

COLECCIÓN EDITORIAL: LA MUJER EN ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CASO EMPRESARIAL

Tatiana Morales: “me siento la argamasa que une las diferentes partes de la empresa”

Antonia Mercedes García-Cabrera, María Gracia García-Soto¹

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

<https://doi.org/10.20420/eni.2024.741>

Resumen

Este caso ilustra cómo una empresa que opera en un sector masculinizado, pone en valor las cualidades profesionales de la persona, frente a su género, en la elección del director general. También ilustra cómo la candidata elegida imprime un nuevo estilo de gestión, basado en los rasgos comunales que se atribuyen a las mujeres (ej. sociable, interdependiente) y al liderazgo femenino (ej. cooperativa). De esta forma, la comunicación, la transparencia y el sentido de equipo, se convierten en los pilares de la empresa, que le permiten abordar retos relevantes, entre ellos los derivados de la pandemia provocada por la COVID-19.

Palabras clave: Alta dirección, estilo de dirección, género, mujer, exportación, gestión de crisis, ODS-5.

Clasificación JEL: H12, J16, J71, L26, M16.

Agradecimiento: Las autoras agradecen la información aportada por Dña. María Tatiana Morales Escobar y por D. Antonio Delgado-Yumar Martín, así como su autorización para la divulgación de este caso empresarial.

Fuente de referencia: caso documentado y redactado como parte del Proyecto PID2021-123274NB-I00, financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033, al objeto de iniciar la colección *Mujer, Emprendimiento y Negocios Internacionales* que tiene como propósito visibilizar historias de liderazgo y emprendimiento protagonizadas por la mujer.

1 Introducción



En la actualidad, existe un gran interés por lograr la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso a puestos directivos de primer nivel, en consonancia con el quinto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS-5) incluido en la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Ello, además de representar una cuestión de justicia social, permitiría que las empresas se beneficiasen de las diferencias existentes en la forma en que hombres y mujeres ejercen su rol como

directivos (Eagly et al., 1995). Por ejemplo, la incorporación de directivas permite a las empresas contar con los diferentes puntos de vista presentes en la sociedad, o una mayor impregnación en su funcionamiento de cualidades en las que las mujeres destacan (Eagly, 2009), entre ellas las denominadas comunales -ej. ser desinteresada, sociable, interdependiente, conectada, considerada (Bakan, 1966)- o las asociadas al liderazgo femenino -ej. empatía, habilidad para cooperar y para mantener buenas relaciones con compañeros de trabajo (Fletcher et al., 2000).

Sin embargo, los avances en este ámbito se ven limitados por importantes obstáculos, tales como: (1) el “techo de cristal”, esto es, las dificultades que

¹Autor de correspondencia: gracia.garcia@ulpgc.es.

afronta la mujer para alcanzar posiciones de liderazgo en la empresa (Mattis, 2004); (2) la “pared de cristal”, o barreras para el acceso a profesiones y funciones que se reservan a los hombres (Mattis, 2004); o (3) la existencia de estereotipos de género y prejuicios (Gupta et al., 2009), por ejemplo, la creencia infundada sobre la menor capacitación de la mujer para el desempeño de puestos directivos que existe en algunos contextos (Barberá et al., 2011).

En este contexto, adquiere interés el identificar y difundir casos empresariales que permitan visibilizar el desempeño eficaz de la mujer como alto directivo. El presente trabajo se plantea tal objetivo y, para abordar el mismo, narra el caso de Dña. María Tatiana Morales Escobar (en adelante Tatiana) en calidad de directora-gerente de la empresa Destilería San Bartolomé de Tejina SA (en adelante Destilería de Tejina), una empresa que opera en un sector industrial afectado por el techo y la pared de cristal, al estar altamente masculinizado (Diageo-Bar Academy, s.f.).

Destilerías de Tejina no representa una excepción en su sector y, a pesar de ello, escoge a una mujer como directora-gerente, anteponiendo sus cualidades profesionales al género dominante en el sector. Ella, por su parte, se apoya en rasgos frecuentes entre las féminas en su desempeño como directiva (ej. sociable, interdependiente, cooperativa). De esta forma, tanto Tatiana Morales como Destilería de Tejina aportan modelos de referencia que merecen ser conocidos y estudiados.

