

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

Problemática de la Participación de la Mujer en la Empresa Familiar, Factor

Órganos de Gobierno, Resultados Preliminares

Mesa de Trabajo: MiPyMes y Empresas Familiar

Modalidad: Investigación en Proceso

Autor(es): Edit Hernández Flores

Universidad Autónoma de Tlaxcala. edhdezf1@hotmail.com

Av. Universidad S/N, Col. Centro, C.P. 90110. Tlaxcala, Tlax., Tel. (246)11-18359

Karla Paola Jiménez Almaguer

Universidad Autónoma de Tamaulipas. kjimenez@docentes.uat.edu.mx

Centro Universitario Tampico-Madero, Col. Universidad, C.P. 89000, Tampico,

Tam. Tel. 8332412000 Ext. 3705 y 3706

Juana Cecilia Trujillo Reyes

Universidad de las Américas Puebla. juana.trujillo@udlap.mx

Cholula, Puebla, C.P. 72810. Tel. (222) 2292630

Marcelo Paredes Cuahquentzi

Universidad Autónoma de Tlaxcala. marparcua@gmail.com

Av. Universidad S/N, Col. Centro, C.P. 90110. Tlaxcala, Tlax., Tel. (246)1030251

Verónica Nava Mozo

Universidad Autónoma de Tlaxcala. veronicanm@hotmail.com

Av. Universidad S/N, Col. Centro, C.P. 90110.

Tlaxcala, Tlax., Tel (246) 1562530

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

Problemática de la Participación de la Mujer en la Empresa Familiar, Factor Órganos de Gobierno, Resultados Preliminares

Resumen

Actualmente, a pesar de que la mujer juega un papel trascendental en el ámbito económico y familiar, enfrenta diversas situaciones que la deja en situaciones de desventaja. Por esta razón, en esta ponencia se presentan resultados preliminares de la investigación que se está desarrollando en la Red Empresa Familiar. El objetivo de esta investigación es generar conocimiento sobre la participación activa que la mujer miembro de empresa tiene en los órganos de gobierno, de los Estados de Tlaxcala, Puebla y Tamaulipas.

La investigación integra una revisión de literatura partiendo del tema la mujer en la empresa, así como la mujer en la empresa familiar, posteriormente aspectos relacionados a los órganos de gobierno. Se aplicó la prueba piloto de la encuesta para su validación, en seguida se realizó el trabajo de campo; la captura y análisis estadístico correspondiente se ejecutó en el software SPSS V.24. Finalmente, se presentan los resultados preliminares y conclusiones.

Alguno de los resultados que se encontraron es la evidente menor participación de la mujer frente al hombre en los órganos de gobierno, aunado a que no todas las empresas familiares cuentan con órganos de gobierno. Entre los problemas que enfrentan las mujeres está la tendencia de que a mayor generación de la empresa existe menos participación de la mujer, a pesar de que la mujer tiene más grado de estudios, no se les reconoce para ocupar puestos de dirección, aunado a que en algunos casos no son remuneradas, entre otros.

Palabras clave: Empresa familiar, Órgano de gobierno, Toma de decisiones.

Introducción

En los últimos años, el rol de la mujer en el contexto empresarial y directivo ha llegado a ser más dinámico que en otros tiempos. Actualmente, la mujer está tomando más presencia en el aspecto educación, existen más mujeres preparadas profesionalmente. Se habla de que las mujeres tienen cualidades particulares que pueden contribuir vitalmente a la supervivencia y éxito de las empresas familiares y a la unidad familiar. A su vez, las empresas familiares tienen el potencial para brindar un ambiente productivo a las mujeres en pro del crecimiento de su negocio (Hollander & Bukowitz, 1990). México tiene una brecha de género del 69.9%, posicionándose en el puesto 71 del ranking de brecha de género, de acuerdo al *Informe Global de la Brecha de Género 2015*.

Si lo anterior se lleva al ámbito de la empresa familiar, en donde ambos sistemas, empresa y familia, se entrelazan y confunden, se enfatiza la importancia del tema de género. Por ello, las universidades de tres estados de la República Mexicana han unido esfuerzos para abordar la problemática de la mujer en su desempeño dentro de la empresa familiar con un proyecto de investigación conjunto, del cual forma parte el estudio que se presenta sobre la participación de la mujer en los órganos de gobierno y puestos directivos en negocios de corte familiar en los estados de Puebla, Tamaulipas y Tlaxcala, México.

1. Aspectos Metodológicos

Considerando que el *objetivo* de esta investigación es generar conocimiento sobre la participación activa que la mujer miembro de empresa familiar tiene en los

órganos de gobierno y la *hipótesis es que la mujer miembro de una empresa familiar enfrenta problemas de participación activa en los órganos de gobierno*. La unidad de análisis es la empresa familiar.

Para efectos de esta investigación se entenderá como *empresa familiar*, aquellas que tienen el 50% de la propiedad (mínimo) y que esté en manos de una familia (participación mayoritaria). El estudio se realizó a un total de 400 micro, pequeñas y medianas empresas de los Estados de Tlaxcala (52), Puebla (119) y Tamaulipas (229). Como marco muestral se utilizó la 6ª edición del *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2016)* del INEGI. Se determinó una muestra estratificada por actividad económica, considerando cuatro actividades principales: construcción, manufacturas, comercio y servicios. La muestra por estado, se definió en función de la aportación al Producto Interno Bruto de México de cada uno de ellos.

Con la finalidad de conocer la muestra objeto de análisis en este estudio, se seccionaron las empresas por sector y tamaño, la primera está en función del peso que cada uno de estos sectores tiene en el número de unidades económicas en México de acuerdo al INEGI. En relación al tamaño, se tomó en consideración la estratificación que el DOF¹ establece y que está en función del número de trabajadores; hasta 10 empleados, micro; entre 11 y 50 empleados, pequeña; entre 51 y 250 empleados, mediana y 251 o más empleados, grande. Nuestra muestra se enmarca dentro del contexto de empresa familiar micro, pequeña y mediana empresa. La mayor parte de las empresas familiares objeto de análisis,

¹ Diario Oficial de la Federación del 30 de Diciembre del 2015.

tienen entre 10 y 49 años establecidos. En el cuadro N°1 se presenta el desglose de la muestra por sector, tamaño y antigüedad.

Cuadro 1

Resumen de muestra por sector, tamaño y antigüedad.

Por sector				
<i>Servicio</i>	<i>Comercio</i>	<i>Manufactura</i>	<i>Construcción</i>	
47.3%	37.8%	10%	5%	
Por tamaño				
<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	
68.3%	23.5%	6.3%	2%	
Por años de antigüedad				
<i>0-4 años</i>	<i>5-9 años</i>	<i>10-19 años</i>	<i>20-49 años</i>	<i>+ de 50 años</i>
12.5%	18.8%	31.3%	27.8%	9.8%

Fuente: Elaboración propia.

El diseño de la encuesta está basada en la metodología utilizada por *PwCInternationalSurveyUnit and PwCnetwork²*. El cuestionario general del proyecto de la Red, consta de preguntas referidas a aspectos de género en relación a órganos de gobierno, planeación estratégica, resolución de conflictos, sucesión y desempeño de la empresa. Para esta ponencia presentamos avances preliminares sólo del factor *órganos de gobierno*. El cuestionario fue levantado durante los meses de marzo a julio de 2016.

2. Diseño de la Investigación

Esta investigación es del tipo documental, descriptivo y correlacional para mostrar un panorama de los tres estados. Es un estudio trasversal debido a que el objetivo es analizar los datos obtenidos de un grupo de sujetos. Para recolectar la

²Instituto de la Empresa Familiar: La Empresa Familiar en España (2015).

información se diseñó una encuesta. Se aplica el método mixto; cuantitativo y cualitativo para el análisis de información. La comprobación de la hipótesis se realizó a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov donde se verificó que los datos se distribuyen normalmente. Se empleó la distribución de frecuencia para describir la situación general que presentan los tres estados objeto de estudio. Para hacer el comparativo de entre cada uno de los estados se utilizó el análisis Crosstabs.

