no sé si tenés Instagram, pero lo tengo ahí. Son ellas las que publican eso, y las que llevan adelante la parte de cosmética. Encararon esa parte. Yo las dejo, se desenvuelven bastante bien porque es su hábitat, lo que ellas saben hacer. Pero no es, creo que no es lo que quieren hacer, porque las dos están estudiando. Una ya está recibida y la otra está estudiando una cosa que nada que ver con la farmacia. Pero, en este momento dejándoles ese espacio, ellas participan y lo están llevando bien, me gusta como lo hacen.

- Al momento de tomar las decisiones, ¿Vos escuchas las opiniones, los consejos?

Si, son ellas las que me dicen. Sobre todo, en esa parte de cosmética, no en la parte de medicamentos, pero en todo lo nuevo, lo que puede llegar a aparecer, y las redes sociales. Escucho todo eso. Porque es un campo que yo no conozco entonces si escucho. Esa es una de las virtudes que tiene que tener el líder, saber escuchar. Aparte estoy acostumbrada a escuchar, porque uno en el negocio te acostumbras a escuchar a las personas. Sobre todo, en este caso, por las enfermedades, por lo que pasa el paciente, por lo que pasa en la familia. Uno se acostumbra a escuchar. Y eso te ayuda muchísimo a seguir estando, a seguir llevando el negocio. Que el negocio no caiga, ese es uno de los secretos. Saber escuchar al paciente y saber interactuar con el paciente. Porque de esa manera se siente cómodo y vos podés seguir brindándole el servicio.

- ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo?

De esa manera, escuchando. Tratando de escuchar las necesidades del paciente y poder interactuar de alguna manera. Ayudando, estar atenta. Creo que una de las cosas

que siempre trato es estar atenta. Por ejemplo, me escriben pidiéndome un medicamento, entonces trato de llevárselos enseguida, de que no esperen, no dejarlo para después.

- ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

¿Si hay diferencias?, creo que la sociedad las establece a las diferencias. Conozco mujeres que han sido grandes líderes. Creo que hay pocas porque la sociedad no las deja imponerse más. No creo que haya diferencia en cuanto a ser líder. Puede serlo tanto un hombre como una mujer.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a un puesto directivo?

Sí, creo que sí, que es más fácil. Por lo menos uno lo está viendo constantemente. En el banco, por ejemplo. Siempre ha sido hombre el gerente, no hemos tenido una sola gerenta. Por lo menos en ese cargo que ahora hubo un montón de movimiento. Las escuelas, por ejemplo, no. Las escuelas han tenido mujeres directoras, no hubo directores hombre. Hay ciertos trabajos, ciertas cosas que se caracterizan por ser directivos hombres. Capaz que la sociedad lo imponga. Que sea la misma sociedad la que va guiando.

- Qué opinas de la frase: ¿Las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios al desarrollo de una empresa?

Sí, porque tenemos otra manera de ver las cosas, hay otra mirada diferente que el hombre. Vemos las cosas desde otro punto de vista.

- Desde otra perspectiva

Totalmente. Por ejemplo, las mujeres pueden dirigirte más la limpieza que un hombre. El hombre capaz que, es raro. O el orden, me parece que son cosas que las caracterizan a las mujeres. Es una opinión personal. Me parece que esas cosas suman más para un líder.

- Mirando hacia el futuro de la empresa, ¿Tenés pensado quién podría seguir al mando?

No, no tengo pensado porque creo que, como dicen las chicas, moriré acá dentro. Es una profesión que, no es como los otros que se jubilan y se van a sus casa y listo. Nosotros, la jubilación nuestra es muy pobre. Y que es un trabajo que vos lo podés seguir haciendo, así vos seas grande, salvo que estés medio chapita. Sino que es un trabajo que vos lo podés seguir haciendo y podés seguir mandando, teniendo personal. Creo que no me voy a jubilar nunca. Aquí me van a tener.

- Imaginémonos que vos decidís dejar a una persona a cargo, ¿Crees que la elección de esa persona lo definiría su sexo, si es hombre o mujer, o te fijarías en otras características?

En ese caso no miro el género. No sabría que elegir sinceramente. Yo he tenido varones y chicas que han trabajado, y los dos han estado bien. No lo elegiría por el género. Aparte no es una empresa que vos la poder ceder, no es una empresa como las otras que vos podés dejarla. Nosotros tenemos que estar al frente un farmacéutico. Es una empresa distinta. Vos lo podés tomar como empresa, pero es distinto. Tiene que haber un profesional adelante, y ese profesional puede ser tanto hombre como mujer. Porque es un profesional, a eso me refiero.

- ¿Qué diferencias podés encontrar respecto la situación actual de la mujer, en proceso de insertarse en el mundo laboral, respecto como era años atrás?

Me parece que está un poco más abierto. Se ha abierto un poco, no del todo. Las empresas toman más cantidad de mujeres para trabajar. Está más abierto que hace unos años atrás.

- ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente a ¡l liderazgo de un hombre respecto el tuyo?

No lo sé, me parece que responderían igual.

## Consentimiento N.º 14 firmado por hija de líder de empresa farmacéutica.

FECHA: 10/09/2021

LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 25

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 14 realizada a hija de líder de empresa farmacéutica.

- ¿Formas parte de la empresa familiar?

No. O sea, si ella necesita ayudas eventuales, en algún fin de semana que yo no esté trabajando con mi profesión, si doy una mano, pero no soy accionista, no formo parte de la estructura.

- Ella me había contado que ustedes manejan las redes sociales, la parte de cosmética, perfumería.

Sí, damos una mano, en esa parte por ahí, para alivianar el trabajo. Aparte a mí me gusta toda eso, la cosmética, maquillaje, cuidado del cabello. La asesoro un poco en eso porque me gusta.

- Me dijiste que vos tenías tu profesión, ¿Cuál sería?

Sí, relaciones internacionales. Me recibí en relaciones en 2019, y estoy trabajando en el Clúster Tecnológico de Córdoba, que es una especie de cámara. Es una institución donde se agrupan las empresas de base tecnológica de Córdoba, y otras afines al rubro de la tecnología, por eso se llama Clúster, y no cámara.

- Y antes cuando vos eras más chica, que ibas al secundario, ¿Trabajabas en la empresa?

Sí, ayudaba en la farmacia. Sobre todo, en atención al público. Hacía algo administrativo, pero en menor medida.

- ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de la empresa o asumir un rol de liderazgo?

Sí, no me molestaría. Lo único complicado que veo, o la única limitante por el tipo de empresa o pyme que tenemos, es que se necesita si o si de un profesional farmacéutico a cargo. Para firmar las órdenes, los papeles, relacionado con la droguería y la venta de medicamentos. Pero si es algo que no descarto en un futuro. El negocio tiene esa limitante.

- ¿Vos participas en las decisiones que se toman sobre el negocio?

Sí, mi mamá nos hace partícipes en muchas de sus decisiones, porque ella es la cabeza, sigue siendo la dueña. Como sus hijas nosotros participamos y apoyamos. Muchas veces consulta con nosotros los cambios, ya sea en el negocio o en la reestructuración arquitectónica del lugar. Nos consulta mucho ese tipo de decisiones. Va más allá de meramente el negocio, sino todo lo que está alrededor.

- Pensando un poco en las empresas en general, ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos?

