

## **XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

### **Educación Superior y Desarrollo Sustentable**

#### **Dirección Estratégica en Empresas Familiares Mexicanas: La Mujer ante el Proceso de Toma de Decisiones**

Mesa Temática: MiPyMes y Empresa Familiar

Modalidad: Investigación en Proceso

Autor(es): Juan Manuel San Martín Reyna (Responsable)

[juanm.sanmartin@udlap.mx](mailto:juanm.sanmartin@udlap.mx)

Institución de Afiliación: Universidad de las Américas Puebla

Dirección Completa de la Institución: Ex Hacienda Santa Catarina Mártir sin número. Teléfono con Código País/Ciudad: (222) 2292203; San Andres, Cholula, Puebla.

Nezlhe Faride Chein Schekaiban

[nchein@docentes.uat.edu.mx](mailto:nchein@docentes.uat.edu.mx)

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Jorge Alberto Charles Coll

[jcharles@docentes.uat.edu.mx](mailto:jcharles@docentes.uat.edu.mx)

Institución de Afiliación: Universidad Autónoma de Tamaulipas

Dirección Completa de la Institución: Centro Universitario Tampico-Madero  
Teléfono con Código País/Ciudad: (833) 2412000 ext. 3706; Tampico, Tamaulipas.

Marcelo Paredes Cuahquentzi

[marparcua@gmail.com](mailto:marparcua@gmail.com)

Institución de Afiliación: Universidad Autónoma de Tlaxcala

Dirección Completa de la Institución: La Loma Xicohtencatl, 90070 Tlaxcala de Xicohtencatl, Tlax.

Teléfono con Código País/Ciudad: (246) 1030251; Tlaxcala, Tlaxcala.

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

## **Dirección Estratégica en Empresas Familiares Mexicanas: La Mujer ante El Proceso de Toma de Decisiones**

### **Resumen**

Se ha evidenciado que muy pocas mujeres logran posiciones altas en la dirección y en los órganos de gobierno, quedando muchas veces estancada la posibilidad de brindar acceso a la mujer a puestos de mayor responsabilidad y representación en niveles directivos. Sin embargo, el número de mujeres en cargos de alta dirección y en la junta directiva ha ido en aumento durante la última década (Daily *et al.*, 1999; Burke 1997, Singh y Vinnicombe, 2004). La inclusión de las mujeres en puestos de dirección y órganos de gobierno tiene un importante significado, ya que es una manera de incrementar la diversidad de perspectivas y de opiniones dentro de las empresas<sup>1</sup>. Por este motivo, el objetivo de este artículo es estudiar los factores que influyen en la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones de las empresas familiares en México<sup>2</sup>.

**Palabras clave:** Mujer, toma de decisiones, empresas familiares.

---

<sup>1</sup> El estudio que se presenta a consideración de este congreso es parte del Proyecto “La problemática de la participación activa de la mujer en la empresa familiar mexicana”, registrado ante PRODEP.

<sup>2</sup> El Cuerpo Académico “Cultura y Desarrollo de la Empresa” de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, el Cuerpo Académico “Estrategia e Innovación en las Organizaciones” de la Universidad Autónoma de Tlaxcala y el Centro de Investigación de Empresas Familiares de la Universidad de las Américas de Puebla formaron la “Red de Empresa Familiar” inscrita en el Programa de Desarrollo del Profesorado (PRODEP) de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública.

## 1. Introducción

Hablar de la mujer y su papel en las empresas familiares no es una cuestión sencilla ya que, en la literatura sobre *empresas familiares*, no abundan estudios sobre el tema, en especial, en nuestro contexto latinoamericano. Las cuestiones de género marcan algunas diferencias principalmente en lo que a ocupar puestos de liderazgo y gestión de negocios se refiere. Históricamente el rol de la mujer ha estado fuertemente ligado al espacio privado de la crianza y educación de los hijos, y, generalmente no se la incluía en el mundo de los negocios. A medida que ha ido aumentando la presencia de la mujer en el mundo empresarial, también ha aumentado la presencia de ellas en las empresas familiares. Sin embargo, las hijas mujeres todavía muchas veces no obtienen el estímulo, las oportunidades y la educación, que reciben sus hermanos varones.

No obstante lo anterior, la presencia de las mujeres en puestos de toma de decisiones dentro de las empresas familiares ha venido en aumento, ya que por ejemplo en España, datos del Instituto de la Mujer señalan que en 2009 un 10.3% de mujeres ocupaba algún cargo en el consejo de administración de las empresas del IBEX 35 que, si bien es un porcentaje bajo, es un gran avance comprado con el de 2.1% de presencia de las mujeres en consejos de administración en 2005. En los países europeos las mujeres ocupan aproximadamente el siete por ciento (7%) de los puestos directivos. En los Estados Unidos las mujeres ocupan el 16% de los puestos directivos. En nuestro país, los datos aún siguen estando muy por debajo de los deseables, ya que, si bien han incrementado la participación de la mujer en toma de decisiones, el ranking de las mujeres más poderosas de México

sigue incluyendo prácticamente a los mismos nombres desde hace 3 años (Expansión, 2016)<sup>3</sup>.

Se ha evidenciado que muy pocas mujeres logran posiciones altas en la dirección y en los órganos de gobierno, y en general, aún se pueden percibir prácticas de exclusión social (Mahmood, 2011), discriminación salarial y segregación ocupacional (Maxwell, 1997; Romo *et al.*, 2007; Santander, 2007; Amin, 2012; Romero, 2012), quedando estancada la posibilidad de brindar acceso a la mujer a puestos de mayor responsabilidad y representación en niveles directivos (Shein, 2001; Andersen y Bloksgaard, 2008). Sin embargo, el número de mujeres en cargos de alta dirección y en la junta directiva ha ido aumentando lentamente durante la última década (Daily *et al.*, 1999; Burke 1997, Singh y Vinnicombe, 2004). De acuerdo con Romo *et al.* (2007), a diferencia de países asiáticos como Japón, Pakistán y Arabia Saudita, donde la participación de la mujer en puestos directivos es de 8.9%, 8.7% y 0.9%, respectivamente, en América Latina y Estados Unidos ésta ocupa un importante porcentaje de posiciones profesionales y de dirección (entre 25% y 35%, en el primer caso, y 45.9% en el segundo). En este sentido, un estudio de la Universidad de Columbia en el 2008 demostró que las empresas donde hay mujeres en puestos directivos senior obtienen mejores resultados económicos (Dezsö y Ross, 2008). No obstante, en otro estudio sobre “las mujeres en el Consejo de Administración de las 300 empresas españolas más importantes” en el 2001, sólo el 24% tienen

---

<sup>3</sup> Recuperado en: <http://expansion.mx/expansion/2016/04/14/las-100-mujeres-mas-poderosas-del-ano-en-el-ranking-de-expansion>

mujeres en sus consejos de administración<sup>4</sup>. Por este motivo, el objetivo de este artículo es estudiar los factores que influyen en la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones de las empresas familiares en México.