Para este trabajo y, en torno a la hipótesis de investigación se identifican las siguientes variables: dependiente; la participación de la mujer en la empresa familiar, independientes; están referidas a los órganos de gobierno, importancia en la toma de decisiones, la dirección de las áreas funcionales, su remuneración y, preferencias de género en la empresa.

De igual forma, se plantean las siguientes hipótesis nula y alternativa:

Ho: La mujer miembro de una empresa familiar no enfrenta problemas de participación activa en los órganos de gobierno.

Hi: La mujer miembro de una empresa familiar enfrenta problemas de participación activa en los órganos de gobierno.

La recolección de la información se realizó por medio de una investigación documental de la revisión de literatura relacionada con el tema. Se levantó la prueba piloto del instrumento y posteriormente se llevó a cabo el trabajo de campo para aplicar la encuesta de forma personal, vía telefónica y/o por correo electrónico. La encuesta estuvo integrada por preguntas de elección forzada y elección múltiple. El proceso de captura y análisis de la información se realizó en

el software StatisticalPackageforthe Social Sciences(SPSS) V.24 y finalmente, se presentan los resultados preliminares de los tres estados.

3. Perspectiva Teórica

3.1 La mujer en el ámbito empresarial.

La importancia de la mujer en la vida empresarial de México se ha puesto de manifestó en diversos ámbitos. Más allá del nivel estrictamente económico, hacia finales de los ochenta, surge y se consolidan diversas asociaciones y se organizan distintos foros que buscan expresar y representar el interés específico de las mujeres empresarias(Zabludovsky, 1994, pág. 1). Las mujeres representan poco más de la mitad de la población mundial pero su contribución a la actividad económica medida, al crecimiento y al bienestar está muy por debajo de su potencial (Elborgh y otros, 2013). El notable incremento de la participación económica de la mujer en términos nacionales y mundiales no se ve reflejado en los puestos administrativos superiores de las grandes compañías privadas. Conforme aumentan los niveles de la jerarquía ocupacional que involucra decisiones, la presencia numérica de las mujeres disminuye.(Zabludovsky, 1997)

La *Organización Internacional del Trabajo* (2016) explica que entre 1995 y 2015, la tasa mundial de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo cayó del 52.4al 49.6%y de los hombres del 79.9%al 76.1%. Que a escala mundial, la probabilidad de que las mujeres participen en el mercado laboral siguesiendo casi 27% menor que la de los hombres. Que la brecha salarial entre hombres y mujeres se estima en el 23%, a pesar de los avances en los logros educativos, las mujeres experimentan múltiples dificultades para asegurar su igualacceso,

participación y progreso en el mercado laboral. Las mujeres ganan el 77% de lo que ganan los hombres, como se muestra en el Cuadro N°2.

Cuadro 2

Ingresos anuales estimados por género.

	Año	Mujer	Hombre
Ingresos anuales estimados en el mundo (dólares)	2006	6,000	11,000
	2015	11,000	23,000
Ingreso promedio por hora trabajada de la población ocupada en México (pesos)	Funcionarios y directivos de los sectores públicos, privados y sociales.	77.55	99.76
	Trabajadores industriales, artesanos y ayudantes	24.13	30.72
	Profesionistas, técnicos y trabajadores del arte	60.70	67.09
	Trabajadores de la educación	70.96	76.47

Fuente: Elaboración propia con datos de 2015 El Universal Online, S.A. de C.V.

En América Latina, la representación femenina en los cargos gerenciales se estima entre el 25% y el 35%, porcentajes que no se registraban hace diez años. Análisis estadísticos indican que las mujeres ejecutivas hispanas se clasifican así mismo significativamente mejor que los hombres hispanos en liderazgo, conocimiento del personal y negociaciones (Durán y López, 2009). Sin embargo, mientras que el número de mujeres que se desempeñan en cargos gerenciales crece, su representación en los niveles superiores de la jerarquía corporativa no aumenta al mismo ritmo (Maxfield, 2005).

En México trabajan un total de 51.6 millones de personas, el 38% son mujeres y el 62% son hombres. Las principales actividades en las que se desempeñan las mujeres son: comercio al por menor; industria manufacturera; otros servicios, excepto actividades gubernamentales; servicios de hospedaje y de preparación; servicios educativos y servicios de salud y asistencia social (El Universal Online,

2015). Además existen diferencias importantes de género dependiendo de las actividades, como se muestra en el cuadro N°3.

Cuadro 3

Actividad con diferencia de género.

Actividad	Hombres	Mujeres
Construcción	97%	3%
Transporte, correos y almacenamiento	92%	8%
Agricultura, ganadería y pesca	88%	12%
Comercio al por mayor	74%	26%
Información en medios masivos	69%	31%
Actividades gubernamentales	63%	37%
Industria manufacturera	63%	37%

Fuente: Elaboración propia con datos de 2015 El Universal Online, S.A. de C.V.

En 2015, 78 de cada 100 hombres y 43 de cada 100 mujeres participan en actividades económicas. A pesar del incremento durante las últimas décadas de la participación femenina en el trabajo remunerado, sigue siendo muy por debajo de la participación masculina debido a muchos factores como la discriminación en las prácticas de contratación, remuneración, movilidad y ascenso; las condiciones de trabajo inflexibles; la insuficiencia de servicios tales como los de guardería así como la distribución inadecuada de las tareas familiares en el hogar, entre otros. (Instituto Nacional de la Mujer, 2016)

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en casi todos los países donde realizan sus reportes, el volumen de mujeres empresarias es siempre menor al de los hombres. Esta inferioridad se atribuye a varias razones: a las actividades de la mujer en el cuidado de la familia y del hogar, a la cooperación y a la voluntad

de la pareja y finalmente, al apoyo que recibe de familiares, inversores y clientes, entre otras (Kelly, Bosma, y Amorós, 2011).

México tiene una brecha de género del 69.9%, posicionándose en el puesto 71 del ranking de brecha de género. El índice de la brecha de género analiza la división de los recursos y las oportunidades entre hombre y mujeres en 145 países. Mide el tamaño de la brecha de dicha desigualdad de género en la participación en la economía y el mundo laboral cuantificado, en política, acceso a la educación y esperanza de vida. Si bien han ido disminuyendo las diferencias entre hombres y mujeres respecto a años pasados, aún hay mucho que hacer.

De acuerdo al *Informe Global de la Brecha de Género 2015*, la brecha entre hombres y mujeres en salud, educación, oportunidades económicas y representación política se ha cerrado un 4% en los últimos 10 años.

Hay una notable falta de correlación entre el acceso de las mujeres a la educación y su capacidad de ganarse la vida ocupando puestos cualificados o de liderazgo. Pese a que las mujeres representan la mayoría de los estudiantes universitarios matriculados en 97 países, solo son mayoría en puestos cualificados en 68 y, en puestos de liderazgo, en mucho menos; solo cuatro. “Más mujeres que hombres están matriculadas en la universidad en casi 100 países, pero las mujeres ocupan la mayoría de cargos directivos en apenas un puñado de estos países...” afirma Saadia Zahidi, jefa del Programa para la Paridad de Género en el Foro Económico Mundial. (World Economic Forum, 2015)

De acuerdo al Panorama Laboral 2015, la tasa de participación de la mujer en el mercado laboral en América Latina y el Caribe ha sufrido ligeros aumentos

desde 2005 al 2014; 48.3 (2005); 49.1 (2010); 48.9 (2011); 49.7 (2012); 49.4 (2013); 49.1 (2014) y 49.4 (2015), en el caso del hombre a pesar de ser mayor su participación ha ido disminuyendo ligeramente en el mismo periodo; 75.7 (2005); 75.1 (2010); 75.0 (2011); 75.8 (2012); 75.4 (2013); 75.2 (2014) y 74.2 (2015)(Organización Internacional del Trabajo, 2015, pág. 35)

De acuerdo al *Committee for Economic Development (2012)*, las empresas que contratan personal gerencial femenino podría estar en mejores condiciones para atender los mercados de consumo dominados por mujeres, además una mayor diversidad de género en las juntas directivas podría redundar en un mejor gobierno corporativo, dado que permitiría tener en cuenta una gama más amplia de perspectivas. Así mismo, una mayor proporción de mujeres en cargos decisorios podría reducir la proporción de transacciones financieras de alto riesgo que normalmente realizan los operadores masculinos (Coates y Herbert, 2008).