Sí, totalmente. Sobre todo, en los cargos de decisión y de gestión del poder, es mucho más fácil para los hombres. Yo creo que hay dos cuestiones. Hay una subestimación del rol femenino en el liderazgo, en el poder. Y hay una cuestión también que es mucho más profunda que es de sociabilización. Cómo nos crían desde que somos muy niños, en qué roles o bajo qué características tenemos que ser criados. Siempre las mujeres en roles más sensibles o de acompañamiento, y a los hombres todo lo contrario, roles de toma de decisión. Por eso para mí influye totalmente en el momento de ver las estructuras que hoy tenemos o los cargos ya sea políticos o empresariales, que están en su mayoría tomados por hombres. Pero no creo que tenga que ver con una cuestión de capacidad, por supuesto. Sino más de la socialización y estructura social.

- ¿Pensas que las mujeres se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tener que tomar las riendas de una empresa?

Sí, por esto mismo que hablábamos recién que no nos crían, no nos educan, o no nos hacen saber las capacidades que tenemos. Tampoco tenemos muchos espacios para desarrollarlas. Es como que si a lo largo de toda la vida no encontras un espacio o una beta para salirte, por ahí no tenés esa capacidad para hacerlo. Creo que tiene que ver también con la autopercepción que tenemos, hacia nosotras y los roles que ocupamos. Ya sea sociedad, empresarial y también familia. Nos han criado con roles de liderazgo más

dentro de lo familiar, como amas de casa. Ahí si la mujer tiene roles decisivos, pero no es el único espacio en el que podría tenerlos.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino?

Sí, muchas. Creo que el liderazgo femenino es más empático. Acompaña mucho más y es más blando. Creo que el masculino puede ser más cerrado y estricto en muchas cosas. Pero tiene que ver, de nuevo, con la sociabilización. A las mujeres siempre nos enseñan que tenemos que escuchar, oír al otro, que tenemos que acompañar. Eso, indefectiblemente se ve en el liderazgo. Y creo que también venimos con una carga histórica de acompañamiento femenino, que muchas se han logrado por grupo. Entonces creo que también tiene que ver con eso.

- ¿Encontraste algún obstáculo a lo largo de tu carrera profesional o laboral?

No. Sí dificultades dentro del trabajo. Veo que hay prejuicios, ya que estamos hablando del rol de la mujer en estos espacios. Son prejuicios o pensamientos hacia la mujer. Pero por suerte no han impedido que yo haga mi trabajo, ni los veo como obstáculos en este momento. Pero si prejuicios, o algunos juicios que no están buenos. Pero que impidan mi trabajo no.

- ¿Cuál crees que es el impacto de la creciente incorporación al mundo laboral?

Creo que de a poco se están incorporando muchas más mujeres. Queda mucho trabajo por hacer, por supuesto. Creo que impacto va a ser en la estructuración de los roles, en el ordenamiento intrafamiliar, en la diversidad de miradas sobre una misma cosa. Creo que aporta diversidad y que está bueno.

## Consentimiento N.º 15 firmado por líder de empresa gastronómica.

FECHA: 74/09/2021

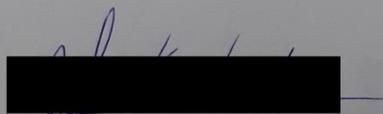
LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 54

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



Firma del participante



Nuñez, Lihuen Atiy

Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 15 realizada a líder de empresa gastronómica.

- Para comenzar con la entrevista te voy a pedir si me podés comentar un poco sobre de que se trata la organización y un poco de su historia.

Nosotros fuimos empleados toda la vida, y queríamos dejar de ser empleados. Yo hice todo el local de cero. Arrancó para ser una empresa familiar y trabajar todos juntos. Por eso tenemos comedor, salón de eventos, heladería, cafetería. Cada cual tiene lo suyo. Mauri tiene la cafetería, Silvina tiene la heladería. Yo se la di a Silvina, pero después ella no la quiso seguir, entonces quedó Mauri con la heladería y la cafetería. Y Silvina tiene su emprendimiento de postres. Pero todo sale desde acá, es una empresa familiar, queríamos trabajar todos juntos, por eso pusimos lo que pusimos.

- ¿Cuál es el rol que tenés en la empresa?

En cierta forma soy el que elaboro toda la comida, desde cero. Soy como quien dice el chef. Dejo todo listo para el momento en que haya que emplatar. La que emplata es ella. Yo elaboro los panes de lomo, las pizzas, los panes de hamburguesa. Desde cero todo.

- ¿Proveedores también?

Proveedores también los manejo yo. Yo voy a hacer las compras afuera, el que organizo un evento, el que saca las porciones.

- ¿Qué desafíos tuviste que enfrentar desde que nació a empresa hasta ahora?

Nos tuvimos que reinventar en el momento de la pandemia. Nosotros arrancamos haciendo eventos porque no nos animábamos con el comedor, porque son de 100 platos más o menos. No nos animábamos a eso hasta que no tuviéramos un poquito de confianza. Empezamos solamente con eventos y de a poco fuimos largándonos con el comedor. Primero abríamos por encargo, después fuimos abriendo de miércoles a sábados, y bueno

ahora ya abrimos desde las 7 de la mañana hasta las 11 de la noche, todo el día. De a poco le fuimos anexando cosas, como la cafetería, la heladería.

- ¿La empresa atravesó algún proceso de sucesión o vos sos el fundador?

No, yo soy el fundador. Va a cumplir 8 años ya.

- ¿Algún familiar trabaja en la empresa?

Si mi señora, somos todos dueños. Mi hijo arranca la cafetería a la mañana, de 7 a 12, y después a la tarde. Eso es de él, la cafetería es de él. Yo a ellos no les pago un sueldo, pero les doy la cafetería para que trabajen. No les cobro alquiler, no les cobro nada, con tal de que ellos después me ayuden a mí a la noche, a hacer de mozo o alguna cosa de esas. Para tomar una decisión de hacer algo, mover algo, cambiar algo, se toma una opinión entro todos, en conjunto. Somos 4, en realidad somos 5. Yo tengo un sobrino que hace 5 años que lo estoy criando yo, y también forma parte de la familia, y forma parte de todo. Trabaja con nosotros, es uno más de la familia.

- ¿Crees que las mujeres de la familia estarían dispuestas a asumir un cargo directivo en la empresa?

Sí, sin ninguna duda.

- Llegado el momento de tomar una decisión, ¿Escuchas la opinión, consejos sugerencias de la familia?

Sí. Y les pido un motivo. Si me dan una opinión distinta a la mía, pregunto por qué para tener una idea.

- ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo?

Soy demasiado estricto. Soy muy recto, si es negro es negro. O es negro o es blanco. No tengo gris. O sea, dialogamos todo, pero es blanco o es negro.

- ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente al liderazgo femenino respecto al tuyo?

Creo que no. Yo no tengo empleados fijos, pero los fines de semana o cuando tengo eventos, ellos pasan a ser parte de la familia como nosotros. Ellos saben lo que tienen que hacer, pero no hacemos diferencia con ninguno. Nosotros fuimos empleados, entonces sabemos lo que es. Ellos trabajan como si fueran uno más. Yo nos les doy órdenes a ninguno, cada cual sabe lo que tienen que hacer. Ellos buscan sus cosas, hacen sus cosas, no me piden permiso a mí. Cada cual sabe lo que tiene que hacer. Así lo hago yo y también ella, y Mauricio lo mismo. Tanto esté yo como si no, tengo la confianza en ellos.

- ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

Yo pienso que ella a lo mejor, con las chicas que vienen a lavar los platos o limpiar. Eso lo maneja ella. Yo no digo nada porque me parece que se manejan mejor entre ellas, pero no porque haya una diferencia o algo.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a un puesto directivo en la empresa?