## **2. Mujer en la Empresa Familiar**

Como mencionábamos anteriormente, si bien se ha desarrollado poco la literatura sobre el papel de la mujer en la empresa familiar, si bien, cada vez podemos encontrar un mayor número de trabajos que analizan este tema (Dumas, 1998; Rowe y Hong, 2000). En este sentido, de acuerdo con Martínez *et al.* (2007) hay dos marcadas líneas de investigación en la literatura aborda el tema. Por un lado, podemos encontrar trabajos que resaltan las dificultades de la mujer para incorporarse a la empresa y desarrollar una carrera profesional (Lyman *et al.*, 1985; Dumas, 1989; Salganicoff, 1990), mientras que, por otra parte, existe una creciente literatura relacionada con el desempeño de la mujer en la *empresa familiar* y su competencia para ocupar puestos de toma de decisiones (Cole, 1997; Rowe y Hong, 2000; Vera y Dean, 2005).

Podemos encontrar también evidencias donde la presencia de la mujer en los puestos directivos de empresas familiares es más frecuente que en las empresas que no son familiares, debido principalmente a que la pertenencia a la familia, elimina gran parte de las barreras de acceso a este tipo de puestos (Mateos *et al.*, 2006; Rodríguez y Rodríguez, 2011). En este mismo sentido, trabajos como los de

---

<sup>4</sup> El informe elaborado por el *Corporate Women Directors International*, se centra en las 300 empresas españolas con mayores ingresos y realiza una comparativa a nivel mundial. Recuperado en: [http://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/2046\\_001.pdf](http://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/2046_001.pdf)

Sharma (2004); Vera y Dean (2005); Vadjnal y Zupan (2009) consideran a la mujer como un recurso competitivo en las empresas familiares, principalmente derivado del doble rol que desempeña en la familia y en la empresa.

Francoeur *et al.* (2008), interesados en medir si la presencia de mujeres genera una rentabilidad anormal en la empresa, obtienen resultado confirmatorio cuando las empresas tienen una actividad riesgosa y compleja<sup>5</sup>. De lo contrario, la ausencia de resultados anormales en presencia de mujeres en el Consejo de Administración muestra que ellas generan valor suficiente para mantener una rentabilidad normal.

El estudio de Belghiti y Lafont (2010) sobre el efecto de la presencia de mujeres en el Consejo de Administración y los Comités de Dirección analiza 110 empresas cotizadas en la bolsa clasificadas como A y B en Euronext durante un periodo de cinco años (2003-2008). El rendimiento es medido a través de indicadores como ROA, la tasa de deuda, el tamaño y número de administradores en función de la presencia o no de al menos una mujer en el Comité de Dirección. Los resultados muestran significación sólo en el caso de la tasa de deuda, ya que ésta es menos elevada en presencia de una mujer. Sin embargo, la presencia de mujeres tanto en el Consejo de Administración, como en el Comité de Dirección o en la Dirección de la empresa tiene una influencia positiva y significativa en el rendimiento de la empresa medida a través de la Q de Tobin.

---

<sup>5</sup> El riesgo y la complejidad son medidas de tres formas: el beta del título (más el beta es elevado, más las variaciones del título en relación al resto del mercado son fuertes; y más la empresa es considerada como riesgosa), la diferencia del valor del mercado sobre el valor contable (más la proporción es elevada, más la valor intangible es fuerte y más la empresa es riesgosa y compleja), y la desviación estándar de los analistas (cuando esta es elevada, significa que los beneficios son difíciles de anticipar y en consecuencia se considera a la empresa como riesgosa y compleja).

Una perspectiva más original es la de Rayan y Haslan (2005), quienes a partir de las 100 mejores empresas inglesas comparan dos muestras cuyo Comité de Dirección está encabezado por mujeres y hombres. Los resultados muestran que las mujeres fueron nombradas a este cargo cuando la empresa atravesaba una crisis o un problema organizacional de gran riesgo al fracaso. Por su parte, Adams y Ferreira (2008) miden la intensidad del control ejercido por el Consejo de Administración. Los resultados muestran que las mujeres son más constantes en su rol de Administradoras, lo que mejora la aplicación de los hombres. Esto se traduce al refuerzo de intensidad del control ejercido sobre los directores.

Con el objetivo de identificar las competencias emprendedoras más significativas y su percepción en mujeres propietarias de pequeñas y medianas empresas, Mitchelmore y Rowley (2013) cotejaron dos listados obtenidos en Inglaterra y país de Gales. Del primer listado que es general se identifican diez competencias todas ellas personales y relacionales. Del segundo, donde sólo participaron mujeres cuyas empresas son consideradas de alto crecimiento se obtuvieron cuatro competencias: proactividad (competencia personal y relacional); planeación estratégica y aprovechamiento de oportunidades; accesibilidad al financiamiento (competencia de gestión y negocios); y asunción al riesgo (competencia emprendedora). La comparación de ambos listados es disímil, lo que cuestiona el peso de las percepciones y puede ser razón explicativa del crecimiento empresarial.

Scherer (1997) sugiere que la representación femenina en los órganos de gobierno continúa creciendo. La inclusión de las mujeres en puestos de dirección y

