

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Traspaso Generacional del Liderazgo a descendientes Mujeres**

*“Traspaso Generacional del Liderazgo a descendientes Mujeres”*

**Autor: Quispe, Gisella Mariel**

**DNI: 41.021.132**

**Legajo: VADM1514**

**Directora de TFG: Rinero, Sofia.**

**San Ramón de Nueva Orán, 2023**

## **Resumen**

El estudio aborda la cuestión del traspaso generacional del liderazgo en empresas, organizaciones o contextos familiares, centrándose específicamente en el contexto de las descendientes mujeres. El objetivo principal es analizar los desafíos, las oportunidades y los factores que influyen en el traspaso exitoso del liderazgo a las mujeres en las generaciones futuras. En primer lugar, se examina la evolución de las dinámicas de liderazgo a lo largo de las generaciones, desde un enfoque tradicionalmente dominado por los hombres hasta una mayor apertura y reconocimiento del potencial de las mujeres líderes. El estudio identifica los desafíos específicos que enfrentan las mujeres en el proceso de traspaso generacional del liderazgo. Se exploran las barreras culturales, sociales y estructurales que pueden dificultar su ascenso y se proponen estrategias para abordar estas dificultades. En resumen, el manuscrito científico sobre el traspaso generacional del liderazgo a descendientes mujeres destaca la importancia de fomentar la participación activa de las mujeres en roles de liderazgo y ofrece una visión integral de los desafíos, las oportunidades y las estrategias para lograr un traspaso exitoso del liderazgo a las generaciones futuras.

*Palabras Claves:*

Traspaso generacional; mujeres líderes; empresas familiares

## **Abstract**

The study addresses the question of the generational transfer of leadership in companies, organizations or family contexts, focusing specifically on the context of female descendants. The main objective is to analyze the challenges, opportunities and factors that influence the successful transfer of leadership to women in future generations. First, it examines the evolution of leadership dynamics over the generations, from a traditionally male-dominated approach to a greater openness and recognition of the potential of women leaders. The study identifies the specific challenges that women face in the generational leadership transfer process. Cultural, social and structural barriers that may hinder their promotion are explored and strategies are proposed to address these difficulties. In summary, the scientific manuscript on the generational transfer of leadership to female descendants highlights the importance of promoting the active participation of women in leadership roles and offers a comprehensive vision of the challenges, opportunities and strategies to achieve a successful transfer of leadership to future generations.

*Keywords:*

Generational transfer; women leaders; Family businesses

## Índice

**Resumen**

**Abstract**

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Métodos</b> .....	14
<i>Diseño</i> .....	14
<i>Participantes</i> .....	15
<i>Instrumentos</i> .....	15
<i>Análisis de datos</i> .....	16
<i>Plazos</i> .....	16
<b>Resultados</b> .....	16
<b>Discusión</b> .....	23
<b>Referencia</b> .....	29
<b>Anexo</b> .....	32
<i>Anexo 1: Consentimiento</i> .....	32
<i>Anexo 2: Formato de entrevista</i> .....	33

## Introducción

Podemos buscar en el presente trabajo comprender las causas directas culturales sobre el lugar que ocupan las mujeres en las familias en todos los aspectos de los negocios y el liderazgo que ejercer. Como liderazgo en los negocios familiares, se entiende que es la influencia sobre las personas y la voluntad que alcanza ese grupo; pero si bien se logró la comprensión de la participación de las mujeres de la familia en los distintos aspectos tanto de vida familiar, crianza y negocios, pero cuanto es el poder ejercido y entregado fehacientemente a mujeres sucesoras (Koontz; *et al*, 2012).

Como primera medida comprender al líder como carácter decisivo, se basa en medidas que puedan reconocerse de tal forma y que la filosofía de vida se compense frente al mundo que interactúa entre sí, se puede decir que las decisiones están estrechamente ligadas a principios y valores (Acosta, 2015).

Por cuanto a la dirección es manifestada según Robbin (2014), como una función donde se involucra el trabajo de personas en organizaciones, con técnicas y complejidad que requiere una gran autoridad y decisión dado que podría llevar a misma al éxito o a un fracaso. Por tal motivo en una constante búsqueda de fórmulas que selecciona a líderes adecuados y que se forman en manera extraordinarias. En la actualidad vemos que el liderazgo femenino y el aporte en organizaciones hace referencias en estudios con resultados donde se puede afirmar que los liderazgos asumidos por mujeres pueden alcanzar perspectivas en distintas relaciones de estructurar y enfocar en las organizaciones las estrategias, y el comportamiento de miembros generan una cultura distinta a un liderazgo masculino.

Con el paso del tiempo las organizaciones alcanzaron grupos más integrados donde el egoísmo individual queda atrás y los equipos de trabajos se consolidaron en

caracteres más fuertes consolidados por el liderazgo masculino, que por lo general suele ser un estilo donde se promueve el mejor control y con una suma importancia sobre el ejercicio de sus miembros (Rodríguez, 2019).

En el ámbito empresarial, se encuentra en los últimos años, el desarrollo en distintos países sobre la preocupación ha sido enfocada en los puestos que ocupan las mujeres y el tipo de liderazgo que ejercen dentro de las organizaciones. Se analizan el liderazgo propio como mujer y que contribuye a brindar a la sociedad empresaria. Se han estudiado alcances tanto antropológica como aquellos aspectos que modifican todos los ámbitos de la vida como son familia principalmente, trabajo, y hasta político, comenzando con el desarrollo de la vida familiar en su primer aspecto con distintas responsabilidades del rol cotidiano. Por lo tanto, podemos comenzar que el primer rol asumido es como parte de la familia, el hogar, pero no lo asume sola, porque el hombre también ocupa un lugar que conlleva a un desafío y que en este aspecto ha logrado avances en los últimos años (Espinosa, 2014).

Como rol indudable el hombre actual al igual de la mujer logra tener una corresponsabilidad en los distintos ámbitos de educación y crianza de los hijos, transmitiendo valores y tradición en los usos y costumbres adquiridos. De igual manera la mujer no alcanza la similar participación y las dinámicas profesionales, es posible encontrar que las dinámicas de familiares se vean modificadas en mayor medida que en los ámbitos profesionales, sin desmerecer los avances alcanzados que son muchos (Naucalpan de Juárez; *et*, 2013).

En los estudios realizados por Lagos (2014), donde pueden compararse un sumiso liderazgo de distintas mujeres en la dirección de empresas y los tipos de organizaciones que manifiestan este género, se centra en un objetivo con un perfil donde la competencia con un estilo particular se encuentran objetivos distintos siendo el modelo organizacional

y cultural respecto a un liderazgo femenino. Tras la expresión de varias mujeres directivas se entiende y concluye que la transformación es compatible en las distintas formas y enfoques innovadoras; la motivación sobre una cultura de crecimiento trasciende al trabajo diario en el mercado laboral; podemos decir que se convierten en una líder orientada a la unión del grupo en búsqueda de objetivos de la organización y de los miembros. La motivación puede ser tanto económica como profesional que hacen a las conductas de mujeres en puestos similares a una alineación en miradas de esfuerzo y donde se doblan los resultados. Se adaptan exigencias y responden a un entorno de actores sociales y por parte de las mujeres líderes y que inspiran a conocimiento de sus seguidores (Moncayo; et al, 2015).

Pero también se presentan características del liderazgo femenino que hace imposibilitar a la gerencia y esto es por distintas naturalezas que derivan varias cuestiones culturales, como concepto cultural y que hacen referencia a la manera sutil e invisible que ejerce las habilidades y dedicación sobre la jerarquía corporativa. Esto depende no solo de las capacidades natas sino también por informalidades no escritas que generan sistemáticamente la discriminación. Se puede comprender la diversidad factores que afectan a las mujeres en sus emprendimientos, distintos problemas que las angustian y que generalmente están relacionados a la familia por lo que podemos decir que esto tiene un costo emocional donde además de líder ocupa otro lugar en la sociedad (Pratch, 1996).