3.2 La mujer en la empresa familiar.

En las empresas familiares las mujeres han jugado un rol invisible, del mismo modo como lo ha sido la literatura sobre este tema.(López, Gómez, & Betancourt, 2011). Sin embargo, no debemos de olvidar lo que explica Ward y Sorenson(1989), que en las empresas familiares, históricamente, los roles han estado perfectamente definidos; los hombres trabajan en la empresa familiar y las mujeres se dedican al cuidado de la casa y de los hijos. Pareciera que esta situación sigue prevaleciendo aunque es de reconocer que ha ido disminuyendo pero de manera muy lenta. En algunos casos han sido las circunstancias las que las llevan a incorporarse a la dirección de la empresa como puede ser en caso de

muerte del hombre. Pues, se da el caso, como establece Stavro (1999) de que las hijas, incluso siendo las primogénitas, siguen sin ser tenidas en cuenta para los puestos de liderazgo en la empresa familiar, llegando a detectar casos en los que los propietarios prefieren vender el negocio antes de poner a la hija al frente del mismo. A pesar de que estamos hablando de hace más de 16 años, aún no se ha cerrado esta brecha.

Sin embargo, actualmente existen mujeres que consiguen lugares altos en la dirección y en los órganos de gobierno. También es una realidad que el número de mujeres en cargos de alta dirección y en la junta directiva ha ido aumentando lentamente durante la última década (Burke & Mattis, 2000). Otros autores coinciden que la inclusión de la mujer en estos órganos de gobierno y en los puestos de dirección representan algo muy importante, debido a que es una forma de aumentar la diversidad de perspectivas y de opiniones en las empresas. (Terjesen & Singh, 2008).

De acuerdo a datos del *Banco Mundial en América Latina y el Caribe*, un 40.2% de las empresas tienen al menos un propietario mujer y 21.1% de las firmas es dirigida por mujer. Según el estudio realizado por el Banco Mundial a los propietarios y gerentes superiores en 1480 empresas de México, el 25.7% tiene participación femenina en su propiedad; 14.6% tiene gerente general femenino; 37.8% de trabajadores de tiempo completo que son mujeres; 20.9% de trabajadores permanentes, de tiempo completo, de producción, que son mujeres y 32.4% que no son de producción (El Banco Mundial, 2016).

De acuerdo a la investigación realizada por López, Gómez y Betancourt (2011), existen factores internos que motivan a las mujeres a participar en cargos directivos/órganos de gobierno (juntas directivas) de sus empresas familiares, estos factores son: Conservación de la unidad y la armonía familiar. Desarrollo profesional y personal. Cuidado del patrimonio familiar. También habla de que existen factores externos que motivan a las mujeres a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno de su empresa familiar, los cuales son: Definición del plan de carrera profesional dentro de la Empresa Familiar; Presencia de políticas familiarmente responsable que permitan conciliar familia y trabajo; Apoyo de la familia y del cónyuge.

Para concluir, retomamos lo que establece la *Organización Internacional del Trabajo (2016)*, de que los estereotipos de género de las mujeres y las expectativas de la sociedad de que éstas asumirán mayores responsabilidades de cuidado, la falta de modelos de referencia, una cultura del trabajo que espere largas jornadas laborales, la infravaloración de las calificaciones tradicionalmente «femeninas», y unas medidas inadecuadas para conciliar la vida laboral y familiar, limitan las posibilidades de que las mujeres superen la segregación y participen en igualdad de condiciones en la vida política, social y económica y en las decisiones conexas, y ostenten cargos de alto nivel.

3.3 Órganos de gobierno.

Muchas empresas familiares desaparecen no tanto por problemas empresariales, sino por problemas de la familia. En México las empresas familiares se caracterizan porque muchos de los familiares, conocidos y amigos trabajan en

ella, evitando la incorporación de personas ajenas a la familia en posiciones claves como los puestos directivos o como consejos independientes en los diferentes órganos de gobierno(Deloitte, 2011).

Steinwascher (s.a.), menciona que una empresa familiar debe de implementar mínimo dos órganos de gobierno; el consejo de administración y el consejo familiar, lo que permitirá administrar la empresa con objetivos empresariales definidos, así como vincular y balancear los intereses de los miembros de la familia con los intereses de la empresa familiar

El consejo de administración debe reunir a los accionistas mayoritarios para monitorear la gestión de la empresa y el desempeño del equipo directivo (Steinwascher, s.a.). El Consejo de Administración tiene que garantizar que se habiliten los mecanismos necesarios para que siempre se tenga una comunicación efectiva entre la sociedad y sus accionistas(Deloitte, 2011). El consejo familiar, tiene por finalidad vincular los intereses de la familia con los intereses de empresa, es decir, se abarcan asuntos como la forma en la que se incorporarán los miembros de la familia al negocio, cuáles serán las prácticas remunerativas, los apoyos que la empresa familiar brindará a los miembros de la familia que no puedan trabajar, así como los compromisos que la familia asumirá con la empresa familiar para su sostenibilidad en el largo plazo, (Steinwascher, s.a.). En la empresa familiar la existencia de órganos de gobierno es indispensable para evitar problemas, principalmente cuando los miembros de la segunda generación están en una edad adulta y, en consecuencia en capacidad de participar en la administración de la empresa.

Según Martha Rivera, presidenta del Consejo del *Centro de investigación para la Mujer en la Alta Dirección del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas*, la participación de la mujer aún es reducida en los consejos de administración de las empresas. Sólo 6% tiene a alguna entre sus miembros. Sin embargo, aclara que los beneficios son medibles. “El crecimiento del ingreso neto en los últimos seis años promedia el 14% en compañías que tienen mujeres en el consejo y con sólo hombres, crecieron 10% (Soto, 2013).

De acuerdo al estudio *Mujeres y poder empresarial en España*, realizado por el *Instituto de la Mujer del Gobierno de España*, las mujeres que forman parte de los puestos de toma de decisiones empresariales en las empresas cotizadas pueden ser consideradas solamente como un símbolo y el poder de las mismas es muy escaso. El porcentaje de mujeres directivas en las empresas es muy bajo. Lo que supera las barreras de la formación, existen barreras a la promoción profesional de las mujeres, como son culturas empresariales. Y destaca que se debe de fomentar la participación de la mujer en los consejos de administración, no sólo por conseguir una mayor igualdad de oportunidades, sino como elemento clave para favorecer una mayor diversidad en los consejos que contribuyan a mejorar el gobierno corporativo (Castaño, Laffarga et al. 2009).

Monsen et al. (1968) citado en Macías y Parada (2013) encontró que las empresas controladas por sus propietarios tuvieron beneficios más altos que las controladas por gerentes. En México, los fundadores de empresas y los titulares del consejo de administración normalmente tienen y retienen las posiciones ejecutivas de más alto nivel de las empresas mexicanas, además de reservar las

posiciones gerenciales de mayor nivel a los miembros de la familia y de formar internamente el talento gerencial.

Para las empresas familiares en México, que representan aproximadamente al 90% del total en la economía nacional, el gobierno corporativo se presenta como un elemento valioso que permite fomentar la unión familiar, salvaguardar los intereses de los accionistas, eficientar su operación y cuidar la permanencia y crecimiento de la empresa en el largo plazo (CEGC, 2009).