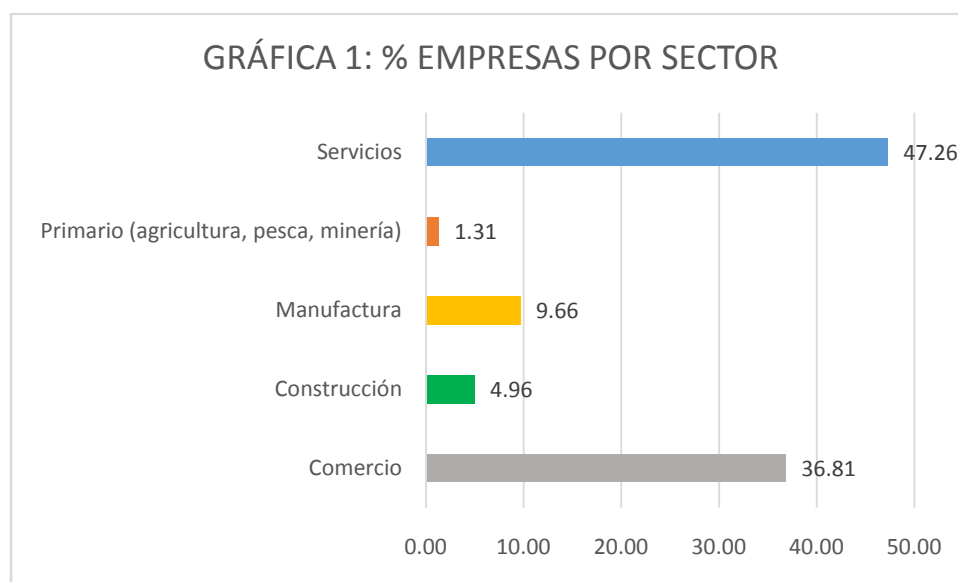
órganos de gobierno tiene un significado importante, ya que es una manera de incrementar la diversidad de perspectivas y de opiniones en las empresas (Singh *et al.*, 2001; Daily y Dalton, 2003; Erhardt *et al.*, 2003; Bøhren y Strøm, 2005; Rose, 2007; Terjesen y Singh, 2008).

### **3. Metodología**

Este estudio se realizó en un total de 464 empresas pequeñas y medianas familiares de los Estados de Puebla, Tlaxcala, Tamaulipas y Quintana Roo. Se define *empresa familiar* como aquella en la que el 50% de la propiedad esté en manos de una familia (participación mayoritaria en la propiedad) y al menos un representante de la familia participe de forma activa en la gestión de la empresa.

La investigación se realizó a través de una muestra estratificada por actividad económica, para lo cual se clasificaron los sectores en cuatro actividades principalmente: construcción, manufacturas, comercio y servicios. Como marco muestral se utilizó la sexta edición del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2016) del INEGI, donde se identifican negocios con información del sector productivo y tamaño de la empresa. En cuanto a la distribución de la muestra por Estado, ésta se definió en función del peso de cada uno de los Estados en el Producto Interno Bruto de México. Una vez que contamos con el número de encuestas necesarias por Estado y sector, se diseñó una encuesta basada en la metodología utilizada por PWC y que aplica en 35

países de la OCDE: PwC *International Survey Unit and PwC network*<sup>6</sup>, que además fue complementada por el estudio llevado a cabo por el Instituto de la Empresa Familiar<sup>7</sup>. El cuestionario fue levantado durante los meses de marzo a julio de 2016. El cuestionario estructurado constó de 27 preguntas referidas a cuestiones de género en relación a órganos de gobierno, planeación estratégica, resolución de conflictos, sucesión y desempeño de la empresa. En las gráficas 1, 2 y 3 se puede observar el desglose de la muestra por sector, tamaño (número de empleados) y antigüedad (número de años en el mercado).

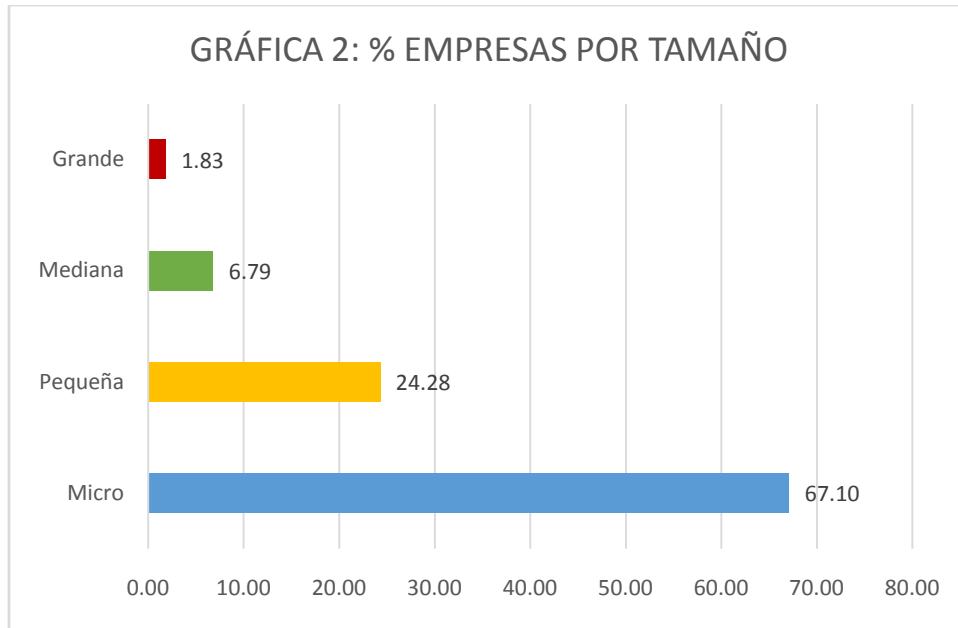


Fuente: Elaboración propia.

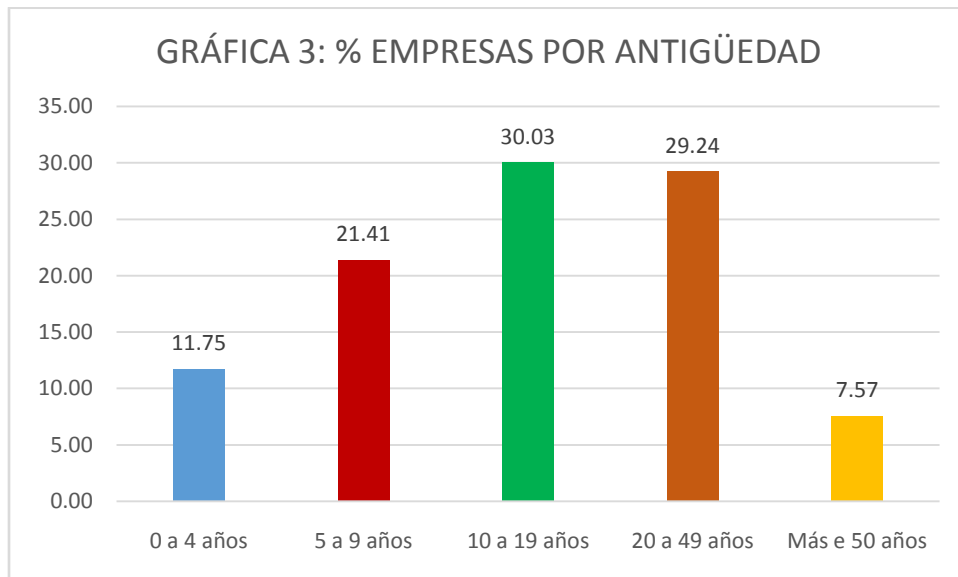
---

6 La encuesta que PwC aplica es a empresas familiares pequeñas y medianas en 35 países: Austria, Bahamas, Bahréin, Barbados, Bélgica, Brasil, Canadá, Chipre, Dinamarca, Egipto, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Kuwait, Jamaica, Japón, Jordania, Malta, Holanda, Noruega, Omán, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Siria, Trinidad y Tobago, Turquía, Emiratos Árabes, Reino Unido y Estados Unidos.