En los estudios actuales se puede encontrar que clemente arrojan cifran donde las mujeres argentinas ocupan un 15% aproximado de líderes mujeres sobre empresas nacionales y en caso la misma participación en empresas de origen internacional. Esto es dado por puestos de responsabilidad y otros factores de entorno que puedan asociar entre mujeres diferentes a la hora de pasar un mando. Los atributos que pueden enumerarse son con pro y contras que sostienen una idea equilibrada dado que no sean uno mejor y otro

peor sino complementarios. Nos encontramos con una puja de poderes tales como los que expresa la *Figura 1:* " Cultura y Organización y que influyen en el desarrollo de las mujeres." (Debeljuh; *et at*, 2011).

**Figura 1:**

*Cultura y Organización y que influyen en el desarrollo de las mujeres.*



Fuente: L Robert E. Quinn y Kim S. Cameron (2020)

Tomando una línea de análisis donde se tienen en cuenta las empresas familiares y en la línea de liderazgo podemos encontrar que este tiempo de empresa tiene características particulares relacionadas a la tradición, sobre todo en vistas de la gestión, y reglas implícitas donde la cultura de la familia debe mantener una línea también relacionada a los puestos familiares y la gestión que debe llevar a cabo cada miembro. Los traspasos generacionales están compuestos por miembros a cargo de la familia, y que gestionan la propiedad de la misma. Así es como los progenitores descienden y queda en manos de la familia donde la toma de decisiones como y tener presente el desafío de mantener un objetivo de competitividad y continuidad de la empresa (Bermúdez, 2016).



Es interesante analizar como rol de la mujer de las empresas y que determinen una importante participación de acuerdo a la investigación de Ceja (2008): el rol es vital de la participación de la mujer en el mundo empresarial y cada vez está en crecimiento dado por la generación de empleo en el ambiente de las organizaciones. Durante largos periodos las mujeres aportaron a las empresas de la familia una indispensable labor pero que pasaron por desapercibidas y encontrar una capacitación en el rol de las mujeres es indispensables, lo podemos relacionar con la figura 2. Transmitir valores de empresas y familia permiten una evolución compleja y completa intra y extra familiar, que será viable entre las distintas generaciones. Sin embargo, la mujer es capaz de realizar aportes tanto económicos a la familia como labores éxitos y continuidad de las familias donde se incluyen el negocio familiar.

**Figura N° 2:**

*Expectativas familiares de la mujer*



Fuente: Relevo generacional en la empresa familiar, Cejas (2018)

Aunque existan numerosos estudios pueden mostrarse que la mujer gerencial y maternal lleva una vida cada vez más activa y con condiciones seleccionadas para los directivos. En las entrevistas que pueden conocerse los aspectos directos que predominan

estas directivas sobre todo en Argentina y el mundo hispano, se observa que no exista una dedicación exclusiva y única a uno de esos aspectos y que no lo hace atractivo para el reclutamiento en estos aspectos; factores que generan que las oportunidades sobre los hombres generen una baja productividad y rendimiento. Esto repercute en los sistemas de organizaciones (Sánchez Moreno; *et at*, 2016).

En un estudio realizado por la consultora KPMG (2020), se dice que los líderes de la familia en un 18% son mujeres en todo el mundo, y en los artículos se extrajo los siguientes puntos principales de para considerar:

- Uno de los cambios más importante en el mundo de la economía, fue la participación en crecimiento de las mujeres como fuerza laboral.
- Se observa que la mujer participa en los negocios familiares, pero con una imagen oculta. Se la considera con el término de “jefa emocional”, pero que tienen como premisa, la lealtad a la familia y la sensibilidad sobre todos los miembros de la organización. Suele ser mediadora de conflictos y que reflejan estilos de aspectos holísticos para los negocios.
- Las mujeres están avanzando sobre lo que históricamente era única y exclusivamente de hombres, ocupando también fundaciones y direcciones de empresas industriales, antes jamás visto, como rubros de la construcción, herramientas, automotores y metalúrgicas.
- Las empresas están fortaleciendo en la participación de las mujeres.

Como negocio familiar y tradicional suelen tener como regla implícita que el progenitor sea quien llevaría la herencia del negocio familiar y que transfiera la empresa del padre generalmente al hijo varón. Y los hijos varones se han educado entre las costumbres, conversaciones familiares y sociabilización en temprana edad para la actividad del negocio. En el caso de las mujeres pueden tener experiencias dispares en

ese camino de sociabilización, y que son conscientes de que sean sucesorias del negocio familiar tiene probabilidades muy bajas, incluso si son mayores de edad. Por lo tanto, se demuestra que el compromiso con la empresa familiar en el caso de las mujeres es menor sobre el hombre. En tanto, las mujeres no tienen las mismas oportunidades que sus hermanos sobre el crecimiento y participación en la empresa familiar. Viendo desde el aspecto internacional sigue siendo que la norma de herencia es sobre el hijo varón primero en nacer; pero eso no cierra en absoluto, sino que poco a poco se van abriendo oportunidades sobre las empresas familiares, dado también porque los hijos varones desean otros desafíos para sus vidas y no por una oportunidad genuina (Rincón, 2017).

Las consultorías especializadas en el traspaso de empresas familiares identifican a las familias en tres situaciones frecuentes, “diferencia de criterios en la toma de decisiones entre jóvenes y mayores”, “dificultad y trabas para organizar el traspaso y mantener el resto de los equipos en el plano operativo”; otra cuestión es que en un momento u otro se irrumpe en las empresas sin permiso afectando los resultados financieros y económicos. Por lo tanto, aseguran los expertos que no hay muchas recetas mágicas, sino que caminos diferentes para alcanzar resultados a los cuales se exponen las nuevas generaciones. Por hábitos y costumbres las distintas formas de pensar y trabajar hacen que las generaciones anteriores expresen con mal humor todas las inquietudes y la desesperación de una aparente desidia sobre los métodos de trabajo y gestión hasta ese momento (Moreno 2018).

En búsqueda de resolver las antinomias en distintas escales se recurre a métodos de órganos colegiados que bajo normas las establezcan., *"Actualmente, hay un directorio profesional que representa a cada uno de los siete socios familiares, que considera principalmente las cuestiones económicas del grupo. También hay un consejo asesor que*

*resuelve los temas operativos de la agricultura, ganadería de carne, porcinos, etc. Por último, está el consejo de familia, formado por los propietarios, como en cualquier sociedad, que establece las líneas estratégicas de la empresa y evalúa las inversiones más importantes. De esta forma colegiada se analizan distintos puntos de vista y se llega a decisiones acordadas entre las distintas generaciones".* Las empresas Pymes donde los órganos son más individualistas, se marca un temperamento donde las distintas generaciones deban madurar, y los más grandes, "*aggiornarse*" y en búsqueda de nuevos horizontes, aunque a muchos no les guste lo que suceda en la sociedad (Cañeque, 2017).

Un gran problema y diferenciado frecuentemente es la generación fundadora, donde les cuesta dejar la conducción a los nuevos legados descendientes, pese a la edad no dejan de asumir "*todas las responsabilidades*". Como muletilla común encontramos para justificación que hoy no es el momento, y en respuesta, se puede decir que nunca es el momento. Se recomienda que no se postergue el paso de mando dado que la sucesión siempre debe ser gradual y que permita disfrutar de una marcada posta profesional los beneficios de hacer con los hijos (Duarte, 2013).