En resumen, la importancia que la mujer tiene en la empresa es vital, como se ha mencionado estas contribuyen a la económica del país e incluso hay evidencia de que cuando se integra la mujer a las empresas, se observan mejores resultados. Sin embargo, enfrentan diversas dificultades para su integración a la misma, pues si bien han ganado lugar, aún no es de manera equitativa, existe presencia mayor del hombre. Tan sólo en los órganos de gobierno se puede observar que la participación de la mujer aun es mínima, como se explicó en párrafos anteriores.

4. Resultados Preliminares

Después la aplicación de la encuesta a empresas familiares de los estados de Tlaxcala, Puebla y Tamaulipas de acuerdo a la muestra establecida, se procesó la información en el sistema SPSS obteniendo los resultados que se presentan.

Análisis de fiabilidad, a través del Alfa de Cronbach cuyo valor fue de 0.914, que significa que cuando más cerca se encuentre este valor a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados, por lo tanto, la consistencia es muy aceptable, como se muestra en los siguientes cuadros 4 y 5.

Cuadro 4
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	400	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	400	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Prueba estadística de SPSS, V.24

Cuadro 5
Resumen de procesamiento de casos

Alfa de Cronbach	N de elementos
.914	67

Fuente: Prueba estadística de SPSS, V.24

A través de la distribución de frecuencia se obtuvo datos descriptivos referentes a la media, mediana, moda, desviación estándar y varianza que presentan los ítems de la encuesta. La tabla 1 sólo muestra un ejemplo de algunos resultados.

Tabla 1
Tabla de frecuencia.

	N		Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
	Válido	Perdidos					
Sector productivo	400	0	3.27	3.00	4	0.837	0.700
Número de empleados	400	0	1.42	1.00	1	0.700	0.490
Género de quien contesta	400	0	1.48	1.00	1	0.500	0.250
Mujer a cargo en generaciones previas	400	0	2.39	3.00	3	0.777	0.603
¿En qué generación?	400	0	1.42	1.00	1	0.667	0.444
¿El director general es miembro de la familia propietaria de la empresa?	400	0	1.06	1.00	1	0.233	0.054
¿Cuál es el género del director general?	400	0	1.65	2.00	2	0.479	0.230
¿Existe_Equipo Directivo (ED)?	400	0	1.54	2.00	2	0.499	0.249
¿Importancia de la mujer en la toma de decisiones en el órgano de E D?	400	0	1.12	0.00	0	1.363	1.857
¿Existe_Consejo Admón. (CA)?	400	0	1.73	2.00	2	0.445	0.198

Fuente: Tabla de frecuencia de SPSS, V.24

Se realizó la prueba del Kolmogorov-Smirnov, donde se observa que la significancia asintótica (bilateral) para casi la totalidad de los ítems es menor a

0.05 (Cuadros 6 y 7, se presentan sólo unos datos, por espacio), con esta información nuestra hipótesis nula es rechazada y por lo tanto, nuestra hipótesis alternativa se acepta. Corroborado que *la mujer miembro de una empresa familiar enfrenta problemas de participación activa en los órganos de gobierno.*

Cuadro 6

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.

	Mujer a cargo en generaciones previas	¿En qué generación?	¿El director general es miembro de la familia propietaria de la empresa?
N	400	400	400
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2.39	1.42
	Desviación estándar	.777	.667
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.353	.402
	Positivo	.214	.402
	Negativo	-.353	-.266
Estadístico de prueba	.353	.402	.540
Sig. asintótica (bilateral)	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

Fuente: Prueba estadística de SPSS, V.24

Cuadro 7

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	¿Cuál es el género del director general?	Existe_Equipo Directivo (ED)	Importancia de la mujer en la toma de decisiones en el órgano de E. D
N	400	400	400
Parámetros normales ^{a,b}	Media	1.65	1.54
	Desviación estándar	.479	.499
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.416	.359
	Positivo	.266	.323
	Negativo	-.416	-.359
Estadístico de prueba	.416	.359	.360
Sig. asintótica (bilateral)	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

a. La distribución de prueba es normal

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors

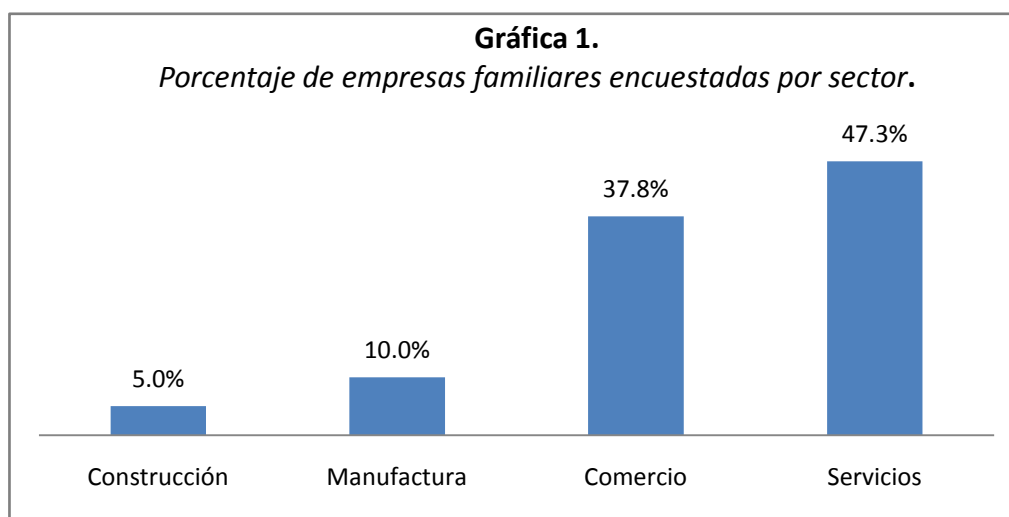
Fuente: Prueba estadística de SPSS, V.24

La presentación de resultados para una mejor comprensión se ha dividido en cuatro aspectos importantes, aspectos generales de la unidad de análisis, órganos de gobierno, participación en actividades de dirección en áreas

funcionales, remuneración de la mujer, otros. Para realizar este análisis nos apoyamos de los resultados obtenidos de *Crosstabs* (Tabla cruzada) del sistema SPSS V.24.

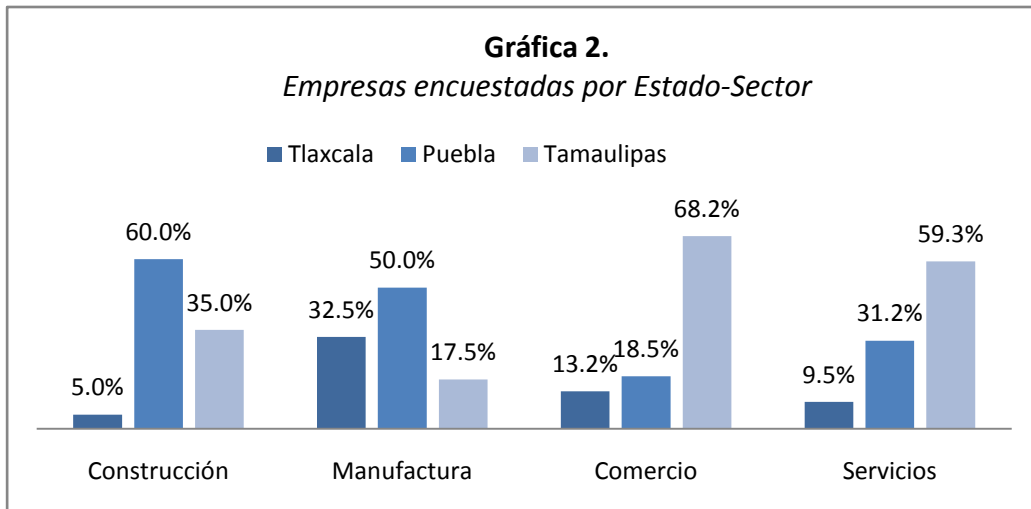
Aspectos generales de la unidad de análisis.