<sup>7</sup> Instituto de la Empresa Familiar: La Empresa Familiar en España (2015).



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de conocer la muestra objeto de análisis en este estudio, se seccionaron las empresas por sector y tamaño. En cuanto a la primera de ellas, el número de empresas por sector está en función del peso que cada uno de estos sectores tiene en el número de unidades económicas en México de acuerdo al INEGI. Como se puede observar en la gráfica 1, la mayor parte de las empresas

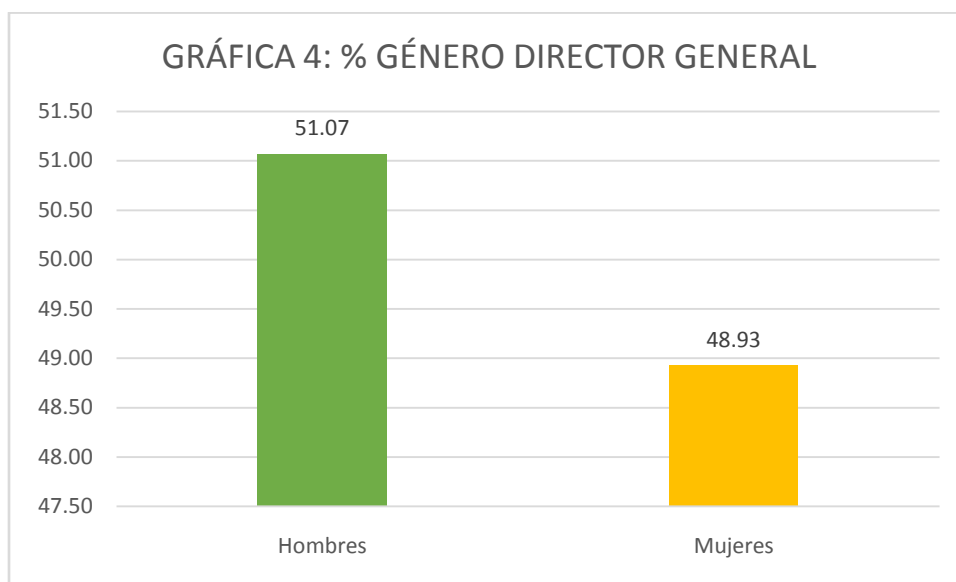
se encuentran en el sector de servicio y comercio, seguidos de manufactura y construcción.

En cuanto al tamaño, la mayor parte de las empresas en México pertenecen al segmento de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPYMES), de acuerdo con INEGI éstas representan prácticamente el 95% de las empresas en nuestro país (Censos Económicos 2014). En el presente estudio tomamos como referencia la definición de tamaño empresarial que el propio INEGI 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). Esta clasificación nos permite segmentar nuestra muestra por tamaño. Como se puede apreciar en la gráfica 2, prácticamente el 92% de las empresas analizadas están entre 1 y 100 empleados, es decir, hablamos de empresas ubicadas en el sector denominado como MiPYMES (micro, pequeña y mediana empresa). Sólo el 8% de la muestra corresponde a empresas que están por encima de los 100 empleados. Por tanto, podemos afirmar que nuestra muestra se enmarca dentro del contexto de empresas familiares micro, pequeñas y medianas.

De igual forma, además del tamaño y el sector, en los cuestionamientos generales de la encuesta se indagó sobre la antigüedad de estas empresas. De acuerdo con los resultados obtenidos (gráfica 3), se puede observar que la mayor parte de las empresas familiares objeto de análisis (prácticamente el 37%) tienen entre 20 y 49 y más de 50 años establecidas.

#### 4. Resultados

Empresas familiares y género es una relación que ha venido cobrando cada vez más relevancia dentro de la literatura sobre empresas familiares, argumentándose en la mayoría de los trabajos el poco acceso que la mujer tiene a puestos de toma de decisiones dentro de la empresa familiar (Poza y Messer, 2001; Overbeke, Bilimoria y Perelli, 2013). Es por ello que dedicamos un apartado de nuestro análisis a conocer cuál es el rol que la mujer está jugando dentro de las empresas familiares en México, los resultados se pueden apreciar en la gráfica 4, comenzando por saber el género de los CEO's de las empresas familiares objeto de análisis, como podemos apreciar, el 51.07% de las empresas familiares son dirigidas por hombres.

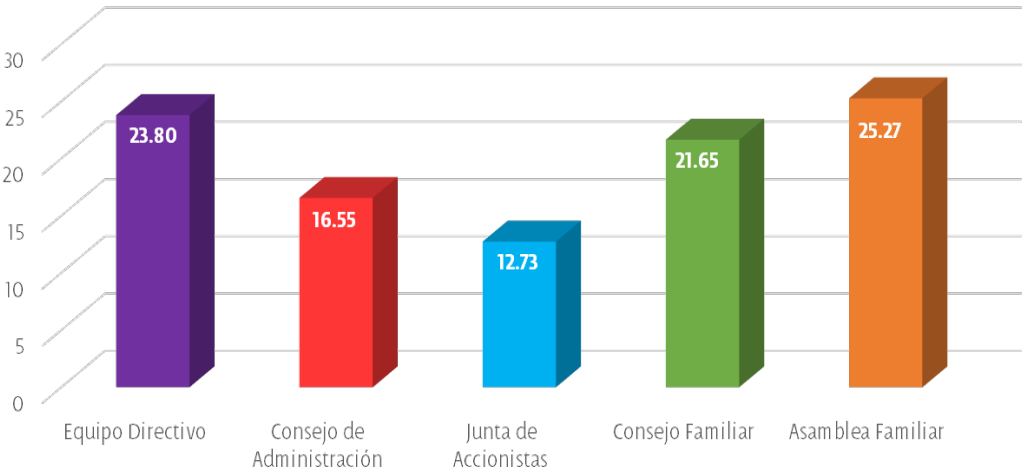


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los órganos de gobierno, como se puede observar en la gráfica 5, el órgano de gobierno con mayor participación de mujeres en las empresas familiares mexicanas es el equipo directivo y la asamblea familiar, ya que en

promedio hay un 25.27% de mujeres en asambleas familiares y prácticamente un 24% del total de los integrantes de las juntas directivas son del sexo femenino. Con respecto a la participación de las mujeres en el resto de órganos de gobierno, en los consejos familiares hay en promedio 21.65%, un 16.55% en consejos de administración y tan solo un 12.73% en asambleas de accionistas.