También podemos encontrar que no solo se trata de cambios en el liderazgo por cuestiones sexuales, sino también generacional, cada generación tiene sus características y tipo de acción propia de las características sociales contemporáneas y que permiten un acceso diferente a cada etapa lo podemos observar en la Figura N°3 "Aspectos generales de cada generación" (McKinney, 2016).

**Figura N° 3:**

*Aspectos generales de cada generación*

<b>Generación Z</b>	<b>Generación Y</b>	<b>Generación X</b>	<b>Babe Boomers</b>	<b>Veteranos</b>
Críticos y Selectivos	Cultura de hiperactividad	Mente abierta a la diversidad	Gran dedicación al trabajo	Amplia experiencia
Nativos digitales	Proclives a la movilidad laboral	Ciudadanos del mundo	Capacidad para hacer carrera	Fidelidad a la empresa
Autoformación on line	Gran conciencia social y reivindicativos	Competitivos	Compromiso	Valoran el sacrificio

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tomamos para esta investigación el ejemplo de China, con una cultura muy tradicionalista, en los movimientos de pro igualdad de generados ha generado un acceso a la igualdad en los recursos, el estudio de la consultora Price Waterhouse Cooper (Encuesta mundial empresa familiar 2018), la encuesta tomada sobre la población europea, y se extrae:

- la generación sucesoria está trabajando y preparándose en las empresas familiares dado por la longevidad de los fundadores, esto permite que conozcan la labor de cada participante.
- no siempre se busca participar de la dirección de las empresas familiares, por lo que se aplica presión y la conducción suele delegarse a extra familiares.
- actualmente se trabaja en ambos sexos la búsqueda de talento personal ya sea forjado en la empresa familiar o fuera de ella.

- en las empresas familiares se busca como objetivo principal la permanencia de la empresa en el transcurso del tiempo.
- El asesoramiento de los directores hombres, suelen ser dados por mujeres.

Por lo tanto, encontramos además que existen otros aspectos que influyen en el traspaso de mando que van más allá del liderazgo que son los expuestos en la siguiente figura 4, la cual tiene que ver con los valores de familia.

**Figura 4:**

*Tradición de valores entre tradición y negocios familiares.*



Fuente: Lasberg y Gersick (2016)

Se busca obtener respuestas a los objetivos de este trabajo, con la perspectiva y visión que condiciona a la gestión de las empresas familiares y los sistemas de elección de la gerencia y dirección y cuáles son los límites y alcances de las mujeres para alcanzar este traspaso generacional y sobre la participación de mujeres en rubros de dirección, teniendo en cuenta la premisa si es opción de elección o falta de interés personal y profesional.

### *Objetivo general*

Determinar qué factores son los que predominan en la sucesión del liderazgo en las empresas familiares.

### *Objetivos específicos*

- Comprender la realidad de las empresas familiares y su relación con el líder
- Analizar los tipos de liderazgos familiares y que se espera del sucesor.
- Estudiar los aspectos de la mujer y su compromiso familiar

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación buscará repuestas a las preguntas centrales y objetivos de investigación exploratoria. Centrándose en el conocimiento de las mujeres y la puesta en marcha familiar en el pase generacional sobre los cargos de liderazgos. Los motivos que se conocen son variados y ofrecen distintos ángulos respecto a la visión sobre estos nuevos sucesos.

Se toma al contexto en el cual se busca estudiar con características propias del territorio argentino y puntualmente en la provincia de Salta, específicamente con empresas de Nueva Orán. Limitado a empresas familiares. el primer punto objetivo es determinar la concepción cualitativa en la formación y posibilidad de desarrollo respecto al liderazgo femenino y masculino para analizar el impacto de las empresas deben afrontar.

Se puede llegar con este enfoque a un posicionamiento superficial familiar entre los descendientes tanto mujeres como hombres a través de la exploración y búsqueda en

fuentes de investigación. Los aspectos que se buscarán serán claves para determinar las características estereotípicas en relación a los líderes presentes. Se tomará referencia de 32 entrevistados que afrontan puestos de liderazgos y la percepción de la mismas.

Las entrevistas se realizaron en forma cualitativas, por medio de preguntas que unificaba respuestas en búsqueda de los objetivos, pero no determinan un periodo de tiempo siendo atemporal, y por último decimos que es no experimental porque no se basó en ensayos sino en experiencias de la muestra.

### *Participantes*

Tenemos en cuenta la investigación primaria y considerando en la investigación su naturaleza y cuál es la técnica de totalización cuyas características de la misma calidad cualitativa y criterio muestra se tomará un carácter no probabilístico con aspectos internacional y contra dada en 10 empresas con un total de 32 entrevistados. las empresas serán de tipo familiar y la por pregunta e investigación derivara por concurrencia a los directivos actuales tanto hombres y mujeres de distintos puestos claves. Como así el análisis de traspaso generacional y que a priori decidieron por hijos varones. También se considerarán los hábitos y condiciones de las mujeres que pudiendo analizar opciones de liderazgos no desperdiciaron la oportunidad forjándose como futuras líderes y que todos los aspectos fueron los que tuvieron el peso al momento del traspaso.

### *Instrumentos de recolección*

Como instrumento de recolección se utilizará a las entrevistas como herramienta y en profundidad por medio de cuestionarios que los administradores y especialistas responderán en forma directa, siendo lo ideal 25 descripciones para obtención e información, costumbres e ideas sobre la concepción de la persona y la forma de actuar



sobre la realidad actual que buscamos analizar. De acuerdo a las entrevistas el entrevistador responderá en forma semi-estructuradas segun Yuni (2014) por lo cual se pueden señalar los temas que se relaciones en temáticas de estudios y entrevistas planteando interrogantes no conteniendo secuencias en las respuestas y que formulen preguntas no pertinentes. Por otra parte, se administrará la entrevista abierta y en colaboración sobre investigación y costumbres sobre los temas expuestos.

### *Análisis de datos*

De tipo cualitativo se analizarán los datos. Considerando un procedimiento que el análisis de datos podrá ser de la siguiente secuencia:

1. Obtención de datos e información por medio de búsqueda documental y cuestionarios
2. Se transcribirán los cuestionarios y respuestas
3. Se ordenará el material
4. Se procederá por medio de planillas de cálculo codificar los datos.

### *Tiempo*

La investigación será realizada en el transcurso de la cursada como fecha límite en junio 2023.

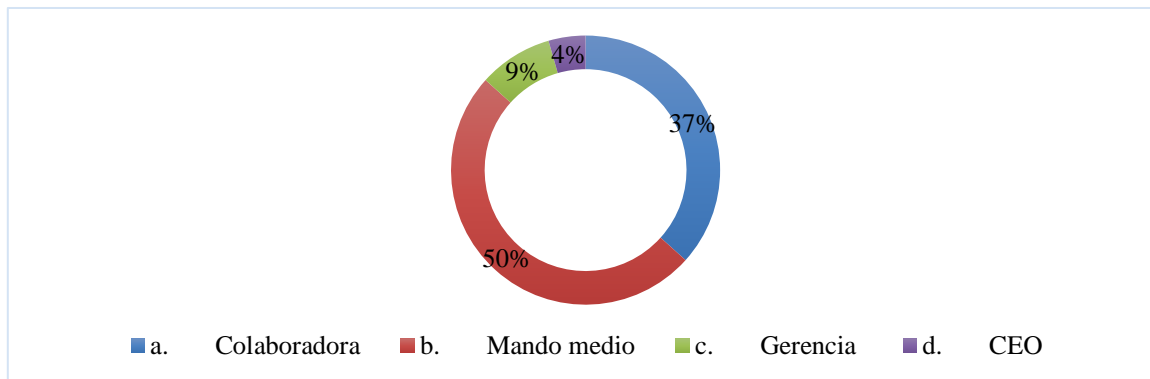
## **Resultados**

En función de las entrevistas, puedo codificarse los resultados de acuerdo a las respuestas que se detallarán a continuación.