Las empresas familiares encuestadas fueron 400, 47.3% del sector servicio; 37.8% de comercio; 10.0% de manufactura y el 5% de construcción (Gráfica 1).

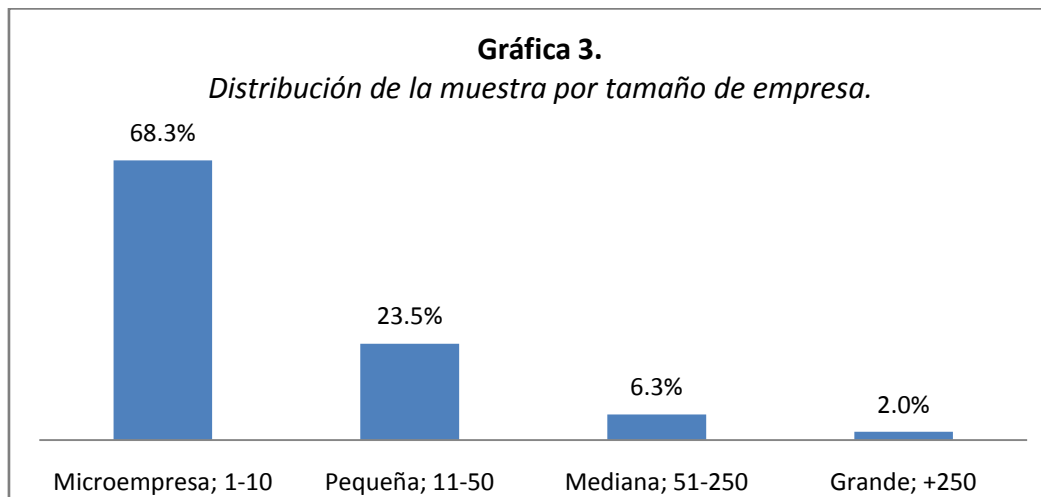


Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS V.24

De las 400 empresas familiares consideradas para la investigación, 52 son del Estado de Tlaxcala, 119 de Puebla y 229 de Tamaulipas (Gráfica 2). El mayor porcentaje de aplicación de encuesta fue a la microempresas (68.3%), seguido por la pequeña empresa con un 23.5% (Gráfica 3) como se especificó en la muestra.

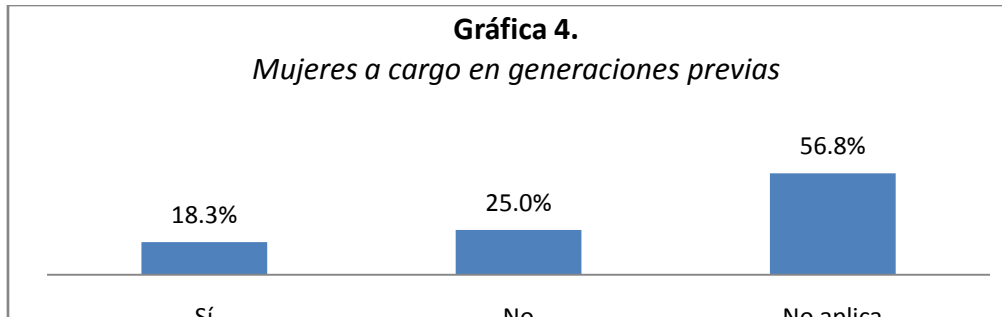


Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS V.24



Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS V.24

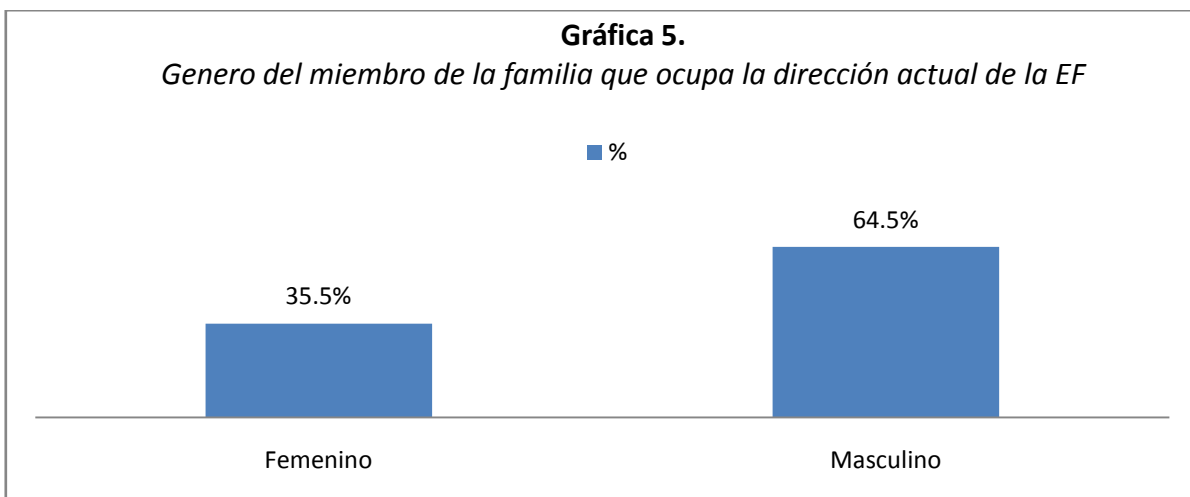
De las empresas familiares que han tenido generaciones previas, el 17.5% indicó que han estado a cargo de mujeres y el 22.3% que ha estado a cargo de hombre (Gráfica 4), lo que muestra la poca participación de la mujer en puesto directivo.



Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS V.24

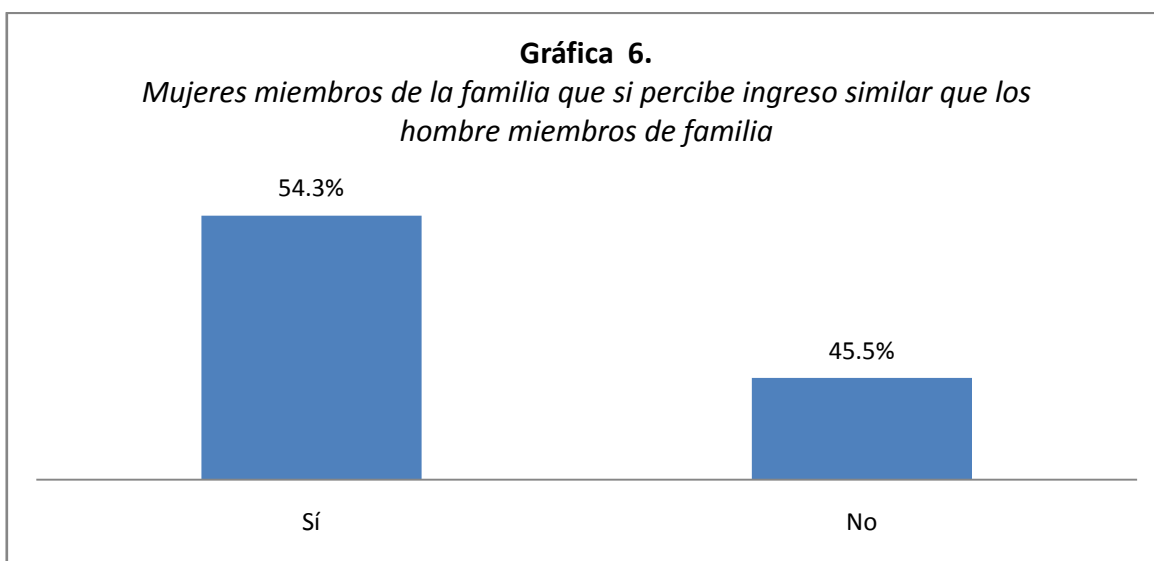
La mujer que ha estado a cargo de la empresa ha sido principalmente en la primera generación, pues el 65.1% así lo indico, el 30.2% ha sido en la segunda y 4.7 en las demás generaciones. Lo cual es congruente, debido a que el 66.8% de las empresas actual está a cargo de la primera generación, 26.0% en la segunda y el 7.0% por la tercera o más.