No, creo que no. Hoy no. Hace unos años atrás sí. Vos decías que una mujer fuera líder y no, pero hoy sí.

- Qué opinas de la frase, “las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios al desarrollo de una empresa”

Tienen más visión que los hombres. Tienen otro toque, otra cosa. Son más detallistas.

- Mirando hacia el futuro de la empresa, ¿Tenés pensado quien puede seguir al mando?

No. Porque mis hijos creo que volarían. Ellos tendrían que hacer sus ramas en su momento. Hoy porque son chicos todavía están, pero cualquiera de los 3 seguiría, no hay ningún problema.

- Llegado el momento de elegir a esa persona, ¿Crees que tu elección se vería influenciada según si la persona es hombre o mujer?

No, por el género no. Yo los sentaría a los 3, y les digo chicos quiero que uno se haga cargo, ver quien está de acuerdo, quien lo quiere. No me importaría si fuera varón o si fuera mujer.

- ¿Hay diferencias entre la situación de la mujer hoy insertada en el mundo laboral respecto hace unos años?

Antes la mujer estaba más destinada a las tareas del hogar, a los hijos. Mas a ser una ama de casa a no una empleada. Yo pienso que el cambio está bien, tiene el derecho igual. Lo hace igual y en algunas partes mejor que un hombre.

## Consentimiento N.º 16 firmado por hija de líder de empresa gastronómica.

FECHA: 7/09/2021

LUGAR: Marull-Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante. [REDACTED], de edad: 24

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 16 realizada a hija de líder de empresa gastronómica.

- ¿Formas parte de la empresa de tu familia?

Sí, formo parte.

- ¿Actualmente estás estudiando, trabajando?

Justo salió lo del primer paso entonces estoy haciendo eso. Pero también tengo mi emprendimiento, donde hago cosas saludables, postres. Por ejemplo, los postres los hago acá de mi abuela, y las cosas saludables las hago de mi padre. Eso es lo que hago por ahora.

- Cuando trabajas en la empresa de tu papá, que es lo que haces

Estoy encargada de la cocina junto con mi madre. Prefiero estar ahí. Mayormente son los fines de semana o, por ejemplo, cuando hay eventos. Ahí sí estoy. Pero cada tanto tomo un descanso.

- ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de la empresa de tu familia, o asumir un rol de liderazgo?

No sé si me daría para llevarlo. Porque tendría que tener, no sé si algún estudio o algo, pero saber manejarlo, y hacer como hace mi padre, salir a hacer las compras, que tiene esto, que tiene lo otro. O sea, está todo el tiempo ocupado. Está todo el día en la cocina, y por ahí eso no me gusta, porque lo veo a él que no tiene descanso. De decir un día sábado puedo salir a comer a otro lado. Y no puede, porque los sábados es cuando más gente tiene para comer ahí, entonces no puede salir. Y eso por ahí no me gusta a mí. Está todo el tiempo encerrado. El negocio te demanda mucho tiempo.

- ¿Participas en las decisiones que se toman?

No, de eso se encargan mi padre y mi hermano. Porque desde que me vine a vivir de mi abuela, me alejé un poco de todo eso. Como en todo emprendimiento de familia por ahí no estás de acuerdo con algo, entonces yo preferí alejarme.

- ¿Pensas que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a un puesto directivo en una empresa?

Sí, me parece que un hombre es más dado. Entonces yo viéndome a mí misma, a lo mejor hay mujeres también, pero yo viéndome a mí misma, no puedo. Porque yo lo viví en la cafetería de mi hermano. Por ahí me tenía que quedar a atender a muchos hombres, y había cosas que no iban. Me gusta atender la cafetería, pero hay gente que no va, hay gente que esto.

- ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?

Creo que hay una mejoría. Hoy la mujer tiene sus propias empresas, sus emprendimientos.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo de un hombre y de una mujer?

Sí creo que sí. Yo trabajo en la cocina, mi hermano en la cafetería, es mozo. Pero hay cosas que, si es una empresa familiar, todos tendríamos que hacer. Mi hermano, por ahí tendría que ayudar en la cocina, aunque sea hombre. Por más que seamos 2, 3 o 10 adentro de la cocina, siempre hay cosas o actividades que no llegas a hacer. Si él está del otro lado, y no tiene a nadie que atender, está bueno que venga y ayude. No lo hace. Hay ciertas actitudes que no me gustan. Por ser hombre no significa que no pueda hacer otras cosas. No es así. A veces las cosas de su cafetería no las lava, pero es su trabajo.

- ¿Qué obstáculos o desafíos encontraste vos a lo largo del desarrollo de tu carrera laboral o profesional?

Con mi emprendimiento, a mi propio padre. Cuando yo quise empezar con el emprendimiento, no tuve mucho el apoyo de mi padre. Decía como vas a hacer eso, para gastar plata. Y yo en vez de hacerle caso digo, por qué no, por qué no intento y veo qué onda. Así que fui nomás, y estoy en el proceso.

- ¿Pensas que las mujeres a veces se auto perciben inferiores a un hombre, al momento de tomar las riendas de una empresa?

Depende de cada mujer, no todas somos iguales. Algunas tienen las aptitudes y otras no.

## Consentimiento N.º 17 firmado por líder de empresa de venta de mercaderías.

## ANEXO I

Consentimiento informado para consumir las entrevistas

FECHA: 14/09/2024

LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 47

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 17 realizada a líder de empresa de venta de mercaderías.

- ¿Podrías comentar un poco sobre la historia de la organización?

En realidad, empezó siendo un negocio chiquito, de mi mamá y mi papá, cuando nosotros éramos chiquitos. Era una sodería, venta de bebidas, que fueron alquilando en distintos lugares, en distintos locales del pueblo, hasta que después, bueno, compraron acá e hicieron una piccita que hay acá al lado. Era sodería y venta de bebidas. Después no sé porque a mi mamá se le ocurrió, pero un día que pasó un viajante le vendió unos triturados. Los compró para ella y los puso a la venta. Y así de a poquito fue anexando. Que triturados, que la harina, que otra cosita, y de a poquito fue armando como una despensa, un almacén. Otro día vino un viajante a ofrecerla calzado, compró unos pares, y todo lo que íbamos trayendo se iba vendiendo. Y después la gente te preguntaba: tenés tal cosa, tenés otra, así que lo que no teníamos lo traíamos. Y así fuimos armando entre nosotros y los clientes el negocio.

- Y así fue creciendo.

Y así fue creciendo. Fuimos ampliando, ampliando y construyendo para llegar a como está así ahora.

- ¿Cuál es el rol que desempeñas acá en el negocio?

Yo soy la dueña, pero hago de todo. Atiendo la caja, atiendo los viajantes. Si tengo que barrer o pasar el piso, eso también lo hago, aunque medio que lo esquivo, pero si hay que hacerlo lo hago. Hago de todo, relleno góndolas, estoy en los depósitos, voy y vengo todo el tiempo.

- ¿Tuviste que enfrentar algún desafío a la hora de tomar el liderazgo de la empresa?

Eh, no, o sea, yo empecé como muy de chica. Como te decía, eran mis padres los dueños, y es como que siempre tuve muchas ideas y mi papá me escuchaba. Si, alguna vez nos hemos enfrentado a lo mejor cuando hicimos alguna ampliación, al tratar de

imponer mi idea, que por ahí él tenía otras ideas, que iban quedando en el tiempo. Y me costó a veces eso un poco, pero tampoco fue un desafío así, grande.