De acuerdo a la pregunta 1, se respondió cuáles fueron los puestos entrevistados ver tabla 1.

**Tabla 1**

*Puestos de entrevistados*

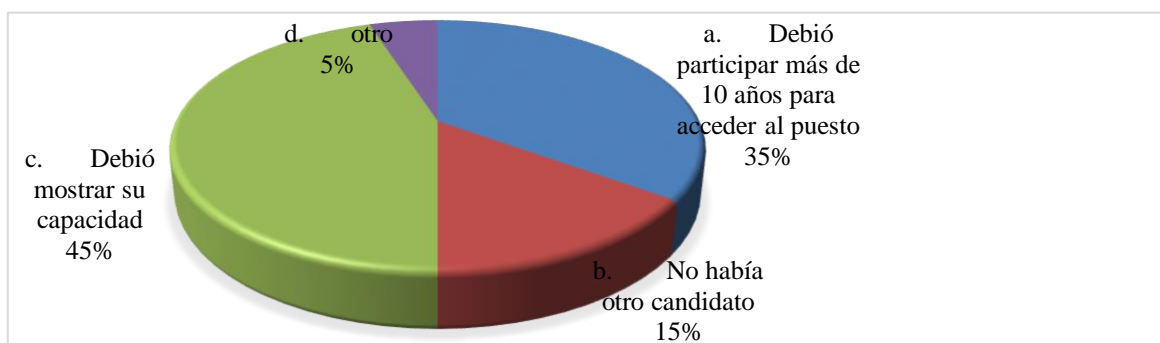


Fuente: Elaboración Propia (2023)

Continuando con el cuestionario, en la pregunta, se obtuvieron respuestas en función del tiempo en que debieron demostrar las habilidades para el crecimiento. Los resultados se exponen en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Tiempo en asenso interno*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

En las respuestas de la pregunta 3, se obtuvo respuestas donde el 75% participaban en empresas de familiar directo 75%, familiar lejano 20% y familiar pero que no pertenece a su familia en 5%.

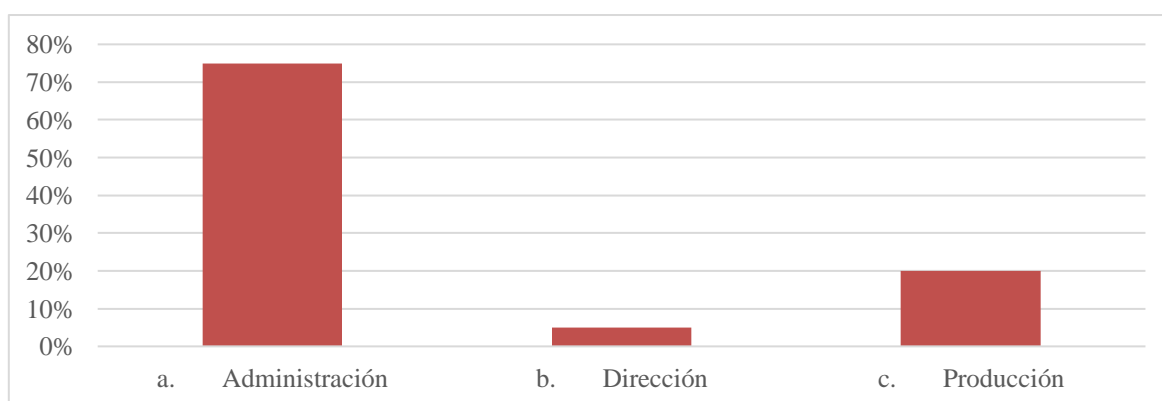
La respuesta 4 respondieron que, para ocupar un puesto de medio hacia arriba, se debió capacitarse en nivel universitario en 95%.

Las áreas que ocupan las mujeres de la familia son en 85% administración, el 10% en la dirección y toma de decisiones y solo el 5% en áreas de producción, como respuesta a la pregunta 5, y continuando con las respuestas de la pregunta 6, las áreas en las cual comenzaron a trabajar en las empresas fueron 95% administración, 2% en la dirección y 3% en la producción.

Tomando la referencia a las respuestas de la pregunta 7, se encontraron las respuestas de la tabla 3, en función del plantel total de las empresas.

**Tabla 3**

*Plantel femenino por áreas de la empresa*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Por cuanto a las respuestas de la pregunta 8. La muestra fue respondida en partes prácticamente iguales sobre que competencia entre hermanos podría surgir y respondió la muestra que contaban con hermanos varones, mujeres o si no los tenía.

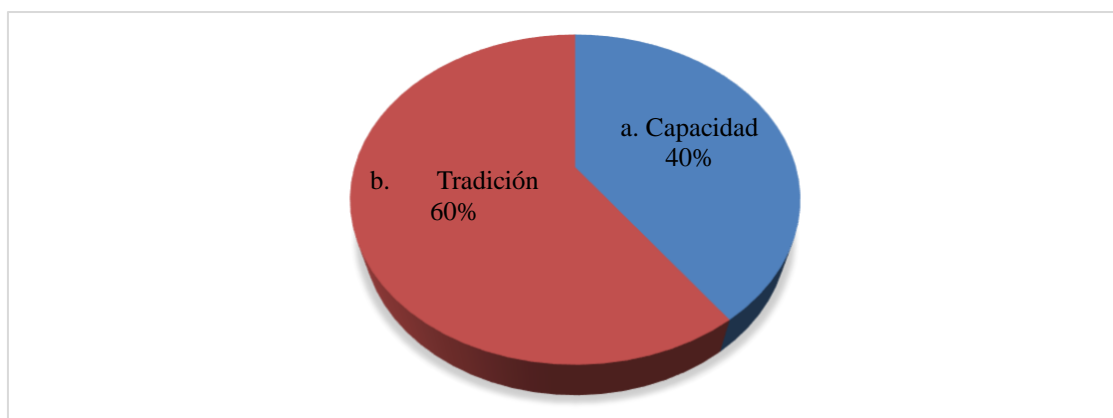
Y en un 55% el trabajo en la empresa familiar fue casi impuesto o forzado y en un 80% se disputaron el puesto; fueron respuestas de las preguntas 9 y 10 de la encuesta.

Siguiendo con las respuestas a la pregunta 11, solo el 15% los puestos más altos piensan en el retiro, sobre el 85% que no lo hace, ni lo considera. En los casos que respondieron positivamente, solo el 5% lo hace a conciencia desde la visión presente, el 80% lo considera a largo plazo, solo lo plantea y expone, y el 15% toma medidas, pero con perspectivas futuras.

En relación a la respuesta 13, arrojan los resultados de la tabla 4, considerándose clave en este cuestionario.