El director general en un 95.2% de la empresa encuestadas es miembro de la familia propietaria. El género del miembro de la familia que ocupa la dirección general es 64.5% hombre y 35.5% mujeres (Gráfica 5).Lo que evidencia que existe desigualdad de género, para ocupar el puesto de dirección.



Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS V.24

El 54.3% de las empresas mencionaron que las mujeres miembros de la familia si perciben ingreso similares que los hombre miembros de la familia, sin embargo existe aún un gran porcentaje (45.5%) que no (Gráfica 6). Lo que vuelve a confirma uno de los problemas que las mujeres se enfrentan la desigualdad en la remuneración.

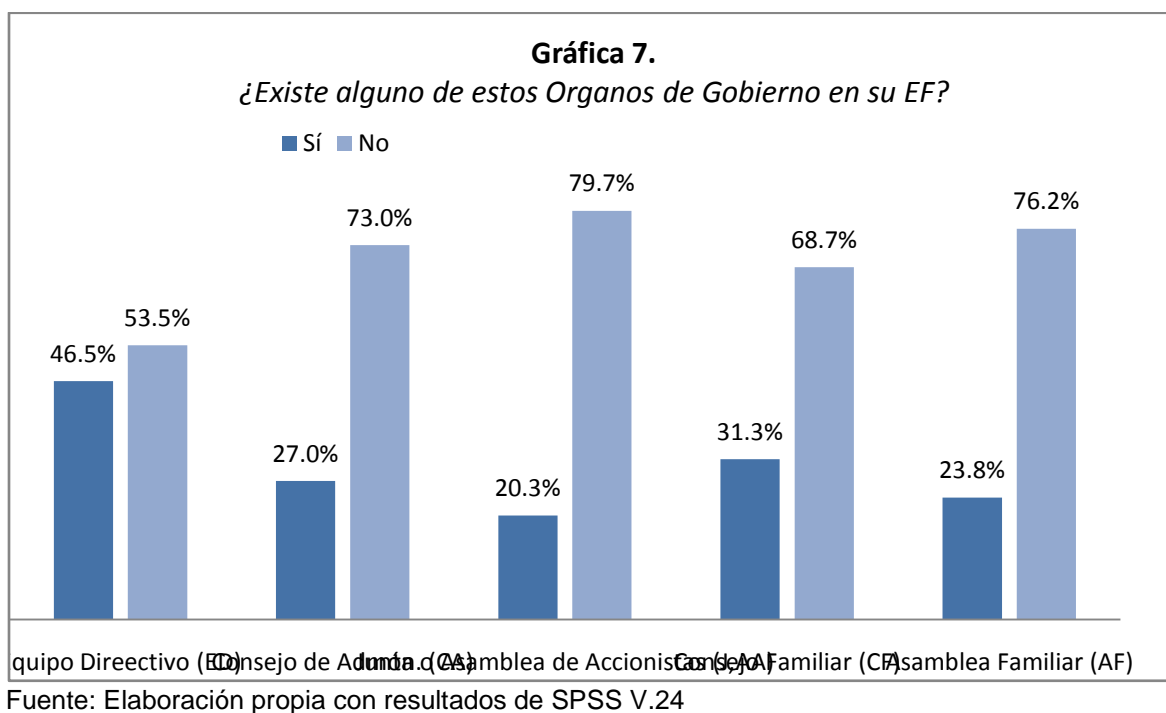


Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS V.24

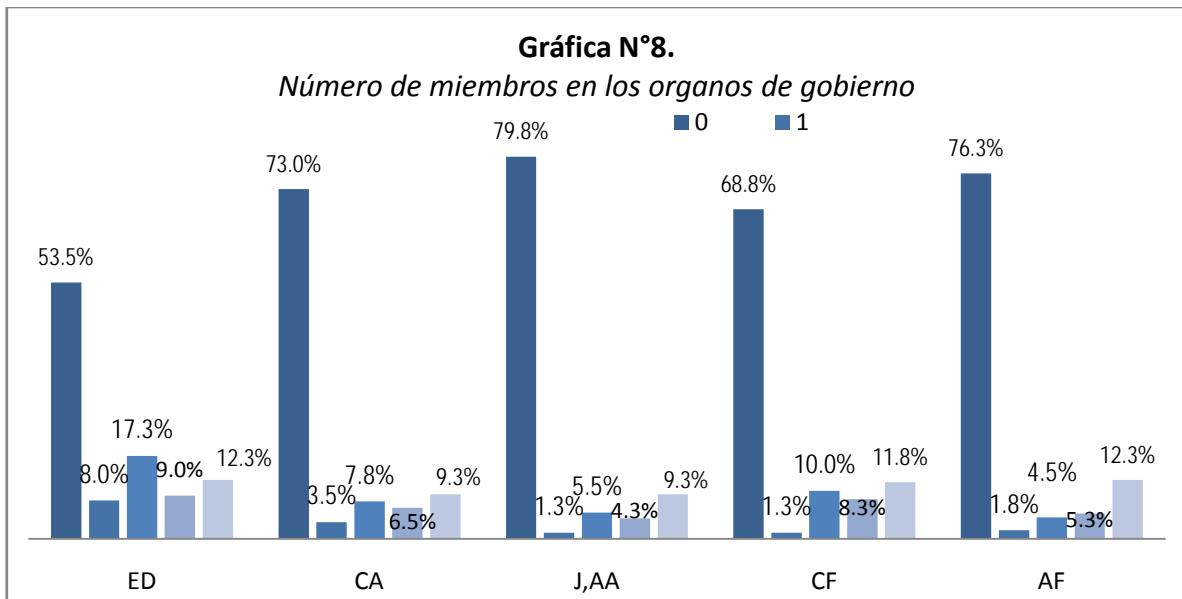
Cuando sustituyen un puesto directivo, el 57.8% les es indistinto si lo ocupa un hombre o mujer; el 28.8% prefiere mujer y el 13.5% hombre. Los factores que dependen principalmente la preferencia son en primer lugar la preparación y formación, después el compromiso, seguido de actitud, en un bajo porcentaje por ser de la familia, entre otros. En el 79.0% de las empresas los integrantes de la familia compiten en el mercado con externos por un puesto, sólo el 21.0% no lo hacen. Sólo el 29.3% mencionó que en algunas ocasiones se ha creado un puesto favorable a un miembro familiar que lo necesite, el 70.8% no lo ha hecho. Estos puestos ha favorecido más al hombre (16.5%) que a la mujer (12.8%).

Órganos de gobierno.

En las 400 Empresas Familiares (EF) analizadas de los Estados de Tlaxcala, Tamaulipas y Puebla, se encontró que en el 46.5% de EF existe equipo directivo, en el 31.3% Consejo Familiar, en el 27.0% consejo de Administración y menos de 24% Junta o Asamblea de Accionistas y Asamblea Familiar (Grafica 7).