El caso, más particularmente, permite analizar la trayectoria de Tatiana Morales hasta ocupar el puesto de alta dirección en la empresa, así como el proceso selectivo que da lugar a su promoción a este cargo, su desempeño en el mismo y los proyectos futuros que plantea. Los epígrafes siguientes relatan esta experiencia.

2 La empresa: Destilería de Tejina

Destilería de Tejina (DSTB, s.f.) es una empresa familiar con sede en la isla de Tenerife (Canarias, España) y casi 8 décadas de experiencia, que forma parte del grupo empresarial Ron Arehucas. La empresa comercializa y distribuye productos tanto de elaboración propia (Ron Guajiro, Ron Aguerre y Ronmiel de Canarias Cocal), como marcas nacionales

e internacionales representadas (ej. Codorniu, M^{ac}Arthurs's, William Humbert, Bardinet, Andalusi Beverages), apostando siempre por la mejora continua como seña de identidad.

En cuanto al ámbito geográfico de actuación, la empresa se plantea como propósito alcanzar el liderazgo en el Archipiélago Canario, así como la expansión a nivel nacional e internacional. En este último ámbito, ya lleva a cabo actividades exportadoras, si bien solo en respuesta a pedidos ocasionales que recibe de clientes localizados en el exterior. Estos clientes son a menudo turistas extranjeros que visitan Canarias, prueban el producto, quedan encantados con el mismo y solicitan a la empresa poder desarrollar la marca en su país de origen en calidad de distribuidores de la misma. De los diferentes productos de elaboración propia, el ronmiel es el que en mayor medida se exporta a países europeos, como Bélgica, Alemania, Holanda y Reino Unido. Las ventas en el exterior representan entre un 5% y un 7% de las ventas totales de la destilería.

La empresa, finalmente, opera en el sector de las bebidas espirituosas, caracterizado por su pequeño tamaño y por encontrarse muy masculinizado, de forma que las mujeres son minoría en esta industria (Diageo-Bar Academy, s.f.).

3 Tatiana Morales: trayectoria personal, formativa y profesional

Tatiana es una mujer joven, de 46 años, pero cuenta con un amplísimo bagaje formativo y profesional. Estudió Ingeniería Química y, tan solo una semana después de la obtención de su título, en 2000, recibe oferta de un grupo empresarial con amplia implantación en Canarias para incorporarse en diciembre de ese mismo año al área de Calidad. Un año más tarde, en 2001, se incorpora al equipo de auditores internos, y pasa a llevar a cabo labores de auditoría en las empresas del grupo en toda la península.

En esta empresa adquiere experiencia visitando fábricas para supervisar la calidad de las operaciones o el cumplimiento de las normas ISO, llegando a ostentar el puesto de responsable del departamento de calidad y contando con 9 personas bajo su supervisión. Simultáneamente, entre 2005 y 2008, amplía su formación cursando expertos universitarios

y másteres relacionados con la gestión de la calidad, el medioambiente, la prevención de riesgos laborales y la seguridad en el trabajo.

Contando con una trayectoria amplia en la empresa, afronta su primera maternidad en 2009 y la segunda en 2011. Para Tatiana es evidente que las maternidades le pasan factura, pues aprecia cambio de actitud hacia ella como profesional, surgiendo tensiones que culminan en su despido tras la baja por maternidad de su segundo hijo. Tatiana afronta entonces nuevos retos laborales siendo madre de dos pequeños recién nacidos. La familia fue su gran apoyo en ese momento, y su reputación y elevada red de contactos tras una trayectoria profesional de 12 años, los recursos que le permitieron salir adelante.

Durante la segunda baja por maternidad, Tatiana realiza un curso de transporte de mercancías peligrosas por carretera, que la habilita para llevar a cabo auditorías en este ámbito. El curso lo imparte ADR Ibérica, empresa que, apreciando su trayectoria, le ofrece colaborar con ellos como profesional autónomo, dándose ella de alta para ejercer como delegada de esta empresa en Canarias.

Por otra parte, en 2012, Audelco, auditora y certificadora de sistemas de prevención de riesgos laborales con sede en Madrid, que conocía la profesionalidad de Tatiana, le ofrece contrato como auditora jefa. Ella acepta, y se incorpora a esta empresa, si bien desde su rol como profesional autónoma.