- ¿La empresa atravesó algún proceso de sucesión?

O sea, siempre las decisiones, es como que, cuando eran mis padres los dueños, yo siempre lo consultaba todo con ellos. Yo manejaba y me encargaba de muchas cosas, pero por ahí al tomar decisiones importantes, primero lógicamente que las consultaba con ellos. Siempre pido opiniones, siempre a la hora de tomar una decisión. A los empleados también les pido su opinión, les comento las ideas que tengo y escucho su opinión. Me gusta tomar decisiones en conjunto, que ellos se sientan parte. Si bien yo termino decidiendo, pero me gusta escuchar la opinión de los chicos, de quienes tengo a mi alrededor, de mi esposo también. Lo que tengan para aconsejarme o decirme.

- ¿Algún familiar forma parte de la empresa?

Está mi mamá también que me ayuda, que ahora sería como empleada mía digamos; mis hijos cuando los puedo traer, que me esquivan bastante también; y mi marido. Es familiar, la familia.

- ¿Crees que las mujeres de la familia estarían dispuestas a sumir un cargo, así como el tuyo?

Si, porque no es como que uno arrancó pensando “ah voy a ser la jefa”, no. Me parece que todos los negocios familiares son así, se va dando con el tiempo.

- Llegado el momento de tomar una decisión, ¿escuchas los consejos o la opinión de la familia?

Si, de la familia y de los empleados, siempre y cuando sea algo que yo pueda preguntarles a ellos.

- ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo en la empresa?

Yo lo que les digo a los chicos siempre es que lo que a ellos le moleste, si algo no les gusta, o, por ejemplo, justo ayer estábamos hablando con un cliente, que comentó que

tuvo un trabajo en un súper, y terminó dejando porque no se sentía bien, que veía a la dueña o veía el vehículo de la dueña, y ya le dolía la panza. No le gustaba. Dejó porque se sentía mal en el lugar. Y yo les dije chicos, si ustedes un día se sienten mal o algo, me lo dicen. Yo trato de no ser autoritaria. Si tengo que dar una orden la voy a dar, y si hay algo que no me gusta se los voy a decir, pero tratando de hablar bien, que ellos me entiendan a lo que yo voy, de que sea un trabajo en conjunto. Por más que sepan que yo soy la dueña, me gusta que todos estén cómodos, y que hagan su tarea de manera cómoda, que así va a salir mejor, no imponiendo. Todo hablándolo, entre todos.

- ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente al liderazgo de un hombre respecto al tuyo?

No, me parece que tiene que ver con la persona que esté a cargo, con el carácter de la persona. Es como te decía, si es una persona autoritaria van a responder de una forma; si es una persona que es más conversable. No pasa tanto por si es hombre o mujer.

- ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino?

No sé si hay o no. Creo que no debería haberla.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para las mujeres llegar a un puesto directivo en las empresas?

En una empresa familiar no. Porque, te digo que es un proceso que se va dando. Y, es más, me parece que siempre es compartida la toma de decisiones. No las toma solo el líder. Se comparte, se termina definiendo en familia, se decide en familia. Yo con mi esposo, mi papá lo habrá hecho con su mujer, y también ha tomado en cuenta mis opiniones, No es que se imponía.

- Qué opinas de la frase: “la mujer puede aportar significativos cambios al desarrollo de una empresa”?

Me parece que tanto el hombre como la mujer pueden aportar. Me parece que los dos.

- Mirando hacia el futuro, ¿Tenés pensado quien puede seguir al mando de la empresa?

La verdad es que no se. Te diría que es familiar, entonces alguno de mis hijos, pero a ninguno les interesa. Así que no tengo idea.

- Llegado el momento de elegir a la persona que continuará dirigiendo a la empresa como líder, ¿Crees que tu elección se vería influenciada según si es un hombre o una mujer?

No creo que sea un factor que lo determine. Yo buscaría una persona en quien yo confiara mucho. Y si tuviese que ser un empleado, me fijaría en su rendimiento acá, sea hombre o sea mujer. Vería como me siento yo y la fidelidad y confianza que pueda tener con ese empleado. Pero indistinto de si es hombre o mujer.

- ¿Hay diferencias entre lo que se piensa hoy respecto que la mujer ingrese al mundo laboral, en relación a lo que se pensaba hace años atrás?

Si, pero hace muchos años atrás. Yo no soy como las feministas, viste que todo ahora es a la defensiva, o cualquier cosa es porque somos mujeres. Yo no pienso igual que ellas. Yo a la hora de buscar un empleado, hoy en día prefiero varón, pero por qué. Porque tengo garrafas de acomodar y entregar, bidones, o sea cosas muy pesadas. A los depósitos capaz que no las mando a las chicas a ordenar porque hay cajas pesadas, prefiero mandar un varón. Entonces acá yo prefiero varones, pero por eso.

- Por el tipo de trabajo que se necesita

Si, por el tipo de trabajo. Pero también sé que, si tienen que barrer y pasar el piso, los chicos también lo hacen. Porque antes parecía que la mujer se tenía que dedicar más a la parte de la limpieza o a la parte de atención. Antes siempre era todo mujeres y un varón. Y yo ahora empecé a incorporar más varones porque me parece que también puede hacer perfectamente eso. Que no hace falta que sea mujer. Antes parecía que la mujer era la que se tenía que quedar en la casa y el hombre salir a trabajar. Que no estoy de acuerdo con eso, porque me parece perfecto que la mujer tenga independencia económica. No

tiene por qué depender del hombre. Estoy de acuerdo que la mujer esté insertada en el mundo laboral. Es algo que fue cambiando, pero para bien.

Consentimiento N.º 18 firmado por hija de líder de empresa de venta de mercaderías.

FECHA: 27/08/2021

LUGAR: Marull-Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el “Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?”.

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 21

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.

[REDACTED]  
Firma del participante

  
Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 18 realizada a hija de líder de empresa de venta de mercaderías.

- ¿Podes comentarme un poco de que se trata la empresa de tu familia?

Es un súper, o un autoservicio. Mi mamá arrancó hace 2 años o menos a ser la dueña. Vende artículos de limpieza, fiambrería, lácteos, almacén, verdulería, y tiene anexada la parte de calzados, y accesorios de teléfonos que lo manejamos Mirco y yo.

- ¿Vos formas parte de la empresa de tu familia, trabajas ahí?

A veces, cuando necesita ayuda o esas cosas, sí. O, por ejemplo, suelo hacer mucho lo que es, cuando los empleados se toman vacaciones en el verano, hago el reemplazo si estoy desocupada. En el verano suelo reemplazarlos, si no por ahí los sábados a la tarde cuando le da la tarde a alguno, voy yo o el Mirco. Pero de vez en cuando. No es que estoy ahí siempre, pero cuando me necesita sí.

- ¿Aparte de eso, estás estudiando, estás trabajando?

Estoy estudiando ciencias químicas y tengo un emprendimiento con mi hermano de lo que son accesorios de telefonía.

- ¿Eso es algo que está dentro de la empresa también?

En realidad, es algo que hacía mi mamá, antes de ser dueña ella del negocio. Siempre lo hizo, y cuando pasó a ser dueña del negocio, como que ya tenía muchas responsabilidades, y nos ofreció continuar con eso, con esa parte a mí y a Mirco, y lo estamos haciendo. Dentro del negocio hay una parte destinada a eso, pero ella está desligada, es como más de nosotros.

- ¿Qué familiares forman parte de la empresa?