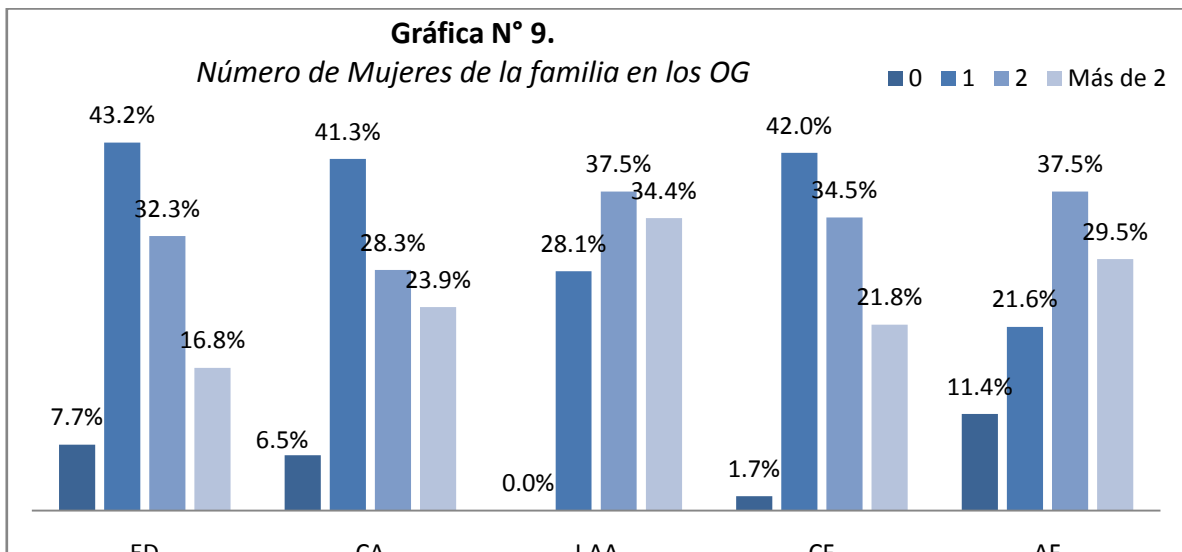


En los diferentes órganos de gobierno las empresas familiares tienen por lo menos uno o dos miembros de familia. Sin embargo, como se aprecia en la gráfica 8, en el equipo directivo y asamblea familiar tienen más de tres.



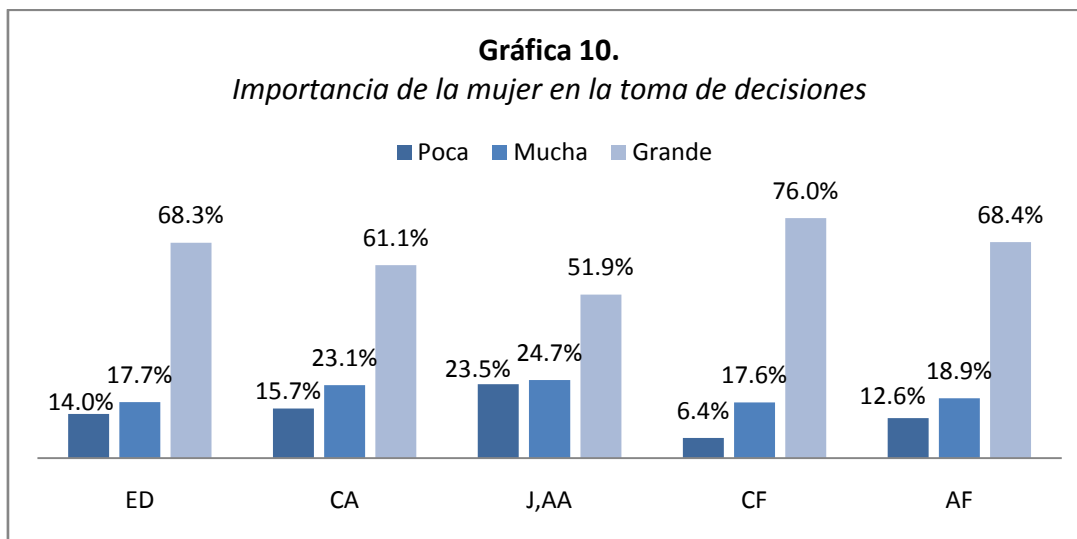
Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS V.24

La participación de la mujer en estos órganos de gobierno en la mayoría de las empresas participa por lo menos una mujer y en una menor proporción dos mujeres o más. En promedio en el 42% de la empresa familiar cuando trabajan mujeres una por lo menos es de la familia, las cuales participan principalmente en el equipo directivo, consejo de familia y consejo de administración (Gráfica 9).



Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS V.24

Si bien se observa en la gráfica 10, que dan gran importancia a la mujer, esta es relativa por la poca participación de la mujer en los órganos de gobierno.



Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS V.24

Participación en función directiva.

La Dirección de áreas funcionales donde más mujeres participan es la de servicio al cliente (58.0%), contabilidad y finanzas (53.5%), y recursos humanos (48.8%), en las que menos participan es en operaciones (34.0%), Logística (30.8%) y mercadotecnia (30.8%), tecnologías de la información (24.3%) y otras áreas (Cuadro 8). Esto da muestra de que la participación de la mujer en la Dirección de áreas funcionales es relativamente poca.

Cuadro 8*Participación en la Dirección en las Áreas Funcionales.*

Áreas Funcionales	Mujer			Suma
	NA	S	N	
Recursos Humanos	21.8%	48.8%	29.5%	100%
Contabilidad y Finanzas	14.0%	53.5%	32.5%	100%
Operaciones	25.3%	34.0%	40.8%	100%
Logística	31.5%	30.8%	37.8%	100%
Mercadotecnia	36.5%	30.8%	32.8%	100%
Tecnología de la Información	35.3%	24.3%	40.5%	100%
Servicio al Cliente	18.8%	58.0%	23.3%	100%
Otras áreas	82.3%	5.0	12.8%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS V.24.

Las direcciones de áreas funcionales que más concentra mujeres de la familia son recursos humanos (39.3%), servicio a clientes (38.8%), operaciones (35.0%), contabilidad y finanzas (32.5%), menos del 30% logística, Mercadotecnia y tecnologías de la investigación.

El grado de estudios que más predomina en las mujeres que están a cargo de la dirección de recursos humanos es 55.0%, recursos humanos 40.3%, servicio ha cliente 32.3%, Tecnologías de la información 32.0%, mercadotecnia 31.5% y logística 30.5%, es el de licenciatura.

De acuerdo a las encuestas aplicadas las áreas que más remuneran son contabilidad y finanzas (64.3%), recursos humanos (53.8%) Servicio al cliente (51.5%), y operaciones (48.5%) principalmente, como se muestra en el cuadro 9.

Cuadro 9*Áreas funcionales que son remuneradas.*

Áreas Funcionales de:	Remunerado			
	NA	S	N	Suma
Recursos Humanos	38.5%	53.8%	7.8%	100%
Contabilidad y Finanzas	30.5%	64.3%	5.3%	100%
Operaciones	43.8%	48.5%	7.8%	100%
Logística	50.8%	41.8%	7.5%	100%
Mercadotecnia	57.5%	36.5%	6.0%	100%
Tecnología de la Información	57.8%	38.0%	4.3%	100%
Servicio al Cliente	41.5%	51.5%	7.0%	100%
Otras áreas	90.5%	7.5%	2.0%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS V.24.

En la mayoría de la dirección de las áreas funcionales se les paga de acuerdo a de sus capacidades. A excepción de mercadotecnia, que le mayor porcentaje se encuentra por debajo de sus capacidades.

Los resultados de la participación de la mujer en la Dirección de áreas funcionales, encontramos que las áreas que están más presentes en todos los indicadores analizados son: en contabilidad y finanzas, Recursos humanos, Servicio a clientes y operaciones. En el área de servicios a clientes debido a que en esta existen más mujeres, en consecuencia, también más mujeres de la familiar. Esta misma área ocupa el segundo lugar en mujeres que cuentan con licenciatura y que son remuneradas. Y el tercer lugar en son remuneradas de acuerdo a sus competencias. El áreas contabilidad y finanzas ocupa el segundo lugar en mujeres que existen en esta área, primer lugar en mujeres con licenciatura, remuneradas y esta remuneración está de acuerdo a sus competencias. Otras de las áreas que sobresalen son la de recursos humanos,

pues ocupa el tercer lugar de las Direcciones donde existen mujeres y son remuneradas de acuerdo a sus competencias. Ocupan el tercer lugar en cuanto a mujeres de la familia, en mujeres con licenciatura y remuneradas. Aunque los porcentajes esta entre 40 y 58%.