En términos de organización semanal, Tatiana viajaba cada domingo desde Gran Canaria a diferentes destinos para atender sus compromisos con Audelco, regresando los jueves a la isla. Los viernes y fines de semana los dedicaba a su labor como delegada de ADR Ibérica. En casa, su marido se ocupa de los niños durante los días que ella está de viaje. Tatiana recuerda especialmente los tres primeros meses de este período, en los que compaginaba la movilidad profesional con la lactancia materna de su segundo hijo, por lo que debía asumir el dolor inevitable de la subida de la leche los días que estaba fuera de casa.

Tatiana cosecha éxitos trabajando como autónoma, incorporando en su cartera clientes tan relevantes como Eicoh, Disa o Destilerías de Tejina. En esta última empresa actúa como consultora,

visitándola 2 o 3 veces al año para ofrecerle sugerencias de mejora. La empresa, consciente de su aportación, le solicita en varias ocasiones incrementar la frecuencia de visitas, pero ella carece de disponibilidad debido a sus compromisos con los otros clientes. Ante ello, Destilerías de Tejina ofrece a Tatiana incorporarse a la empresa como empleada, en concreto, en el departamento de calidad. Con el ánimo de equilibrar mejor su faceta laboral con la vida personal, Tatiana decide aceptar. En su decisión, con la que sacrifica parte de sus ingresos, da prioridad al ámbito familiar y al beneficio que supone la posibilidad de evitar los viajes semanales.

Así pues, comienza a trabajar en la Destilería en agosto de 2016.

4 Promoción a la posición de directora-gerente en Destilería de Tejina

En 2017, contando Tatiana con un año de antigüedad en la empresa, el director-gerente alcanza la edad de jubilación. Para cubrir la vacante, la empresa baraja tres candidatos, dos hombres, con mayor trayectoria en la empresa y en el sector, y Tatiana, recién llegada a la empresa y al sector. Cabe reseñar que la industria de la destilería se encuentra muy masculinizada y, de hecho, la empresa cuenta solo con 5 mujeres en su plantilla (16% del total). Además, aunque esta empresa es propiedad de una familia, Tatiana no forma parte de ella ni tiene vínculos con sus miembros. Finalizado el proceso de selección, Tatiana es elegida, convirtiéndose en directora-gerente de la empresa.

En palabras del secretario del Consejo de Administración, persona que participó en la elección del candidato idóneo, en la decisión primó el objetivo de contar con un perfil profesional adecuado al cargo y no un perfil masculino o femenino. Se priorizó la formación técnica y, sobre todo, la capacidad para trabajar en equipo, liderar proyectos, motivar y generar entusiasmo, así como la actitud positiva y el talante para movilizar al personal. En Tatiana vieron estas cualidades, además de entusiasmo y emoción por liderar el proyecto que le ofrecían. Trasladada la propuesta al Consejo de Administración, este la acepta de muy buen grado.

La empresa, en su elección, no consideró como hándicap la posible maternidad y lo que ello conlleva,

entendiendo que, en el nivel de alta dirección, la persona asume la responsabilidad de cumplir los objetivos de la empresa. De esta forma, la libertad para gestionar el tiempo y conciliar responsabilidades familiares y laborales no representa un problema.

La llegada de Tatiana al puesto de director-gerente dio lugar a cierta expectación entre los empleados, ya que pasarían a tener una mujer jefe en un sector y empresa con amplia presencia masculina.

5 Desempeño en el cargo: estilo de dirección y retos afrontados

En el estilo de dirección de Tatiana Morales resaltan tres rasgos principales: la apuesta por la comunicación, la transparencia y el sentido de equipo.

Así, cuando Tatiana llega al cargo, se reúne con cada uno de los empleados de la empresa al objeto de identificar y establecer relaciones de lealtad mutua. Esto le permitió conformar un equipo cohesionado, aunque enfrentó desafíos significativos, incluyendo la toma de decisiones difíciles para prescindir de tres empleados por ausencia de confianza entre las partes. Al mismo tiempo, es consciente de sus retos para desempeñar con éxito su función como directora-gerente, pues tenía mucho que aprender sobre la dinámica del sector de bebidas espirituosas, así como sobre actividades de importación y exportación en las que participaba la empresa.