De mi casa, mi mamá, mi papá y mis hermanos. Supongo que todos, bueno Otto no porque tiene 4 años. Pero por ejemplo mi papá, los sábados a la tarde trabaja en el negocio, y también la ayuda mucho en lo que es, como él trabajó toda su vida en un mayorista y conoce mucho de lugares, la ayuda mucho en donde comprar, con los precios

y todas esas cosas. Y el Mirco, Pau y yo, la ayudamos más en lo que es atender. O por ahí cuando ella quiere cambiar algo, o quiere hacerle algo, tira así en mi casa ideas, ayúdenme, que les parece, en ese sentido como que estamos involucrados. Y después mi abuela también trabaja ahí. Eso en familia.

- ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de la empresa?

No, y te cuento porque creo que no. No es que no me guste. O sea, obviamente que no es algo malo, está buenísimo. A parte es algo que ya te dan formado, no es algo que tenés que arrancar de cero. Cuando mi mamá lo tuvo, eso ya venía de un montón de años, no es que se tuvo que arrancar todo. Ya los conocían, ya tenían sus clientes, sus cosas. A mí no me gusta, pero creo que no me gusta porque, es como que me da fiaca que mi mamá me diga che me podés ayudar, che esto, che lo otro. Es como que toda mi vida fue muy del negocio, entonces no tengo ganas de que eso sea mi futuro. Obviamente que sí, por alguna de esas casualidades de la vida, que se yo, no termino de estudiar, yo sé que mi destino si vuelvo al pueblo sin haberme recibido, es el negocio. Pero no es lo que quiero, o por lo menos ahora no es lo que quiero.

- ¿Participas en las decisiones que se toman sobre el negocio?

Sí, por ahí tiramos una idea u opinamos. Es más, entre todos. Capaz que más mi papá y mi mamá, pero si nos preguntan o nos piden que les tiremos alguna idea.

- ¿Crees que es más fácil para los hombres que para las mujeres llegar a puestos directivos en una empresa?

En mi caso no. Por ahí está visto así en la sociedad, pero para mí es exactamente lo mismo.

- ¿Crees que hay diferencias entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino?

No sé, en mi casa nunca tuvimos un líder masculino en el negocio. Supongo que sí, pero no por el hecho de ser hombre o mujer, sino porque cambia de persona a persona. También es diferente entre dos mujeres o dos hombres.

- ¿Encontraste algún obstáculo a lo largo de tu carrera laboral o profesional?

En el negocio creo que no, o por lo menos yo no. En la facultad sí, y es que cuando apenas arranqué no sabía estudiar. O sea, creo que nunca en mi vida en el secundario había estudiado, y cuando entré a la facu, no sé si la palabra es decir que me sentí confiada, pero quizás no pensé que me iba a costar adaptarme tanto. Y después estaba todo muy a último momento, a las corridas, entendiendo nada. Y dejé y volví a recursar primer año. Esa no la sabías. Sí, o sea, hice de nuevo primer año, el año pasado. Hice en 2019 el primer cuatrimestre y me fue mal en las 4 materias que rendí. Entonces, cuando arrancó el segundo cuatrimestre, empecé a ir a academias para hacerme preparar para las materias del segundo cuatrimestre que estaba cursando, que no podía rendir, más las materias del primer cuatrimestre que tenía que rendir para poder rendir las del segundo. Entonces, lo que me pasó un poco fue que empecé a, por ejemplo, arrancaba el día a las 7 y media, tenía clases en la facu todas las mañanas, y salía de ahí, almorzaba y a la siesta me iba a las academias y hacía 8 materias en la academia. Por lo tanto, llegaba a mi casa a las 10 de la noche. Y un día me agarró como un dolor en la zona del apéndice, y me dolía mucho, empecé a vomitar, y me acuerdo que Emi y Caro me acompañaron a una guardia, porque supuestamente era apendicitis, que eran todos los síntomas, que el vómito, que el mareo, todo eso. Me dijeron que no tenía nada, me derivaron a otra clínica, me hicieron estudios y no tenía nada, vinieron mis papás. Fueron como 3 días bastante movidos, y al final fui a otro lugar, como para cambiar de médico a ver que te dice otra persona. Y cuando fui me dijo que no tenía nada y me empezó a hacer muchas preguntas. Me preguntó cuántos años tenía, como me llamaba, que estudiaba, y en un momento me preguntó cuál era mi

horario. Y lo le dije los lunes, 7 y media, y no alcancé a terminar el lunes que me largué a llorar. Y ahí ella me dijo que lo que tenía era estrés. Ese fue mi gran problema de primer año, que tuve que bajar un cambio. Y por eso decidí hacer todo de nuevo, y empezar más tranquila y no acumular tantas materias, que me estaba haciendo mal.

- ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?

Yo lo que te puedo hablar de mi casa, que no se si va mucho de hombre o mujer, la diferencia grande que yo encuentro si es, que es toda una cosa cuando los encargados eran mis abuelos, y toda otra cosa cuando lo hacía mi mamá ahora. Yo creo que antes, no sé si porque eran grandes, estoy hablando de los dos tanto de Lidia como de Hugo. Yo no sé si porque eran grandes o porque venían de otra época, de otra crianza o qué, pero es como que hay muchas cosas, que con el tiempo todo fue avanzando. Pero ellos en la forma de manejar las cosas se quedaban muy atrás, y gracias a que mi mamá se metió en todo eso, fue como avanzando. Te doy un ejemplo, todo el sistema, que ahora pasas un código y listo, largas el ticket, está porque mi mamá se comunicó con tal y cual, y da la casualidad de que es mujer, capaz tiene que ver también. Pero mis abuelos, seguirían anotando en una libretita y demorarían 200 años. Yo eso sí lo noto mucho, o de nuevas cosas, o de nuevas ideas. Ellos se estancaron en algo. Mi mamá tiene el proyecto de mejorar esto, agrandar esto, es como que tiene varias proyecciones a futuro. Por ahí mis abuelos tenían el negocio y ya está, funcionaba y listo, no es que mejoraban algo. Una cosa que hizo mi mamá, por ejemplo, que también fue idea de mi papá, fue entre los dos. En el negocio, donde guardan las verduras, había tres heladeras, de tres puertas grandes, viejísimas, que gastaban demasiada luz. Era como que el motor funcionaba todo el tiempo, eran re viejas, tenían motores muy grandes. Y mis papás averiguaron para instalar una cámara, que es algo que reduce muchísimo el consumo de energía, tiene motores chiquitos, son nuevos, ya todo mucho más tecnológico. Era una inversión, pero al final compraron una cámara,

dejaron de usar esas heladeras, y la luz les vino un 50% menos de lo que pagaban antes. Entonces son cosas que uno va mejorando, no sé si tanto por el masculino o el femenino, sino por la generación. No sé, justo se da la casualidad de que mi mamá es mujer, y es dueña, y puedo tomarlo para ese lado también. Pero te digo si hubiese sido al revés, mi papa en lugar de mi mama, creo que también hubiera hecho lo mismo.

- ¿Pensas que las mujeres se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tomar las riendas del negocio?

Particularmente, te hablo caso de mi mamá, no. Nunca sentí que se sintiera inferior, o menos por ser mujer, en absoluto lo contrario. Pienso que es bastante insoportable y tiene bastante carácter como para hacer lo que hace.