5. Conclusiones

La micro, pequeña y mediana empresa tiene gran trascendencia para la economía del país y las empresas familiares en su mayoría forman parte de estas, sin embargo, enfrenta diversas dificultades para su permanencia y desarrollo, por ello esta investigación permite mostrar resultados preliminares de la problemática de la participación activa de la mujer en los órganos de gobierno y dirección en las áreas funcionales.

Se logró abarcar el análisis de 400 empresas de los Estados de Tlaxcala, Puebla y Tamaulipas. Las actividades servicio, comercio, manufactura y construcción. Los resultados a destacar de esta investigación son:

Que el mayor porcentaje de empresas se encuentran en la primera generación 66.8%, esto va ligado con el comportamiento de la MiPyME a nivel nacional, pues pocas son las que llegan a desarrollarse. Si bien existieron, mujeres a cargo de generaciones previas ha sido en menor proporción, y principalmente ha existido en la primera generación. Lo que podría indicar que entre más aumenta las generaciones menos participación de la mujer. También se encontró que la participación de la mujer en los cargos directivos es menos de 36%. Si bien la discriminación salarial por género se ve disminuida actualmente, en este estudio

se observa que sólo el 45.5% de las empresas familiares las mujeres no reciben el mismo ingreso que el hombre.

Si bien, más del 57.8% de las empresas familiares les es indistinto elegir hombre o mujer para sustituir un puesto directivo, existe preferencia por la mujer (28.8%) que por el hombre (13.5%). Los factores de que depende principalmente por orden de importancias son; preparación o formación, la actitud, compromiso, en menor medida por ser de la familia, entre otros. Sin embargo, cuando se trata de familiares la mayoría de las empresas reconocen que los integrantes de la familia no compiten en el mercado con el exterior por un puesto. Cuando ha creado un puesto favorecedor a un miembro de familia, el mayor porcentaje es para hombre.

Los órganos de gobierno de las empresas familiares que más existe son equipo directivo y consejo de familia principalmente, y en menor porcentaje Consejo de Administración, Asamblea de Accionistas y Asamblea Familiar. Como se ha dicho en otras investigaciones uno de los problemas que enfrentan las empresas familiares es precisamente la ausencia de una estructura bien definida.

Existe poca participación de la mujer como miembro de los órganos de gobierno que tienen las empresas familiares, pero, por lo menos una o dos es miembro de la familia propietaria. Las empresas que integran mujer en los OG le dan gran importancia en la toma de decisiones, no obstante, no hay que olvidar que la participación de la mujer en estos órganos es un menor al 50%, lo que esta importancia, es relativamente grande.

La participación de la mujer en puestos directivos de áreas funcionales a excepción de las áreas de contabilidad-finanzas y servicio al cliente, las demás

están por debajo del 49.0%. La participación de la mujer miembro de la familia es menor al 40%. La preparación de la mujer es en mayor porcentaje licenciatura y posgrado, a pesar de la preparación de la mujer, no todas son remuneradas y aún encontramos que ha algunas mujer (mínimo porcentaje) se les paga por debajo de sus competencias. Con estos resultados, podemos evidenciar que efectivamente existe problemática que enfrenta la mujer en la participación activa en los órganos de gobierno de la empresa familiar, aún existe preferencia por el hombre a pesar de la preparación que estas tienen.

Bibliografía

- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14, 257-273.
- Burke, R., & Mattis, M. (2000). Women on Corporate Boards of Directors: *International challenges and opportunities*. Dordrecht: Kluwer.
- Castaño, C. C., Laffarga, B. J., Iglesias, F. C., De la Fuente, R. P., Martín, F. J., Llorente, H. R., y otros. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- CEGC, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. (2009). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. México: LIDeditores.com.
- Coates, J., & Herbert, J. (2008). Endogenous Steroids and Financial Risk Taking on a London Trading Floor. *PNAS*, 105(15), 167-172.
- Committee for Economic Development. (2012). *Fulfilling the Promise: How More Women on Corporate boards Would Make America and American Companies More Competitive*. Washington.
- Deloitte. (2011). *Modelo Institucional en la empresa familiar*. *Boletín Gobierno Corporativo*. Recuperado el 14 de Abril de 2016, de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/modelo-institucional-empresa-familiar.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2015).
- El Banco Mundial. (2016). *Enterprise surveys, la experiencia de las empresas*. Recuperado el 8 de Marzo de 2016, de Grupo del Banco Mundial.:

<http://espanol.enterprisesurveys.org/data/exploreconomies/2010/mexico#gender>

El universal Online, S.A. de C.V. (2015). *Brecha de género*. Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de http://interactivo.eluniversal.com.mx/online/PDF_16/PDF_brecha_genero.pdf

Elborgh, W. K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, B. C., y otros. (2013). *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género*. Fondo Monetario Internacional.

Hollander, B., & Bukowitz, W. (1990). *Woman, family culture and family business*. *Family Business Review*, III (2), 141-145.

Instituto Nacional de la mujer. (11 de Abril de 2016). *Instituto Nacional de la Mujer*. Recuperado el 11 de 04 de 2016, de *Indicadores básicos*: http://estadistica.inmujeres.gob.mx/formas/panorama_general.php?IDTema=6&pag=1

Kelly, D., Bosma, N., & Amorós, J. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor Global Report 2010*. Babson Park, MA: Babson College, Santiago de Chile: Universidad del Desarrollo, London: London Business School.

Lieve, D. (2005). *Mujeres empresarias en América Latina: El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro*. *Primer Seminario Internacional de la Mujer Empresaria "SIME 2000"*. APYME. Santiago de Chile: CEPAL.

- López, V. M., Gómez, B. G., & Betancourt, J. B. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuaderno de Administración*, 24(42), enero-junio, 2011. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia., 253-274.
- Macías, G. G., & Parada, R. L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. México: Editorial Universitaria.
- Maxfield, S. (2005). Mujeres en el límite. Poder corporativo en América Latina. *Report of the women's leadership conference of the Americas, Inter-american Dialogue y Simmons Graduate School of Management*.
- Olivares, C. R., & Vaillant, Y. (enero-junio de 2013). Decisiones estratégicas a nivel competitivo y la influencia del género: estudio de la mujer empresaria en España. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento & Gestión*(34), 161-182.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Panorama Laboral América Latina y el Caribe 2015*. Organización Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mujeres en el trabajo, tendencias 2016. Resumen ejecutivo*. Ginebra: OIT.
- Soto, X. (1 de junio de 2013). *Mujeres, ¡Al consejo de administración!* Recuperado el 2 de abril de 2016, de Expansión en alianza con CNI: <http://expansion.mx/especiales/2013/05/10/las-mujeres-tambien-aportan-al-consejo>
- Steinwascher, S. W. (s.a.). *Grandes PyMES*. Obtenido de Los órganos de gobierno de la empresa familiar:

<http://www.grandespymes.com.ar/2012/03/22/los-organos-de-gobierno-de-la-empresa-familiar/>

Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on Corporate Boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83., 55-63.

Ward, J. L., & Sorenson, L. (1989). The role of mom. *Nation's Business*, vol. 11, No. 77, 40-41.

World Economic Forum. (19 de Noviembre de 2015). *Informe Global de la Brecha de Género*. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de <https://www.weforum.org/es/agenda/2015/11/informe-global-de-la-brecha-de-genero-2015/>

Zabludovsky, G. (1994). Presencia de la mujer empresaria en México. *Cuaderno de investigación Núm.18, Centro de investigación y docencia económica. México, D.F.* (18), 1-44.

Zabludovsky, G. (1997). Presencia de las mujeres ejecutivas en México. *Sociológica, Mujer y entorno social, (enero-abril)*.12 (33), 73-97.