Tatiana afronta su primer reto relevante en 2020, con la llegada de la pandemia de Covid-19, lo que le obliga a llevar a cabo una regulación de empleo que afecta a 18 personas. Ella aprecia que Destilerías de Tejina estaba algo sobredimensionada y que no sería posible su relanzamiento en 2021, tras la pandemia, a menos que se acometiera la reestructuración y los despidos. Siendo muy dura esta experiencia para el conjunto de la empresa, Tatiana es capaz de mantener el ánimo de los empleados dando un giro a la política de comunicación y transparencia.

Por ejemplo, antes de llevar a cabo la regulación de empleo, explica a los empleados la situación de crisis de la empresa y sus perspectivas de futuro. Les plantea la posibilidad de causar baja voluntaria para evitar situaciones más dramáticas. Ante la inexistencia de personas con posibilidad de acogerse a la salida voluntaria, se decide y explica el criterio

para la regulación de empleo. En concreto, se prioriza la conservación de los empleados más versátiles, capacitados para desempeñar distintas funciones en la empresa (ej. embotellar, transportar, vender) y, por tanto, prestar apoyo en sus distintas áreas en los tiempos difíciles que se avecinaban. Al mismo tiempo, promete a todos los empleados despedidos que, si las circunstancias mejoran, se les contratará nuevamente, y así ha sido, contabilizándose 5 reincorporaciones en 2024.

Tatiana también se reúne con los empleados que permanecen en la empresa y les pide un 120% de compromiso dado el período difícil que se afronta y la pérdida de capacidad de trabajo por el menor dimensionamiento de la plantilla. Los empleados son receptivos, le agradecen la oportunidad y aceptan el reto de estar con máxima implicación en el nuevo proyecto. Los resultados de la empresa respaldan las decisiones adoptadas y los empleados lo aprecian.

Como parte de la nueva política de comunicación y transparencia que Tatiana desea implantar, también pide a los empleados ser más abiertos y francos en sus interacciones profesionales. Tradicionalmente, en la empresa cada empleado ha estado focalizado en su área y apenas se compartía nada. Sin embargo, dado que eran pocos tras la reestructuración, Tatiana traslada a sus empleados la importancia de compartir información sobre las disfuncionalidades, desconexiones o cuestiones que se pudieran mejorar en la empresa. Esta forma de proceder guarda relación con su trayectoria profesional en los ámbitos de la auditoría y la gestión de la calidad.

A pesar de las mejoras logradas, Tatiana aún cree que la interacción franca entre los empleados y entre las distintas áreas de la empresa no se ha conseguido plenamente, por lo que sigue alentando la comunicación y la transparencia. En este ámbito, ella se siente “la argamasa que une las diferentes partes de la empresa”, buscando la conexión continua.

Un segundo reto relevante para Tatiana fue la fabricación por parte de la empresa de un nuevo producto para el cual no contaba con experiencia previa, en particular, el gel hidroalcohólico, tan necesario durante los períodos de pandemia y postpandemia.

Llegada la pandemia, Tatiana recibe sugerencias de empleados y agentes externos a la empresa (ej. Cruz Roja en Canarias, médicos...) respecto a la producción de este producto. Si bien ella inicialmente lo descarta, finalmente autoriza la producción, dado que disponían del alcohol necesario para elaborar el mismo. Tomada la decisión, la gran dificultad que afrontan fue la de acceder a una fórmula para producirlo, ya que ninguna de las empresas con acceso a la misma estaba dispuesta a compartirlo.

Como alternativa, el jefe de producción de Destilerías de Tejina llevó a cabo la actividad investigadora hasta dar con una fórmula plausible. En paralelo, otros empleados tramitaron el alta en la Administración de la nueva actividad. Tras estos esfuerzos, el 31 de marzo de 2020 envasaron el primer lote producido, el cual regalaron a personal canario de protección civil, policía, bomberos, sanitarios, etc. Si bien la idea inicial era donar solo algunas cajas, debido a las peticiones recibidas por el desabastecimiento general, entregaron gratuitamente 4 toneladas de gel hidroalcohólico. Fue muy gratificante para toda la empresa, no solo por la ayuda prestada, sino por la emoción que percibían en quienes se acercaban a recoger las cajas de hidrogel, las cuáles aceptaban como si fuera un grandísimo regalo. Estas donaciones contaron con el visto bueno del Consejo de Administración de la empresa, de sus socios, y de Tatiana en calidad de directora, pero la idea surge a iniciativa de los propios empleados.