## Consentimiento N.º 19 firmado por líder de empresa ferretera.

FECHA: 74/09/2021

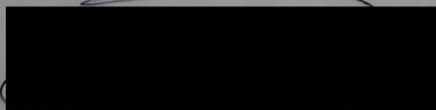
LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante. [REDACTED], de edad: 47

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



Firma del participante

Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 19 realizada a líder de empresa ferretera.

- ¿Podes comentarme de que se trata la organización que dirigís y un poco de su historia?

La historia de la empresa tiene 20 años, desde que yo comencé con la fabricación de aberturas de aluminio. Pero yo hace 33 años aproximadamente, que ya trabajaba en la fabricación de aberturas de madera, donde yo había tomado la posta de mi papá. Es una empresa vieja porque mi papá había tomado la posta de mi abuelo, y mi abuelo la de mi bisabuelo.

- O sea que viene de una larga tirada

Este año 2021 cumple 100 años, de fabricar aberturas, amoblamientos, carruajes en aquella época. Hacían carruajes y rejas. Siempre fue mutando. Hoy hacemos amoblamientos, que mi papá ya hacía. A eso le agregué la carpintería de aluminio, dejando la de madera por una cuestión que no conseguís madera, y porque el aluminio ha superado en el mercado las ventas. Hoy casualmente estoy estudiando, hoy me enviaron los presupuestos para empezar a fabricar aberturas de PVC también. Esa es la historia de la empresa. Siempre fueron emprendedores, tanto la familia Bertone como la familia Parrucci. Casualidad de que mi abuelo tenía fábrica de fideos acá en Marull. Junto con unos socios, pero él estaba al frente de la empresa. Él era el gerente comercial y laboral. O sea que hay mucha historia de emprendimientos. Hoy estamos trabajando bien, con mucha gente en realidad. Se ha ampliado. Tengo 4 empleados dentro de la carpintería de aluminios, 2 en la carpintería de madera que fabrican muebles, y aparte está la ferretería. Tenemos tres fabricaciones en realidad. Una es aberturas de aluminio, la otra los muebles y la tercera que es nueva, que es la fabricación de aberturas de interiores, que siempre lo hicimos, hace treinta y pico años que lo hago, pero esta vez de una manera más industrializada y estandarizada. Donde yo les vendo a mis colegas las aberturas de interiores que serían las puertas placa, de melamina, jugando un poco con el aluminio,

tienen insertos de aluminio con una terminación extra, y eso gusta mucho. Mis colegas carpinteros de aluminios me compran las hojas de melamina ya terminadas y ellos las enmarcan, así que tengo esas tres fabricaciones dentro de la empresa.

- ¿Cuál es el rol que vos desempeñas en la empresa?

Hago de gerente comercial, soy el patrón. El patrón en si no piramidal. Yo hace unos 10 años dejé de ser piramidal y soy un patrón muy horizontal. Trato que participen mucho los empleados. La opinión de los empleados a mí me ayuda un montón. Lo manejamos entre todos, pero obviamente sin dejar de ser la cabeza. Esto ha hecho que aprendan más rápido, a que haya nuevos modelos, otras iniciativas y más ganas de trabajar. En distintos momentos. Porque hay momentos lindos de la fabricación donde la manejas, es la máquina y vos. A eso te acostumbras y es rápido y sencillo. Pero el momento difícil es llevar e instalar en la casa del cliente la abertura. Y el viaje, porque nosotros no solo trabajamos acá en el pueblo, sino que estamos trabajando en la provincia, en una parte importante, estamos vendiendo a otras provincias también. Estas puertas que te decía a los colegas. Tengo colegas riojanos que me compran, y tengo colegas de la otra punta de la provincia de Córdoba que también me están comprando, a parte de los vecinos. Un colega de una fábrica grande de La Rioja, es amigo comercial por la solo venta, yo antes no lo conocía. Pero por el tema de cumplimientos o de la terminación de la abertura ha hecho que me tenga en cuenta, y que hoy por hoy yo sea su único proveedor. En La Rioja hay tres carpinterías grandes, una es la de él. Hace 4 años que estamos trabajando juntos. La parte mía es comercial netamente, gerencial, y soy la cara visible de la empresa.

- ¿Qué desafíos tuviste que enfrentar a lo largo de todo este proceso, para llegar a donde estas hoy?

Fueron muy duros como en toda pyme. Muy sacrificado, remar en dulce de leche, sobre todo teniendo en cuenta los parámetros que tenemos hoy por hoy en nuestra

república, de ayuda hacia las pymes, el contacto con la parte estatal, o las facilidades para poder conseguir un crédito. Siempre han sido créditos castigados, muy difícil para que uno pueda sostener un crecimiento. Porque lo bueno de una pyme es que crezca. Es el sueño de todo tipo que comienza algo. Para que crezca tenés que mantener, y para mantener cuesta horrores, cuando vos sacas crédito o cuando laburas más de ocho horas y la empeñas. Por ahí extraes dinero para la pyme y siempre es una frazada corta, te falta para tu familia o te falta para otra cosa. Es mucho. Son años de trabajo, si bien para mí fue una posta tras otra en la familia, también tuvieron muchos problemas como enfermedades. Mi papá tuvo que dejar joven y volver a retomar yo. Se vendió todo, todas las herramientas, y tuve que volver a arrancar yo. Y aunque no lo creas lo más importante es lo que uno sabe, no lo que uno tiene. Porque mi viejo tenía todo para fabricar aberturas de madera y amoblamientos de madera. Pero se enferma y no puede trabajar más, a partir de sus cuarenta y seis años. Era joven cuando se enfermó. Se vendió todo lo que teníamos, viviendas, auto, camioneta. Se vendieron las herramientas de la carpintería, el 70% de las herramientas se vendieron. Yo crecí, era chico y a los 13 años empecé a trabajar, con él, enseñándome como podía. Por eso digo que la sabiduría es más importante que el dinero. Porque si no hubiera aprendido el oficio hoy no estaría quizás donde estoy. Retomé, hice caso, le presté atención y arranqué. Y a mis 18 años la carpintería funcionaba perfecto, la de madera. Y a los 27 años, comencé con el aluminio, que fue un crecimiento constante y veloz, porque también fue en el furor de las aberturas de aluminio.

- Aprovechaste la oportunidad

Totalmente. Hace 12 años comencé una ferretería, que era el sueño de mi viejo y mío también. Y ahí estamos con las 4 pymes, llevando adelante los cuatro negocios. Se que en algún momento tengo que aflojar, porque noto que no tengo ya las mismas ganas de hace 10 años atrás. De acá a 10 años voy a tener menos, a no ser que alguno de mis

chicos quiera continuar con el negocio. Es una empresa familiar porque está mi señora, que lleva todos los papeles y está a cargo de la parte impositiva. Y está mi madre que también me ayuda en facturación y en presupuestos. Ella fue el palenque. Por un lado, mi viejo me enseñaba el oficio y por otro era mi mamá que me ayudaba en la parte de papeles, impositiva y de facturación. Sin ella, sin ellos dos hoy yo no estaría como estoy. Estoy muy agradecido, y esto se lo digo también a pibes o gente que tiene pymes y por ahí no saben y se sienten solos. Te vas a sentir solo, el comienzo es muy duro. El comienzo no es un año, el comienzo son 10 años. Es como un sueño, te descuidas y pasan los años y decís mira como la sufrí y como todavía la estoy sufriendo ahora. Hoy por hoy, si yo quiero puedo tomarlo como techo, relajarme y continuar como estoy, pero aparecen oportunidades. Hay una oportunidad de hace dos años que fue la de fabricar cortinas black out. Comencé y lo dejé y no sé si volverlo a retomar por una cuestión de que no sabes si este país te va a dar una mano para que continúes con algo de esto, porque tenés que poner un empleado más.