**Tabla 4**

*Elección de mando: Tradición vs Capacidad*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

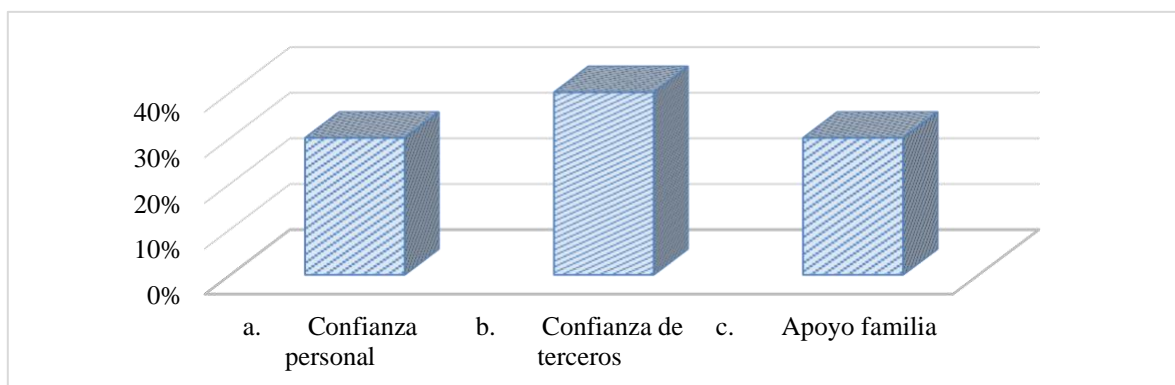
Continuando con el cuestionario, muchas mujeres encontramos que no alcanzan puestos gerenciales, porque directamente no consideran que pueda ser una opción, siendo

las respuestas en el 85% y el 10% lo consideran, pero no se atrevieron a buscar ese puesto y el 5% fueron por puestos CEO o de directores.

Los factores que están pendiente por desafiar, consideraron en las respuestas de la pregunta 15, determinados los resultados en la tabla 5, donde la tendencia es entre “Confianza personal”, “Confianza de Externos”, “Apoyo familiar”.

**Tabla 5**

*Confianza para alcanzar puestos*

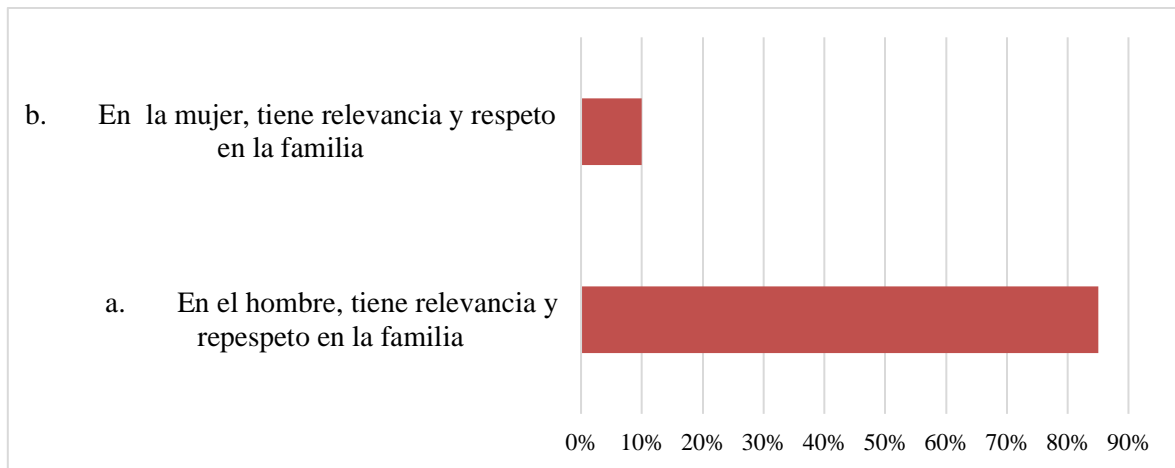


Fuente: Elaboración Propia (2023)

En relación a las respuestas siguientes, se desglosó respondiendo sobre las condiciones intra familiar frente a la resolución de conflictos cotidianos y los puestos que ocupan los integrantes son jerárquicos, se detallan los resultados en la tabla 6 y 7.

**Tabla 6**

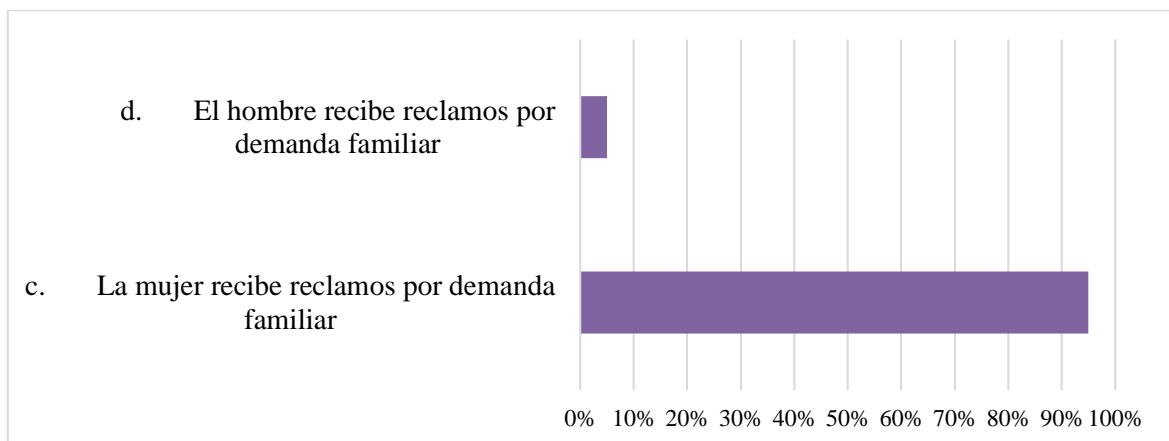
*Autoridad del hombre que ocupa una jerarquía en la empresa familiar*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

**Tabla 7**

*Posición de la familia frente a contratiempo intra familiares*

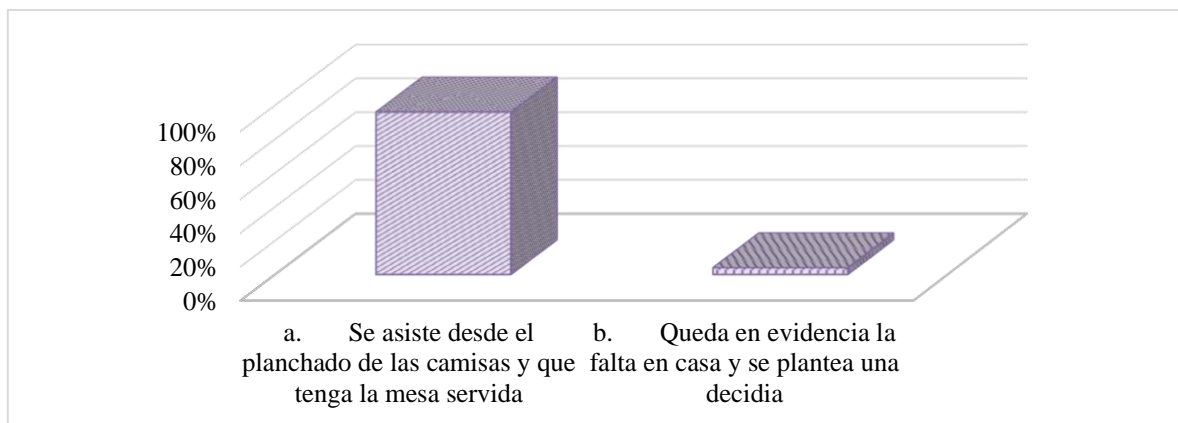


Fuente: Elaboración Propia (2023)

En respuestas de la pregunta número 17, se obtuvo respuestas intra familiar y los cuidados del resto de la familia para quien ocupe el puesto jerárquico, ver resultados en la tabla 8.