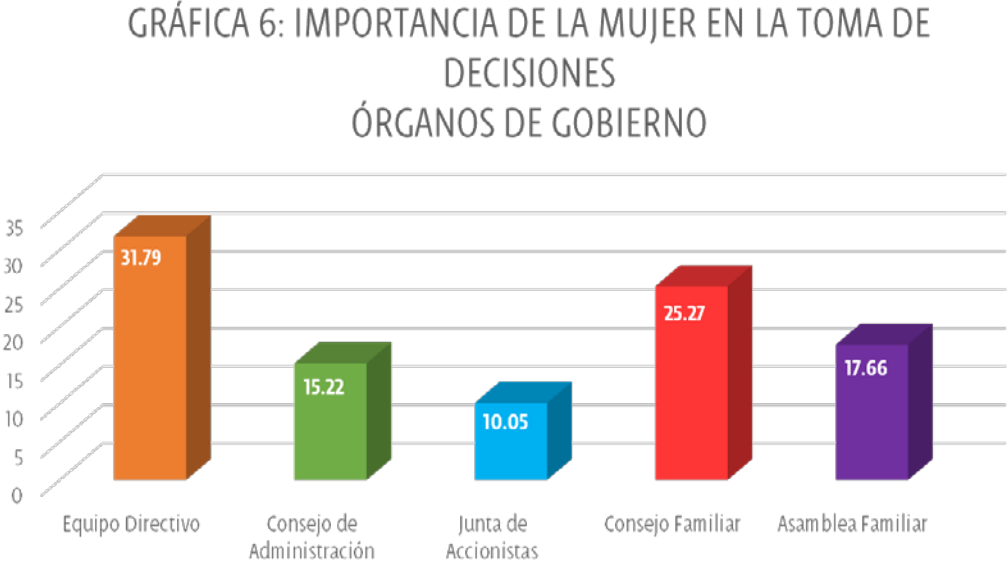
GRÁFICA 5: % PROMEDIO DE MUJERES  
ÓRGANOS DE GOBIERNO



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, la gráfica 6 muestra cuál es la importancia de la mujer en la toma de decisiones dentro de estos órganos de gobierno, siendo en el equipo directivo donde más importancia se le da a la mujer en la toma de decisiones (casi el 32%). Los mayores pesos de la mujer a la hora de tomar decisiones en el resto de los órganos de gobierno están aún por debajo, ya que su participación en órganos como consejo de familia es de 25.2%, asamblea familiar del 17.6%, mientras que en consejos de administración es del 15.2%, siendo la junta de accionistas donde menor participación de mujeres hay (solo 10%). De esta

manera, nuestros resultados muestran que el género del director general está relacionado con una menor presencia de mujeres en la toma de decisiones.

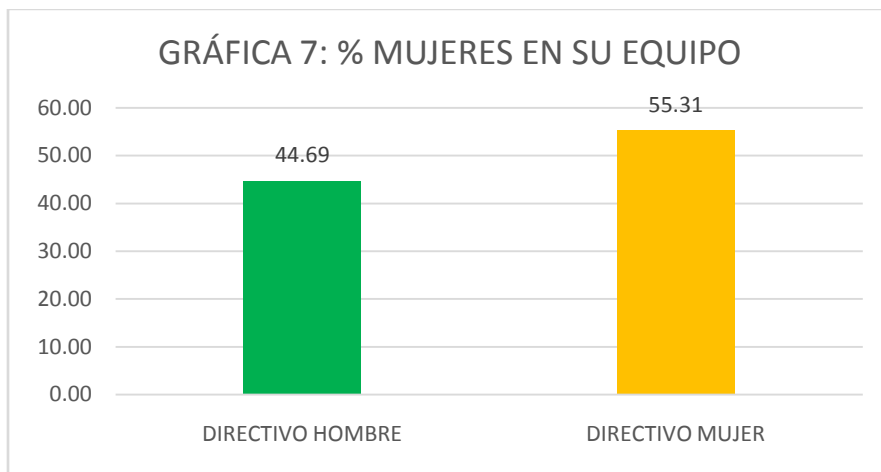


Fuente: Elaboración propia.

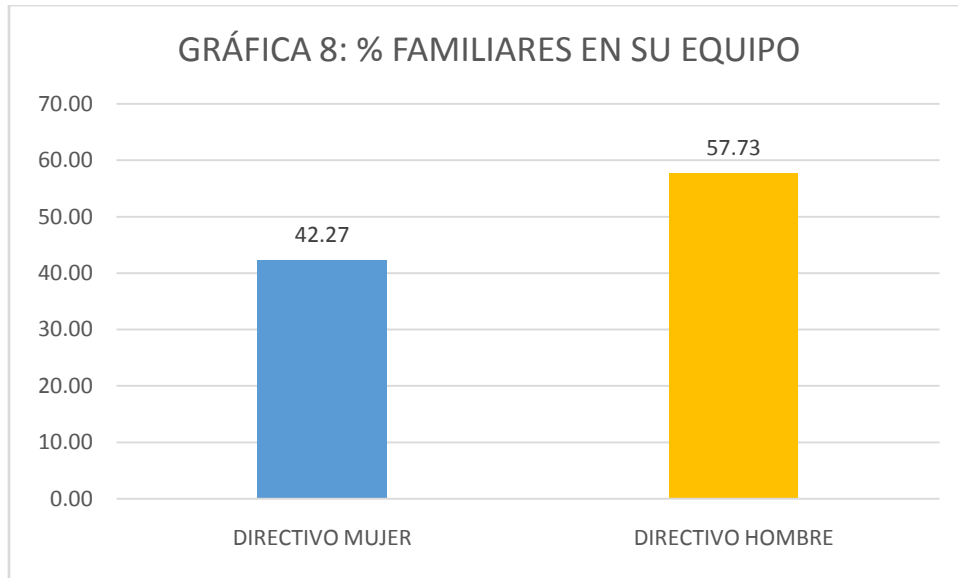
Otro aspecto importante a evaluar dentro del análisis estratégico de las empresas familiares, es precisamente lo relacionado con el rol que la mujer tiene en la toma de decisiones dependiendo de si el director general es hombre o mujer. Es decir, ¿cuáles son las principales prioridades estratégicas para las mujeres? ¿difieren de la de los hombres? ¿a qué se le da más peso, dependiendo del género del director general? ¿cómo se tratan los temas de remuneración o capacitación dependiendo del género? Son cuestiones fundamentales que pueden influir a la hora de tomar decisiones muy relevantes para la compañía y, por ende, en la estrategia de la misma.