- Es complicado proyectar con la situación actual

Muy difícil. Y lo tengo en la mano. Mira Lihuen, hay tantos chicos que les hace falta laburo, y estaría piola tirarle esta fabriquita de cortinas. Y lo vengo pensando si de alguna manera asociar a alguien y venderlas yo, porque tengo la capacidad de venta acá en el salón. Y darle una mano, un laburo, un oficio a un chico. Una oportunidad que puede ser grande porque yo vendo en todos lados, en toda la zona. Yo vendo desde ChipiÓN, Miramar, Santa Rosa de Rio Primero, Devoto, Arroyito, La Francia, Toro Pugio, Tordilla, La Para. Se vende un montón. Tengo esa capacidad de venta, que sé que lo que ponga a la venta lo logramos. Puse las cortinas black out, y me faltó el tiempo. Me faltó quien las haga. La peleamos, la luchamos un poco pero no, vi que me entorpecía al resto que estaba organizado. Entonces digo no, las retiro de vuelta del mercado, cuando pueda

organizarme las vuelvo a ofrecer. Me parece últimamente que debería poner un socio. Ni siquiera que se fabriquen acá dentro, sino que se fabriquen en un establecimiento privado del socio este, un garaje, llámalo como quieras. Así que así estamos Lihuen, esa es más o menos la forma. Hice algunos cursos de coach en organizaciones de potenciación de recursos empresariales. Hice un coaching que duró un año, que me ayudo y nos ayudó a un grupo importante, que hoy por hoy, todos estos que hicimos el coaching tienen una empresita importante. Después te cuento si quieres quienes son, los conoces a casi todos.

- ¿La empresa atravesó algún proceso de sucesión? Me habías contado que viene de larga tirada la empresa

Claro que sí. Mi bisabuelo y mi abuelo estuvieron siempre juntos en su empresa, y mi padre se escapó o se fue y armó su propia empresa. Una empresa secundaria pero que venía de ahí. Luego mi papá se enferma, y mi tío en San Francisco arma su carpintería de madera. Ese proceso de cambio, de distinta producción también fue entre mi viejo y yo. Si bien yo continúe la madera, después cambiamos al aluminio.

- Fueron evolucionando

Si, vas con los tiempos. Al principio mi padre no lo acepto y a los meses me dio la razón, está bien lo que estás haciendo. Cuando vio el producto terminado, cuando vio la rapidez, como se armaba, la limpieza. Nada que ver trabajar un metal que la madera, que tenés que cepillar, lijar, pintar, todo eso. Esto ya venía pintado, había que cortar y armar en cierta forma. Vio que era algo muy positivo lo que estaba haciendo y me felicitó.

- ¿Algún familiar forma parte de la empresa?

Como te decía, Mariela. Es más, el negocio está a nombre de ella. Hace 4 años paso a estar a nombre de ella. Mi madre también, y Melina viene y me ayuda, si bien está estudiando. Pero viene y me ayuda en la venta, en la facturación. Ya está trabajando en algunas cosas. No es fácil que se enganchen. Obviamente el sueño mío sería que lo

continúen y que estén al lado mío los chicos, que esto prospere. Y que, si mañana si las aberturas tienen que ser de vidrio, serán de vidrio y que las hagan los chicos. Pero será como salga.

- ¿Vos crees que estarían dispuestos a asumir un cargo de liderazgo?

No sé, la verdad que no se. Porque una cosa es lo que uno quisiera que suceda y otra cosa es lo que el otro piense hacer. Hoy cambia tanto tan rápido todo que vos no sabes que va a hacer uno y que va a hacer el otro. Si tuviera un campo quizá sabes que hay una continuidad, pero en esto acá no se. Y estoy dispuesto Lihuen a cambiar o cerrar y abrir lo que haga falta. Lo digo en serio porque hace un tiempo tenía ganas de cerrar la ferretería. No me va mal con la ferretería, pero es lo que menos produce de todo y es lo que hay que estar al pie del cañón. Porque te cambian los precios constantemente, porque el empleado es el más costoso, porque tenés que atender gente continuamente. Atender a la gente te lleva su tiempo y su desgaste, porque tenés más cuentas corrientes y también te complican la vida, porque hay morosos que te dejan clavado. Acá no, porque si vos venís por una puerta es porque tenés la plata, es más dinero. Lleva un desgaste. Luz prendida, acondicionado. Son otras cosas.

- Llegado el momento de tomar una decisión sobre el negocio, ¿Escuchas la opinión de tu familia?

Siempre en grupo. Nada hago por cuenta propia. Además de la familia también tengo en cuenta amigos o colegas. En el momento de tomar una determinación no lo hago solo. Siempre acompañado. Después hago lo que me parece más justo, pero en la familia si quieren ir para allá, vamos para allá y seguimos intentando algo o hacemos algo nuevo.

- ¿Cómo caracterizarías tu estilo de liderazgo acá en la empresa?

Muy plural, muy abierto a la demanda, a los cambios, a los pedidos. Quizás siendo así me hace lerda algunas cosas, pero son más seguras. Vos cuando te largas solo, te tiras

a la pileta solo, te salen bien muchas cosas, y rápido. Pero no es conveniente tirarse a la pileta solo. Es preferible agarrar de la mano a dos o tres y después te tiras. Y eso lo vas aprendiendo con el tiempo, te lo va a decir cualquiera que tenga una pyme de 20 años. Hacer lo que a uno le parece y creerse más no está bien. Va en contra del crecimiento. Tengo muy en cuenta lo que digamos, no lo que diga yo. Así sea el dueño, lo que digamos. En todo soy así. Más lerdo, pero lo que digamos me suena mejor.

- ¿Crees que los empleados de la empresa responderían diferente al liderazgo de una mujer?

Para mí sería igual, sería lo mismo. Por ahí si cambiamos de sexo y es una mujer la que manda, con el tiempo es lo mismo que fuera un hombre, porque no tienen nada de diferente, solo el sexo. En estas empresas no. Si sé que sirve más en algunos lugares que está sentada o laburando una mujer y no un hombre. Por ejemplo, en los pagos a proveedores. En todo eso ahí le da como una comodidad de trato. Viene un proveedor a cobrarme una cuenta, y me dice son 7 a 15 días, el aluminio. Y Mariela le dice tengo este cheque de 45 días, y el proveedor le dice “uh, pero es de 7 a 15 días, pero bueno dámelo”. A mí no me va a decir dámelo. En ciertos sectores de la empresa como esos son más rápidas. Y quizás en los papeles, la contabilidad, también. Porque son más ordenadas. Pero es lo único que yo veo diferente. En lo otro es lo mismo, mandato o pedidos con el personal.

- ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo masculino y femenino?

No, ahí te lo acabo de decir, no.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a un puesto directivo en una empresa?

Creo que si, al hombre se le facilita mucho. No tenés quizás algunos límites, primero físicos. La mujer tiene el embarazo y un montón de cosas. Los hombres somos todoterreno. No tenemos problema en ir, venir, subir, saltar arriba de una chata, bajar o

descargar un camión. Me parece que el hombre se desenvuelve mejor, tiene otros tiempos, otras formas. En el mandato es lo mismo, la diferencia está en momentos puntuales donde la mujer no puede hacer algunas cosas que el hombre sí. Como arremangarse y hacer trabajos que son difíciles, hablando en esta empresa. Si estamos hablando de una empleada de banco, un lugar más administrativo, prefiero una mujer.