**Tabla 8**

*Protección de puestos jerárquico dependiendo del sexo por el resto de la familia*

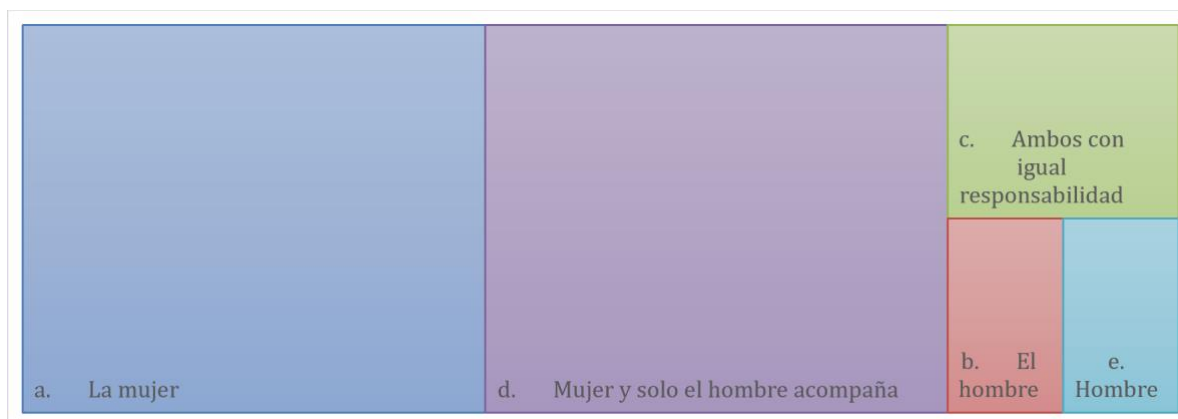


Fuente: Elaboración Propia (2023)

En función de las respuestas que continúan, siguen relacionándose sobre los aspectos familiares frente a los hombres y mujeres que ocupan puestos jerárquicos en la empresa y las responsabilidades, que asumen o reclama el resto de la familia frente a mujeres y hombres, ver en tabla 9, la proporcionalidad de la responsabilidad que asume la mujer frente a contratiempos y en la tabla 10, se presentan los resultados sobre la responsabilidad frente a problemas económicos.

### Tabla 9

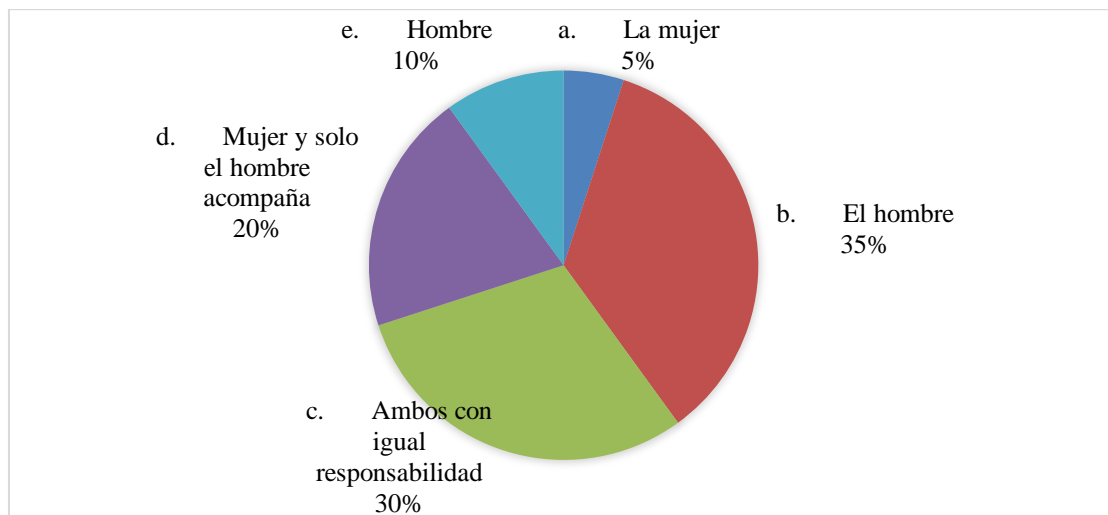
*Responsabilidad que asume la mujer frente a contratiempos.*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

**Tabla 10**

*Responsabilidad frente a problemas económicos.*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Finalmente se consultó si existían miembros de sexo femenino si le hubiera gustado participar en la empresa y no lo hicieron, respondieron un 45% que tuvieron intenciones y el restante 55% no les interesó ni lo pensaron. Dentro de las que opinaron que sí, no lo hicieron en un 20% por falta de costumbre y el restante 80% por ser épocas que únicamente los hombres de la familia integraban la empresa.

## Discusión

Iniciando la discusión con lo mencionado por Koontz, (2012), se ha logrado la participación de las mujeres en los distintos aspectos de la comunidad familiar donde la participación y principalmente en la participación de los negocios, de acuerdo a los entrevistados, las mujeres comenzaron a participar en su mayoría en los negocios



familiares, y solo en menos de un tercio lograron tomar las riendas con plenitud sobre los negocios familiares.

Acosta (2015), afirmó que, como parte de una filosofía de vida, además debía abarcar cuestiones de usos y costumbres familiares para acceder a importantes puestos, si bien la mayoría lo confirma, pero, según las entrevistas, la capacitación y esfuerzo de y constante puesta a prueba de la mujer, está logrando alcanzar las cifras para revertir la situación, poniendo en primer lugar que la capacitación puede superponerse sobre las costumbres familiares.

Los entrevistados, mostraron porcentajes elevados sobre su capacidad de estudio y preparación, si bien no siempre con éxito, pero la técnica y motivación está lograda por mujeres profesionales preparadas para la función, por lo tanto, confirma a Robbin (2014) sobre la elección de líderes en mujeres se realiza ante un liderazgo capacitado desde afuera de la empresa familiar a diferencia que la capacitación masculina se realiza intra empresa familiar, dotados con un liderazgo nato.

Por cuanto a Rodríguez (2019), la vida familiar conlleva a una integración consolidada con todas las tareas de la casa y domésticas, incluyendo la educación de sus hijos; eso permite a las mujeres tener otros objetivos y la disponibilidad para hacerlo; de acuerdo a las entrevistas su mayoría lo confirma, pero no está muy absoluto el resultado, dado que existen porcentajes altos donde la responsabilidad de la mujer está indiscutiblemente ligada frente a los contratiempos familiares, debiéndose ocupar por sobre ellos.

Nos encontramos en contrario a Espinosa (2014), donde afirma en su bibliografía que las mujeres ocupan todo tipo de liderazgo en las organizaciones y que sus alcances están en crecimiento paralelo al involucramiento de las tareas domésticas del hombre. De acuerdo a los entrevistados, esto entra en contrario, porque las mujeres afirman que su

participación va en crecimiento, pero no es pareja la participación del hombre en las tareas domésticas, eso hace que no logra poder abocarse completamente a las tareas profesionales.

Continuando con el concepto de Moncayo (2015), se encontró que la motivación no es solo económica y profesional, sino que los resultados sobre las encuestas, esa participación va en post del crecimiento familiar, alineado con esfuerzos que doblagan resultados; esto conlleva a una exigencia que inspira al resto de la familia.

Tomando como base la postura de Pratch (1996), las distintas características de la mujer limitan a la gerencia, y confirmando que los puestos familiares femeninos son en su mayoría administrativos y hasta incluso están lejos de áreas de producción, las naturalezas de pasividad generan factores de asistencia a quien toma las riendas, independiente de las capacidades, es decir en casi la totalidad de las respuestas, los puestos son asumidos por los hijos o familiares hombres sin reproche alguno.

La postura de las mujeres logra afianzarse porque los hombres de las familias han decidido tomar otros rumbos y dejando muchas veces el puesto “vacante” a las mujeres de las familias, afirmando lo que dijo Debelih (2011).

Bermúdez (2016), trae la confianza familiar como primer hito en la escala de directores de las empresas familiares; y toma por líderes a los hombres de la familia ya sean directos o lejanos, a diferencia de las mujeres que son mínimas las que siendo familiar lejano como sobrinas o ahijadas entre otro rango familiar, que tengan un lugar de participación relevante, y esto no pone en duda la honestidad, sino la condición.