Comencemos por saber si en verdad cuando el CEO de la empresa es mujer, en realidad esto genera que se contraten más mujeres dentro de la empresa. Al

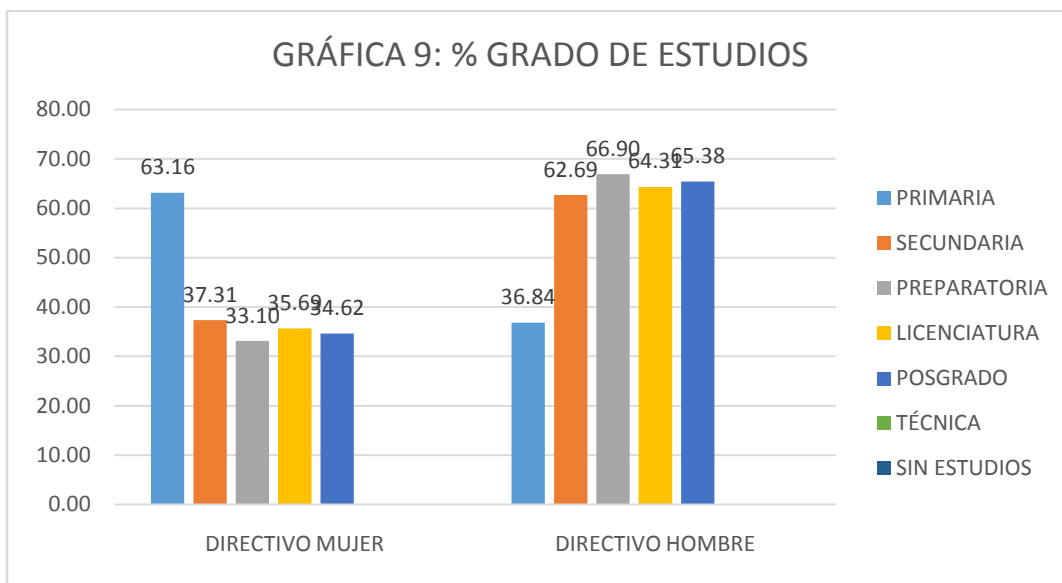
analizar los en la gráfica 7 observamos que efectivamente la presencia de la mujer como directora general tiene una correspondencia con la incorporación de más mujeres dentro de la empresa familiar. Asimismo, también analizamos si la dirección a cargo de una mujer en la empresa familiar incide en la incorporación de un mayor o menor número de miembros de la familia en la empresa, como se puede apreciar en la gráfica 8, hay un menor número de familiares a la empresa cuando el CEO es mujer. De igual forma, es importante destacar que cuando la dirección de la empresa se encuentra en manos de mujeres, los niveles de preparación académica son menores que cuando los directivos son hombres, ya que como se muestra en la gráfica 9, hay un alto nivel de trabajadores con estudios a nivel primaria cuando nos referimos a empresas dirigidas por mujeres, mientras que los directivos hombres, la mayor parte de los trabajadores se encuentra en el rango de estudios a nivel preparatoria (66.9%) y resultados muy similares se observan en la formación de posgrado y licenciatura, 65.38% y 64.31%, respectivamente .



Fuente: Elaboración propia.



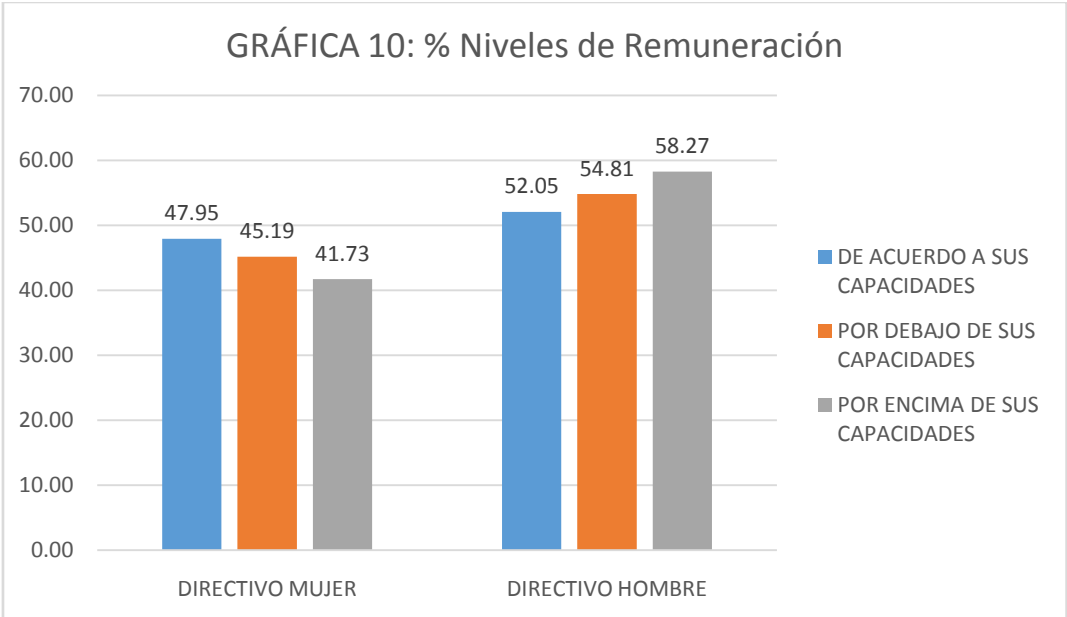
Fuente: Elaboración propia.