- Qué opinas de la siguiente frase, ¿Las mujeres como líderes pueden aportar significativos cambios en una empresa?

Sí seguro que sí. Para mí son iguales, la mujer y el hombre al frente de una empresa. Pero la mujer tiene ese plus para los cambios, que a veces los hombres no lo vemos. Las mujeres ven otras cosas, perciben otras cosas que los hombres no. Nosotros somos ordinarios, de agachar la cabeza y encarar, darle para adelante. Y la mujer antes de encarar y darle, ya sabe más o menos para donde va a salir el tiro. La mujer tiene un sentido más agudo. Me parece que es mejor la mujer en ese caso. Por eso te cuento que cada vez que estoy por hacer algo nuevo, no me tiro solo a la piletta, lo hablo con ella, con Melina que es la más grande, con mi mamá, que me acompaño toda la vida. Y a partir de eso hago las cosas. Hay cosas que no las he hecho porque no les pareció a ellas, y después me di cuenta que tenían razón, totalmente.

- Mirando hacia el futuro de la empresa, ¿Tenés pensado quién puede seguir al mando?

No lo he pensado, y debe ser porque soy relativamente joven. Yo creo que en algún momento debería sentarme y decir che, para quien es esto, la continuidad para quien va a ser, quien la puede llegar a tomar. Todavía no he pensado. Por ahí soñas con los hijos. Cuando tenés hijos decís, acá está el futuro ferretero, o el carpintero. Y a lo mejor cuando tenga la edad tuya se pone a estudiar otra cosa. No le gusta esto, porque pasa así. Pero yo que de acá a 10 años tengo que pensar quien continua esto. O no, se termina acá. Que tampoco me hace mal que se termine. Si se tiene que terminar se termina conmigo y

listo. Pero, ante todo, hay que encontrar a alguien. Estaría buenísimo que la empresa termine de acá a 100 años más, habiendo pasado por 3 manos o 4. Y que digan la empresa esta tiene 200 años de venderle a la zona, de fabricar, de historia.

- Y por ejemplo llegado el momento ese de que vos tengas que elegir una persona. ¿Crees que tendría influencia si es hombre o si es mujer? O te fijarías en otros aspectos.

No, seguramente me fijaría en otros aspectos. No me fijaría en si es varón o nena, eso no me importa. Me fijaría en la seguridad de que continúen, en la historia, en la forma de ser. Pero no si es varón o mujer.

- ¿Hay diferencias entre la situación de la mujer y su inserción en el mundo laboral, hoy, respecto lo que era hace años atrás?

Hoy la mujer se ve mucho más, que está trabajando fuera de casa. Casi de igual a igual con el hombre. Sigue siendo preferido el hombre por una cuestión machista que todavía existe. Y en algunos negocios se prefiere más al hombre que a la mujer. Pero totalmente, gracias a Dios, ha evolucionado en la parte laboral, a estar a la par del varón, o prácticamente a la par. En algunos negocios todavía no, pero en la mayoría sí. En locales de ventas, al frente, en lo comercial, en lo administrativo, están en todos lados. No hay nada de cuestionar ni de, ni siquiera de comparar. Muy bien gracias a Dios, a las mujeres hoy por hoy, se les ha dado y están al frente de muchos comercios e instituciones.

## Consentimiento N.º 20 firmado por hija de líder de empresa ferretera.

FECHA: 21/08/2021

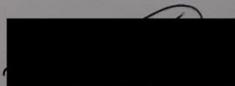
LUGAR: Marull - Cba

Mi nombre es Nuñez, Lihuen Atiy, soy estudiante de Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo XXI. Actualmente estoy elaborando un manuscrito científico para mi Trabajo Final de Graduación (TFG), el cual consiste en el "Recambio generacional en el liderazgo. Las mujeres y el traspaso del liderazgo en empresas familiares: ¿No son elegidas? O ¿No lo eligen?".

Para este fin, solicito la autorización del/la participante [REDACTED], de edad: 18

Su participación consiste en entrevistas de tipo semi estructuradas y con preguntas abiertas. Las mismas se realizarán a diferentes personas de la localidad de Marull, provincia de Córdoba, para arribar a los resultados que concluirán la investigación. Las entrevistas serán grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

El/la participante puede en cualquier momento retirar su consentimiento y abandonar la investigación, si así lo desea, sin que eso lo perjudique de alguna forma. Desde ya se asegura la confidencialidad y anonimato de sus datos, utilizando la información con objeto meramente investigativo. En caso de solicitarlo se le entregará una copia del trabajo finalizado al entrevistado.



Firma del participante

Nuñez, Lihuen Atiy  
Entrevistador e investigador

Entrevista N.º 20 realizada a hija de líder de empresa ferretera.

- ¿Podes comentarme sobre qué se trata la empresa?

La empresa es una pyme, que es una ferretería y a la vez una fábrica de muebles, puertas de aluminio, melamina. Básicamente es eso, dos cosas a la vez.

- ¿Formas parte de la empresa?

Yo todos los meses junto con mi abuela hacemos lo que son las facturas. Y a veces también promociono yo, sacándole fotos a las cosas de la ferretería, o a los muebles, para subirlos a las redes sociales. Básicamente es eso lo que hago.

- ¿A parte de eso estás estudiando, o trabajando en otra cosa?

Sí, estoy estudiando turismo, en la Blas Pascal.

- ¿Qué te motivó a hacer las tareas que realizas en la empresa?

Sentía la necesidad de ayudar en la empresa. Y me puse a ver en qué cosas podría llegar a servir, que me guste también. Y bueno, entonces elegí para esos lados.

- ¿Algún otro familiar forma parte de la empresa?

Está mi papá, mi mamá y mi abuela.

- ¿Te gustaría en algún momento estar a cargo de la empresa, o tener un puesto de liderazgo?

No sé, capaz que no. Porque no me veo ahí. Tampoco es lo que estoy estudiando yo y quiero hacer en un futuro. Así que no.

- ¿Participas en las decisiones que se toman sobre el negocio?

Yo doy mi punto de vista en algunas cosas, pero tampoco de las cosas grandes, de eso se ocupa mi mamá, mi papá. O sea, los que están siempre ahí.

- ¿Crees que es más fácil para un hombre que para una mujer llegar a un puesto directivo en la empresa?

En todas las empresas siempre fue así. Igual creo que eso últimamente está cambiando, en todos los ámbitos está cambiando el rol de la mujer. Pero desde siempre fue el hombre el que siempre tuvo el poder del líder.

- ¿Pensas que las mujeres a veces se auto perciben inferiores a los hombres al momento de tomar las riendas de la empresa?

Sí, también. Suele pasar un montón porque es como algo que ya viene inculcado de antes. Ya también de tanto que se dice en todos lados, es algo que hasta se lo llegan a creer. Nos lo llegamos a creer las mujeres mismas a veces.

- ¿Pensas que hay diferencias entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino?

Sí, creo que sí. Porque son distintos puntos de vista, distintas formas de ver, distintas cosas que hacen, entonces sí.

- ¿Encontraste algún obstáculo a lo largo de tu carrera laboral o profesional?

No.

- ¿Cuál consideras que es el impacto de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral?

Es para que la mujer tenga más liderazgo, más reconocimiento. Muchas veces no se lo ve bien porque se está acostumbrado a que esté el hombre. Es mucho mejor que le den más importancia a la mujer. Para ir cambiando las estructuras y los roles de las empresas.