Aun las mujeres pasan desapercibidas, es lo que planteó Ceja (2008), a pesar de un rol indispensable, siendo las trasmisoras de la evolución de las generaciones, sin embargo, una primer subestimación es el aporte económico en las familias, según las encuestas, lo confirman porque los sueldos son menores y el compromiso sobre las deudas familiares

caen sobre la carga masculina y en menor medida sobre la mujer, siendo que en el caso que hablemos de educación, la responsabilidad cae sobre ellas y el hombre solo acompaña.

Las condiciones para lograr un puesto jerárquico o ceo de una empresa familiar, de acuerdo a Sánchez Moreno, et al (2016), requiere de muchos años de perseverancia para lograr puestos jerárquicos, y esto es afirmado por las encuestas siendo que las mujeres que están al mando de las empresas o lograron puestos relevantes de toma de decisiones, lo hacen en su mayoría en un promedio de 35 años de haber estado trabajado a la par.

Confirmando el estudio realizado por la consultora KPMG (2020), los entrevistados en sus tres terceras partes confirmaron que, la participación de las mujeres fue un gran aire en la vida de las empresas familiares, y que están atentas a distintos aspectos en detalle que hacen el crecimiento y mejora los alcances de los negocios. Asimismo, la búsqueda de superarse, logró que la mujer esté cada vez más capacitada, lo mostraron en las encuestas donde su mayoría son profesionales universitarias.

Rincón, (2017), observó que el negocio familiar y tradicional suelen tener como regla implícita que el progenitor sea quien llevaría la herencia del negocio familiar y que transfiera la empresa del padre generalmente al hijo varón. De acuerdo a las encuestas esto lo confirmaron, haciendo hincapié que los hijos varones son preparados desde pequeños a tal puesto, y las mujeres, solo las que quieren, debieron instruir para hacerlo.

Por último, se pudo comparar con los resultados, que en función de confirmar lo que planteó McKinney, (2016), muchas mujeres, no han tenido oportunidad ni intención de participar en los negocios de la familia porque era una posibilidad no pensada como alternativa para las mujeres.

Como conclusión, de lo analizado, se pudo obtener como respuestas a los interrogantes planteados por los objetivos generales, pudiéndose determinar que la

sucesión del liderazgo en las empresas familiares, es dado en primera opción a los hombres de las familias, ya sea familiar cercano o lejano; los atributos para ocupar esos puestos son culturales, usos y costumbres, principios y valores, en contrario a las mujeres que para lograr tal fin debe en primera instancia estar muy capacitada, tener varios años de experiencia y lucha en las empresas, no teniendo relevancia la moral. Ser familiar lejano, casi es inviable la posibilidad de un ascenso en la dirección como representante familiar.

Contestando a los objetivos específicos podemos agregar que la realidad de las empresas familiares, está relacionada directamente con el líder de la empresa, siendo que las responsabilidades recaen hoy en día, como una fórmula a respetar donde en los problemas domésticos las mujeres son y deben ser responsables y los problemas económicos son y deben ser responsables el hombre. Si bien este concepto está revirtiéndose, los cambios y toma de responsabilidades que asume la mujer reduce los compromisos masculinos, pero en revés, los compromisos masculinos no alcanzan a cubrir las necesidades domésticas, es por eso que en post de este retraso se ve afectado el crecimiento femenino.

El paso de mando familiar, se considera con principios y valores que pareciera que solo el hijo hombre puede mantenerlo; pero justamente la renuncia de ese pase de mando por parte de los hombres de la familia, ya desea por otra vocación o elección de vida, deja el “puesto vacante” para las mujeres, y que pueden alcanzar con capacitación, formación, demostración, logrando así una iniciativa mucho más profesional que va más allá de los principios y valores.

El compromiso familiar de la mujer, no es reducido, dado que sigue tomando responsabilidad sobre la educación, las tareas domésticas y hasta responsabilidades

económicos de la vida familiar, pero la iniciativa de poder compartir con el hombre los encargos, da lugar a que las mujeres puedan participar de una vida profesional.

Para las futuras investigaciones, y ampliando el presente trabajo, donde se analizaron los factores intra familiar para el traspaso generacional del liderazgo a descendientes mujeres, se propone que se investiguen las causas extra familiares, como representante de las empresas familiares cuestionadas, como es la mirada de sus clientes, los inversionistas y los empleados de las empresas con la presencia de “líderes mujeres”.

## Referencias

- Acosta, J. M. (2015). *Dirijo (Cuarta ed.)*. Pozuelo de Alarcón, España: ESIC.
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias*. *Omnia*, 22(3). 60-70, e-ISSN: 1315-8856. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819005>
- Cañeque Martin (2017). *El nuevo liderazgo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Chaparro, Z. (2015). *El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica para el líder*. Trabajo Especial de Grado. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7868>
- Debeljuh, P., & Las Heras, M. (2011). *Mujer y Liderazgo*. Construyendo desde la complementariedad. México: Lid Editorial Empresarial,
- Duarte, A. (2013). *Habilidades Gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Trabajo Especial de Grado. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/10099>
- Espinosa, M. (2014). *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón*. Especialización. Cartagena, Colombia: Universidad EAN. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/8917>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global Empresarial*. 14ª Edición, ISBN: 978-607-15-0759-4. México: McGraw-Hill.
- KPMG Private Enterprise (2020). *El poder de la mujer en la empresa familiar. Un cambio generacional en el propósito y la influencia*. Recuperado de:

<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/02/el-poder-de-la-mujer-en-laempresa-familiar.pdf>

Lagos Carolina (2014). *La relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional*. Tesis de Maestría en Dirección de Recursos Humanos. Repositorio institucional UCES. Obtenido de: <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/2606>

Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Torres, B. E. (2013). *Líderes y liderazgo*. Guadalajara, Jalisco, México: Universitaria: Universidad de Guadalajara. Centro de Ciencias Económicas Administrativas.

McKinney, N. S., & Waite, R. (2016). *Leadership development among a cohort of undergraduate interdisciplinary students in the health professions*. *Journal of Leadership Education*, 15(3), 11-22

Moncayo Orjuela, B. C., & Zuluaga Goyeneche, D. (2015). *Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas*. *Revista Panorama*, 9(17), 74-84

Price WaterhouseCooper (2018). *Encuesta mundial empresa familiar*. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar2018-descarga.html>

Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1996). *Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 203-220.

Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). *Women and leadership: Gender barriers to senior management positions*. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386.

Robbins, S. P. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición.

Rodríguez, D. (2019). *Comunicación Asertiva para la toma de Decisiones Gerenciales*.

*Artículo de investigación*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva

Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/31896>

Sánchez Moreno, M. S., & López Yáñez, J. (2018). *Poder y liderazgo de mujeres*

*responsables de Instituciones Universitarias*. *Revista Española de Pedagogía*,

(240), 345-364.



## Anexo

### Anexo I: Consentimientos

#### *Consentimiento informado*

La siguiente encuesta es para recabar información sobre el traspaso generacional del liderazgo a descendientes mujeres. Los datos obtenidos serán analizados y utilizados para una investigación académica en el marco de Trabajo Final de Grado de Quispe, Gisella Jazmín; estudiante de la carrera Lic. en Administración, de la Universidad Empresarial Siglo 21.

Su participación es voluntaria y consiste en responder las preguntas honestamente, y no implica ninguna clase de riesgo para Usted.

Se asegura la total confidencialidad de sus datos.

Si lo desea, puede abandonar la investigación en cualquier momento.