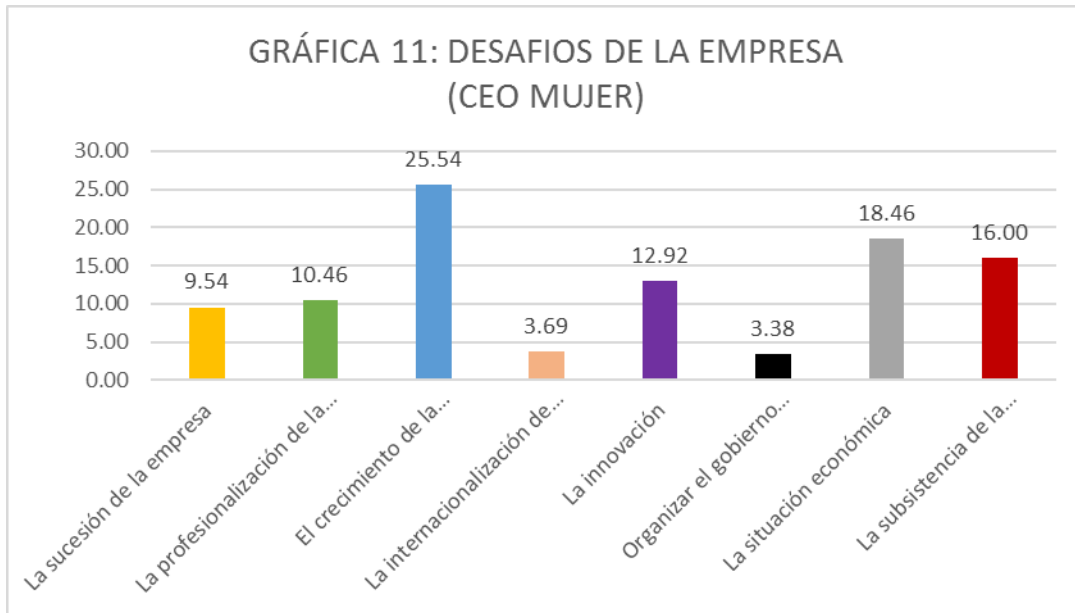
Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta a los niveles de remuneración, la gráfica 10 nos muestra que cuando la dirección se encuentra en manos de una mujer, la remuneración se da de acuerdo a sus capacidades principalmente, tendiendo en menor medida a sobrevalorar a los empleados, mientras que cuando la dirección se encuentra en manos de hombres, la remuneración muchas veces se encuentra por encima de

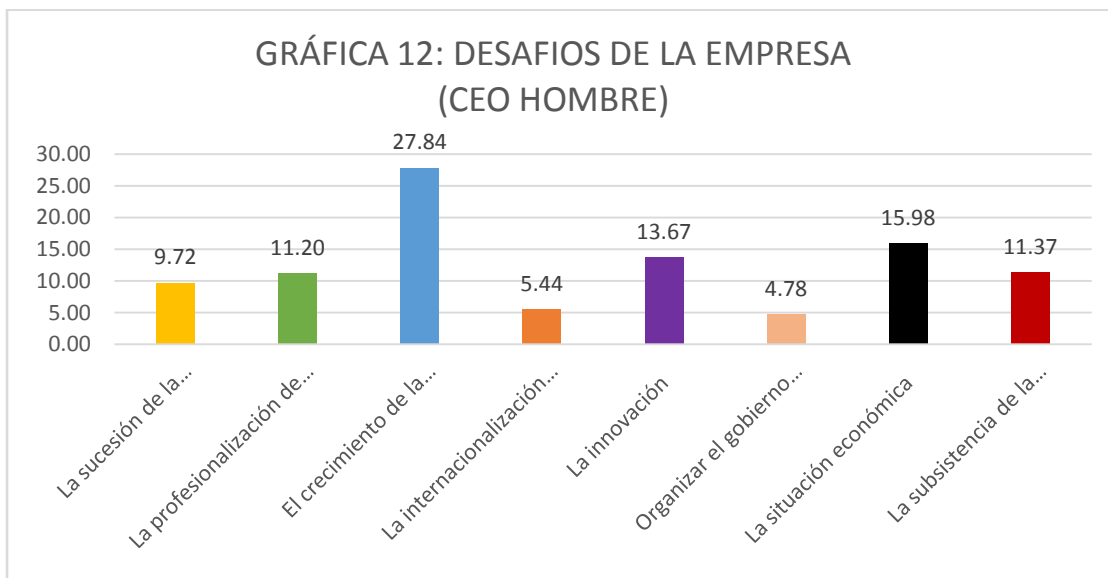
las capacidades de los trabajadores. Esto nos deja ver un punto de vista mucho más objetivo a la hora de remunerar a los trabajadores por parte de las mujeres. Finalmente, en cuanto a los desafíos de la empresa, como lo demuestran las gráficas 11 y 12, éstos no varían independientemente de quién dirige la empresa sea hombre o mujer, ya que el principal desafío es lograr el crecimiento de la empresa, sin embargo, cuando la empresa está en manos de una mujer (gráfica 11) además de considerar relevante la situación económica, también presta mucha atención a lograr la subsistencia de la empresa, mientras que empresas familiares cuya dirección se encuentra en manos de un hombre, una de sus principales preocupaciones es la innovación más que la subsistencia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

Por generaciones el mundo empresarial, específicamente las compañías familiares, han sido testigo de tener menos presencia del género femenino en puestos directivos. Por generaciones, la mujer no ha sido formalmente reconocida y prácticamente ha permanecido invisible en el negocio familiar. Pero el mundo empresarial actual en el contexto familiar está siendo testigo de grandes cambios donde, desde una perspectiva estratégica, el trabajo y las capacidades de la mujer, están contribuido a dar continuidad a empresas familiares.

A través de esta investigación hemos podido observar que la participación de la mujer en los órganos de gobierno se encuentra principalmente en la asamblea familiar. Ha resultado interesante identificar que la presencia de la mujer en puestos directivos de la empresa familiar prácticamente se encuentra equiparada con la de los hombres. En este sentido, tal y como lo demuestras estudios anteriores, la mujer tiende a ser cada vez más incluida en posiciones directivas, confirma su creciente participación ensituacionesestratégicas (Mateos *et al.*, 2006; Rodríguez y Rodríguez, 2011).

No cabe duda que el papel de la mujer va tomando un rol importante tanto en la sociedad como en el mundo laboral y empresarial y se convierte en un recurso competitivo tal y como lo afirman Vadnjaj y Zupan (2009). En efecto, dicho escenario se fortalece con los resultados arrojados por la presente investigación, donde se destaca la importancia que tiene la opinión de la mujer directiva en la toma de decisiones de la empresa familiar. Esta investigación nos indica que las

directivas de empresas familiares en el contexto mexicano, además de reflejar interés por los retos relativos al crecimiento de la compañía, también suelen tener como desafío la situación económica, tal y como lo concibe el directivo masculino. Adicionalmente, a diferencia del hombre la mujer tiene como desafío la subsistencia de la empresa, mientras que el reto para el hombre es la innovación. Esta preocupación cobra sentido con la aportación de Francoeur *et al.* (2008) quienes aluden al valor que se obtiene con la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración. Desde esta perspectiva, resulta interesante considerar los resultados de esta investigación donde se ha identificado que la mujer directiva se rodea de más mujeres a diferencia de los hombres e incorpora menos familiares en la empresa en comparación con los directivos masculinos.