Desde la vertiente del negocio, la nueva producción también fue apreciada por muchos de los clientes y distribuidores minoristas, lo cuales antes les compraban bebidas espirituosas y ahora también hidrogel.

Al valorar el desempeño de Tatiana al frente de la empresa, el secretario del Consejo de Administración resalta que va implícito en su carácter, que es su profesionalidad y estilo lo que lo facilita. Ella, por su parte, reconoce que ha cometido errores durante sus años como directora-gerente, pero también considera que ha sabido aprender de ellos; se siente satisfecha porque ha logrado crear un gran equipo en la empresa, agradece el apoyo que ha recibido de sus compañeros y considera que los logros alcanzados, son logros de todos.

6 El futuro: nuevos proyectos

Entre los nuevos proyectos que Tatiana se plantea de cara al futuro, resaltan tres como más significativos: una tienda-museo, la expansión internacional y el establecimiento en Canarias de una denominación de origen para las bebidas espirituosas.

En cuanto a la tienda-museo, permitiría a la empresa ampliar su actividad para abarcar el turismo experiencial. Tatiana concibe la tienda-museo como un lugar abierto a residentes y turistas para que puedan conocer los aspectos culturales asociados al cultivo de la caña de azúcar en Canarias, la zafra y la destilación para la producción de bebidas alcohólicas como el ron. Para habilitar la tienda-museo, Destilerías de Tejina cuenta con la maquinaria tradicional instalada en la parte antigua de la fábrica, actualmente cerrada, pero bien conservada.

Un segundo proyecto es incrementar la presencia internacional de la empresa. Su abordaje se plantea solo de forma gradual, de manera que pueda ir acumulando recursos económicos a medida que la empresa amplía su penetración en los mercados local, regional y nacional, como paso previo a dar el salto internacional. En este sentido, se es consciente de que, frente a otros rivales en el Archipiélago que acuden cada vez con más frecuencia a ferias internacionales, Destilerías de Tejina no dispone aún de capacidad suficiente para ello.

Un tercer proyecto, consiste en lograr aglutinar a todos los productores de ron de Canarias y, conjuntamente, trabajar para la obtención de una denominación de origen. Este proyecto es ambicioso, dado que requiere el concierto de diferentes partes con la complejidad que ello supone, por lo que Tatiana solo se lo plantea como posibilidad a largo plazo. En su opinión, una denominación de origen para el ron canario puede ser un logro muy bonito, al tiempo que una oportunidad para mejorar la competitividad del sector.

7 Conclusión

La evidencia aportada por este caso muestra cómo el acceso de mujeres a roles directivos, incluso en sectores y empresas predominantemente masculinos, no solo es posible, sino que puede impulsar la innovación y el éxito de la organización. El modelo de

liderazgo femenino que aporta la mujer directiva puede también proyectarse al conjunto del sector, por ejemplo, contribuyendo a la actuación coordinada del mismo.

8 Referencias

- Bakan, D. (1966). *The Duality of Human Existence: An Essay on Psychology and Religion*. Skokie, IL: Rand McNally.
- Barberá Heredia, E., Ramos López, A., & Candela Agulló, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173–174.
- Destilería de San Bartolomé de Tejina, DSBT (s.f). Consultado en [31.05.2024]: <https://dsbt.es>.
- Diageo-Bar Academy (s.f.). Inspirar a las mujeres en la industria de las bebidas. Consultado en [31.05.2024]: www.diageobaracademy.com.
- Eagly, A. H. (2009). The his and hers of prosocial behavior: an examination of the social psychology of gender. *American Psychologist*, 64(8), 644–658.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145. doi: 10.1037/0033-2909.117.1.125.
- Fletcher, J. K., Jordan, J. V., & Miller, J. B. (2000). Women and the workplace: applications of a psychodynamic theory. *The American Journal of Psychoanalysis*, 60(3), 243–261. doi: 10.1023/A:1001973704517.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 397–417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x>.
- Mattis, M. C. (2004). Women entrepreneurs: Out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3), 154–163. <https://doi.org/10.1108/09649420410529861>.