#### *Datos personales*

- Nombre y Apellido:
- Firma y aclaración del participante:
  
- Firma y aclaración del alumno investigador:



- Lugar y Fecha: San Ramón de Nueva Orán, Mayo/2023

## Anexo II: Formato de entrevistas

<p>Fecha: _____ Hora: _____ Lugar (ciudad y sitio específico): San Ramón de Nueva Orán, Salta</p> <p>Entrevistador(a): Quispe, Gisella</p>
<p><b>Objetivo:</b> Conocer el traspaso generacional del liderazgo a descendientes mujeres</p> <p><b>Características de la entrevista:</b> Confidencialidad, duración aproximada 60 minutos.</p>
<p><b>Preguntas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es su puesto?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Colaboradora</li> <li>b. Mando medio</li> <li>c. Gerencia</li> <li>d. CEO</li> </ol> </li> <li>2. ¿Su puesto corresponde a una elección por desempeño o por confianza familiar?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Debió participar más de 10 años para acceder al puesto</li> <li>b. No había otro candidato</li> <li>c. Debió mostrar su capacidad</li> <li>d. otro</li> </ol> </li> <li>3. ¿La empresa la cual trabaja es familiar?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Familiar directo</li> <li>b. Familiar</li> <li>c. Es Pyme familiar pero no pertenezco a la familia</li> </ol> </li> <li>4. ¿Cuál debió ser la capacitación?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Universitaria</li> </ol> </li> </ol>

b. Técnica, en producción

5. ¿A qué área de la empresa se dedica?

a. Administración

b. Dirección

c. Producción

6. ¿En qué área inició a trabajar?

a. Administración

b. Dirección

c. Producción

7. ¿Cuál es el cupo femenino que tiene el plantel?

Responder con % en las áreas de:

a. Administración

b. Dirección

c. Producción

8. ¿Tiene hermanos varones?

a. Si

b. no

c. no tengo hermanos

En el caso que la respuesta sea sí, especificar área en la cual trabaja.

a. Administración

b. Dirección

c. Producción

9. De pequeña, ¿se incentivó a la participación en el negocio familiar?

a. Si

b. no

c. no se hablaba

10. ¿Fue elegido o forzado trabajar en el negocio familiar?
11. ¿Tuvieron conflictos internos a la toma de decisión de ser parte de un puesto directivo?
12. ¿Hay proyecciones de retiro en la empresa, ya sean pasado, presente o futuro?
- a. Si, ¿cuáles?
  - b. no
13. ¿Qué factor es más importante para la toma de decisiones?
- a. Resultados
  - b. Tradición
14. ¿Cuál difícil es crecer sin la falta de confianza o rompiendo reglas implícitas?

Explicar

15. ¿Qué factor cree que aún queda por superar criterios?
- a. Confianza personal
  - b. Confianza de terceros
  - c. Apoyo familia
16. ¿Cómo diferencia el trato intra familiar entre un directivo hombre y una mujer?
- a. El hombre tiene relevancia y respeto en la familia
  - b. La mujer tiene relevancia y respeto en la familia
  - c. La mujer recibe reclamos por demanda familiar
  - d. El hombre recibe reclamos por demanda familiar
17. ¿Cómo es el cuidado y la asistencia extra laboral en relación al trabajo por cada sexo?

Responder por hombre y por mujer

- a. Se asiste desde el planchado de las camisas y que tenga la mesa servida
- b. Queda en evidencia la falta en casa y se plantea una decidía

18. El hombre comenzó a participar más en las tareas doméstica, ¿esto lo hace tomador de responsabilidad?

- a. Si
- b. No
- c. En la misma medida que la mujer

19. ¿Si los hijos necesitan asistencia o algún miembro de la familia quién se ocupa?

- a. La mujer
- b. El hombre
- c. Ambos con igual responsabilidad
- d. Mujer y solo el hombre acompaña
- e. Hombre

20. ¿en el caso de un problema económico quien se ocupa?

- a. La mujer
- b. El hombre
- c. Ambos con igual responsabilidad
- d. Mujer y solo el hombre acompaña
- e. Hombre

21. ¿hay miembros en la familia que les hubiera gustado participar?, ¿por qué no lo hicieron?

- a. Si
- b. no

no lo hicieron por:

a. Falta de costumbre

b. otra época, donde las mujeres no se ocupaban de los negocios

**Observaciones:** Agradecimiento e insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.



- c. Producción De pequeña, ¿se incentivó a la participación en el negocio familiar? x x x x x x x
- a. Si x x x x x x x x x x
- b. no x x x x x x x x x x x x
- c. no se hablaba x x x x x x x x x x x x
10. ¿Fue elegido o forzado trabajar en el negocio familiar?
11. ¿Tuvieron conflictos internos a la toma de decisión de ser parte de un puesto directivo?
12. ¿Hay proyecciones de retiro en la empresa, ya sean pasado, presente o futuro?
- a. Sí, ¿cuáles? x x x x x x x
- b. no x x x x x x x x x x x x x x x x
13. ¿Qué factor es más importante para la toma de decisiones?
- a. Resultados x x x x x x x x x x x x x x x x
- b. Tradición x x x x x x x x x x x x x x x x
14. ¿Cuál difícil es crecer sin la falta de confianza o rompiendo reglas implícitas?  
Explicar
15. ¿Qué factor cree que aún queda por superar criterios?
- a. Confianza personal x x x x x x x x x x x x x x
- b. Confianza de terceros x x x x x x x x x x x x
- c. Apoyo familia x x x x x x x x x x x x x x
16. ¿Cómo diferencia el trato intra familiar entre un directivo hombre y una mujer?
- a. En el hombre, tiene x x x x x x x x x x x x x x x x
- b. En la mujer, tiene x x x x x x x x x x x x x x x x
16. ¿Cómo diferencia el trato intra familiar entre un directivo hombre y una mujer?
- c. La mujer recibe reclamos x x x x x x x x x x x x x x x x
- d. El hombre recibe reclamos por demanda x x x x x x x x x x x x x x x x
17. ¿Cómo es el cuidado y la asistencia extra laboral en relación al trabajo por cada sexo?  
Responder por hombre y por mujer
- a. Se asiste desde el x x x x x x x x x x x x x x x x x x
- b. Queda en evidencia la x x x x x x x x x x x x x x x x
18. El hombre comenzó a participar más en las tareas doméstica.
- a. Sí x x x x x x x x x x x x x x x x
- b. No x x x x x x x x x x x x x x x x
- c. En la misma medida x x x x x x x x x x x x x x x x
19. ¿Si los hijos necesitan asistencia o algún miembro de la familia también se requiere?



a. La mujer	x x x x	x x	x x	x	x x x	x	x x x x	x x x x	x x x x	x
b. El hombre	x x x x	x x	x	x	x x x	x	x x x x	x x x x	x x x x	x
c. Ambos con igual responsabilidad										
d. Mujer y solo el hombre	x x x x		x x		x x	x				
e. Hombre	x x x x		x x x		x x	x x		x x x	x x	
20. ¿en el caso de un problema económico quien se ocupa?										
a. La mujer										
b. El hombre	x x x x	x x	x x	x	x x x	x	x x x x	x x x	x x	
c. Ambos con igual responsabilidad										
d. Mujer y solo el hombre			x x	x	x			x x		x x
e. Hombre						x	x x x x		x x	
21. ¿hay miembros en la familia que les hubiera gustado participar?, ¿por qué no lo hicieron?										
a. Si	x x	x	x x	x	x x		x x	x x x x x	x x	x x
b. no						x x		x x	x x x x x	x x x x
no lo hicieron por:										
a. Falta de costumbre	x x					x			x x x	
b. otra época, donde las mujeres no se ocupaban de los negocios	x x x x x x x x	x x	x x	x x x x	x x	x x x x	x x	x x x x	x x	x x x x

Fuente: elaboración propia