Por otro lado, resultaría interesante analizar el por qué los trabajadores que se encuentran bajo la dirección de una mujer suelen tener menores niveles de estudios que aquellos empleados que están a cargo de hombres, y por qué la mujer tiende remunerar a sus colaboradores en mejor grado por encima de sus capacidades, en comparación que los directivos del género opuesto.

Ante los escenarios comentados anteriormente, observamos la presencia de diferencias de género en las prácticas empresariales del ámbito familiar, es muy importante modificar los pensamientos tradicionales en la cultura organizacional y permitir que la mujer avance en otros roles de liderazgo. Las transformaciones mundiales influyen en la sociedad y el trabajo demanda la incorporación de las mujeres en todos los niveles organizacionales. Este escenario tomará mucho tiempo, quizás algunas décadas más, por ello se requiere reconocer que las

diferencias de género no son una barrera para decisiones estratégicas. La oportunidad de permitir a la mujer actuar en otros escenarios tiene que ser visto como una estrategia empresarial y no solo como el cumplimiento de cuotas de segregación.

Finalmente, este trabajo nos ha permitido cubrir la brecha existente en la literatura respecto al papel de la mujer en el ambiente de la empresa familiar, particularmente en el contexto mexicano, deja abiertas otras oportunidades para continuar investigando cómo están cambiando los roles de género y la forma en la que éstos impactan estratégicamente en las empresas familiares.

## **6. Referencias**

Adams, R., Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance* 62, 217-250.

Amin, M. (2012). Does Mandating Non-discrimination in Hiring Practices Affect Female Employment? Evidence Using Firm-level Data. Enterprise Analysis Unit. World Bank, Washington, DC20433. [en línea] Disponible en: <http://www.enterprisesurveys.org/~media/FDKM/EnterpriseSurveys/Documents/Research%20Papers/Gender-discrimination-29.pdf>

Andersen, P. T. y Bloksgaard, L. (2008). Gendered Negotiations of Competences and Management. *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, March, 16 (1), pp. 58–70.

- Belghiti-Mahut, S., y Lafont, A. (2010). Lien entre présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France. *Gestion* 2000, 27(5), 131-146.
- Bøhren, Ø. y Strøm, R. (2005). The value creating board: Theory and evidence. Norwegian School of Management, Research Report, 8.
- Burke, R. (1997). Women on corporate boards of directors: A needed resource. *Journal of Business Ethics*, 16(9), pp. 37-43.
- Cole, P. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10 (4), pp. 353–371.
- Daily, C.; Trevis, S. y Dalton D. (1999). A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite. *Strategic Management Journal*, 20 (1), pp. 93-99.
- Daily, C. y Dalton, D. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy*, 24, pp. 8-10.
- Dezsö, C. y Ross, D. (2008). “Girl Power”: Female Participation in Top Management and Firm Performance. Working Paper, Current Draft: August 2008. p.4. [<http://www.en.cams.bwl.uni-muenchen.de/files/girlpower1.pdf>], Accessed June 2016.
- Dumas, C. (1998). Women’s Pathways to Participation and Leadership in the FamilyOwned Firm, *Family Business Review*, 11 (3), pp. 219- 228.

- Dumas, C. (1989). Understanding of father–daughter and father–son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 2, pp. 31-46.
- Erhardt, N.; Werbel, J. y Shrader, C. (2003). Board Director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11, pp. 102-111
- Francoeur, C.; Labelle, R. y Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management, *Journal of Business Ethics*, 81 (1), pp. 83-95.
- Lyman, A.; Salganicoff, M. y Hollander, B. (1985). Woman in family business: An untapped resource, *SAM Advanced Management Journal*, 50(1), pp. 46-9.
- Mahmood, S. (2011). Microfinance and women entrepreneurs in Pakistan, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(3), pp. 265 – 274.
- Mateos, R.; Escot, L. y Gimeno, R. (2006). Análisis de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las 1000 mayores empresas españolas, Documento de trabajo, Universidad San Pablo.
- Martínez, R.; Hernández, M. y De la Poza, J. (2007). Trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar: De la infancia a la sucesión. En J. C. Ayala Calvo, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (págs. 1125-1139). España: Universidad de La Rioja.

- Maxwell, G, A. (1997). Hotel general management: views from above the glass ceiling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, pp. 230–235.
- Mitchelmore, S. y Rowley, J. (2013). Growth and planning strategies within women-led SMEs, *Management Decision*, 51 (1), pp. 83-96.
- Overbeke, K.; Bilimoria, D. y Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4 (3), pp. 201-2012.
- Poza, E. y Messer, T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review* 14 (1), pp. 25-36.
- Rodríguez, M. y Rodríguez, M.(2011). La mujer en la empresa familiar, *Revista de Empresas Familiar*,1, pp. 17-26
- Romero, G. (2012). Factores que condicionan el desempeño femenino en América Latina. *Revista Gaceta Laboral*, 18(3), pp. 289-308.
- Romo, L.; Suárez, D. y Llamas, C. (2007). Características y competencias de las mujeres empresarias. *Ideas CONCYTEG*,23(2), pp. 363-379.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15, pp. 404-413.

- Rowe, B. y Hong, G. (2000). The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women, *Family Business Review*, 13 (1), pp. 1-13.
- Ryan, M. y Haslam, S. (2005). The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*. 16 (2), pp. 81–90.
- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Business: Challenges and Opportunities, *Family Business Review*, 3 (2), pp. 125–138.
- Santander, V.(2007). Antecedentes Históricos, estadísticos y legales sobre la discriminación en contra de la mujer laboralmente activa en Chile año 2007. *UCMaule Revista Académica*, 33, pp. 77-91.
- Schein, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's. *Journal of Social Issues*, 57 (4), pp. 675–688.
- Scherer, K. (1997). Women directors: Talent before gender. *Corporate Board*, XVIII (104), pp. 1-5.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future, *Family Business Review*, 17 (1), pp. 1–36.
- Singh, V.; Vinnicombe, S. y Johnson, P. (2001). Women Directors on Top UK Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 9, pp. 206-216.

Singh, V. y Vinnicombe, S. (2004). The 2004 Female FTSE Report 2004, Cranfield School of Management Report, Cranfield.

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

Vadnjal, J., y Zupan, B. (2009). The role of women in family businesses. *Economic and Business Review*, 11 (2), pp. 159–177.

Vera, C. y Dean, M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18 (4), pp. 321-345.