



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

**ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER COMO INTEGRANTE
DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA TOMA DE DECISIONES
EN LA REGIÓN CENTRO SUR DE TLAXCALA**

Edit Hernández Flores¹ y Marcelo Paredes Cuahquentzi²

Analysis of the participation of women as member of the family enterprise in decision making in the Central- South region of Tlaxcala

ABSTRACT

Although the participation of women in the workplace is increasing, inequality of opportunities is observed in relation to men. This phenomenon is evident in family businesses, specifically in government bodies and management positions. This article presents the results of a research carried out with family businesses in the central-south region of the State of Tlaxcala to identify and analyze the participation of women in decision making, the above with the application of a survey as an instrument to obtain the information under the type of transversality. Among the results, it was identified that a low percentage of family businesses have government bodies and that the participation of women is low, since the position of general director is held by a man in 63.0% of the cases.

Keywords: Woman, family business, government bodies, managerial positions.

RESUMEN

A pesar de que la participación de la mujer en el ámbito laboral cada vez es mayor, se observa desigualdad de oportunidades con relación a los hombres. Este fenómeno es evidente en las empresas familiares, específicamente en los órganos de gobierno y cargos de dirección. En este artículo se presentan resultados de una investigación llevada a cabo a empresas familiares de la región centro sur del Estado de Tlaxcala para identificar y analizar la participación que tiene la mujer en la toma de decisiones, lo anterior con la aplicación de una encuesta como instrumento para la obtención de la información bajo el tipo de transversalidad. Entre los resultados, se identificó que un bajo porcentaje de empresas familiares cuentan con órganos de gobierno y que la participación de la mujer es baja, ya que el puesto de director general lo ocupa un hombre en el 63.0% de las ocasiones.

Palabras clave: Mujer, empresa familiar, órganos de gobierno, cargos directivos.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en trabajos de investigación está cada vez más presente el estudio sobre la mujer y su participación tanto en la empresa familiar como en general. Algunos estudios reconocen que la presencia de la mujer en la actividad empresarial favorece positivamente no sólo a la empresa, sino también a la economía del país. La empresa familiar enfrenta el reto de saber distinguir claramente lo relacionado a la empresa y a la familia y, en consecuencia, saber gestionar y comunicar ambos roles. El impacto de la cultura empresarial y familiar delimita la participación de la mujer dado que los esquemas tradicionales afirman que ella, debe estar a cargo de tareas hogareñas y, al cuidado y educación de los hijos. Esta alternancia de responsabilidades conlleva a que se les acuse de descuido de la empresa familiar al no estar de tiempo completo, convirtiéndola en subempleada de sus colaboradores del género masculino, pues en apariencia son ellos los que siempre están a cargo de la empresa, independientemente de si la mujer es la

¹ Docente-Investigador del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas (CICA) de la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UATx). Email: edhdezfl@hotmail.com.

² Docente-Investigador de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas (FCEA), Universidad Autónoma de Tlaxcala (UATx). Email: marparcua@gmail.com.

propietaria o socia. Esta investigación se enfoca a analizar la participación que tiene la mujer en los órganos de gobierno de la empresa familiar, pues el tener establecidos órganos de gobierno en las empresas familiares es de vital importancia para el sostenimiento en el tiempo de la empresa. Esto permite llevar una adecuada gestión de las empresas y una comunicación como parte de esta, pero también como miembros de la familia.

Con respecto al tema de la *Mujer en el ámbito laboral*, se encontró que la inserción de la misma en el ámbito laboral cuando existe es considerada como un aspecto secundario de su proyecto de vida básicamente, cuando el hombre no cumple con su rol de proveedor por diversas causas: desempleo; disminución de sus remuneraciones; enfermedad; incapacidad temporal o definitiva u otro tipo de infortunios. En el hogar, la figura masculina puede estar ausente por muerte, separación, entre otros, lo que se traduce en una situación de crisis económica ante la cual es la mujer quien se ve obligada a desempeñar el rol de proveedora (Davidson, 1991; De Oliveira y Ariza, 2001; Burke y McKeen 1992; Martínez 1995; Fischer y Ursul, 2015).

Uno de los antecedentes de la participación de la mujer en el ámbito laboral ocurrió en la Revolución Francesa, en la que se declaró la igualdad de derechos humanos; la mujer jugó un papel de suma importancia, pero el hecho de participar tan activamente no la hizo recibir toda la relevancia histórico-social que implicaba haber iniciado y colaborado en un evento de tanta significación universal, pudiendo habersele abierto las puertas para lograr la igualdad de género y así también su acceso al poder político y económico. Más adelante, en la Revolución Industrial, se requirió la incorporación de la mujer a la producción fabril, constituyéndose como un proletariado femenino que tuvo un valor enorme en el desarrollo de la sociedad. Por primera vez, se le permitió compartir el mundo exterior con su compañero del sexo masculino. Con el ingreso de la mujer al mundo del hombre, se modificaron los tradicionales patrones de masculinidad y feminidad, pero dichos patrones de diferenciación aún continúan influyendo poderosamente al seleccionar las ocupaciones para la mujer. Las ocupaciones a las que tuvo acceso fueron y siguen siendo una extensión de las tareas que cumple dentro del hogar (Pineda, 2006).

Sin embargo, de acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2016b); de las más de 29 millones de personas ocupadas que se tienen en cerca de 5.7 millones de unidades económicas reportadas por los Censos Económicos 2014, las mujeres alcanzaron el 43.8%. En el sector privado y paraestatal en los cuales, laboraron cerca de 22 millones de personas, el 41.2% está representado por mujeres y 58.8% hombres. Los servicios financieros, concentran el mayor porcentaje de personal ocupado por el sexo femenino con el 49.5%, seguido del comercio con el 47.7 %. La menor participación femenina se registró en el sector pesca y acuicultura, en los que únicamente el 10.0% del personal es del género femenino. Aun cuando las mujeres están empleadas, siguen asumiendo la mayor parte de las labores de cuidado y las tareas domésticas no remuneradas, lo cual limita su capacidad para aumentar sus horas en un empleo remunerado, formal y asalariado (OIT, 2016). Los principales obstáculos que enfrenta la mujer en la empresa parte de la idea de la mujer como fuerza de trabajo secundaria, en primer lugar, en torno a una concepción de familia nuclear, en la cual el hombre es el principal/único proveedor del hogar y la mujer es la principal/exclusiva responsable del cuidado doméstico y familiar (Abramo, 2004), lo que se ve reflejado en la poca participación de la mujer en las empresas en general. Quedando la duda de ¿qué pasa con *la mujer en la empresa familiar*?

Existen diversas definiciones de empresa familiar. Sin embargo, se encuentra un consenso sobre tres elementos esenciales de la empresa familiar: *la propiedad, el negocio o empresa y la familia* (Vélez et al., 2008) Para efectos de esta investigación, se considerará como empresa familiar aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen mínimo el 51% de propiedad accionaria de la empresa y tienen el control de las decisiones.

La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor. También en la empresa familiar su papel está evolucionando hacia una más amplia participación, donde cada vez más, forman parte del cuadro directivo en los negocios familiares. Este nuevo nivel de participación aumenta la complejidad y la fuerza de sus contribuciones para el éxito y la continuidad de la empresa familiar. Sin embargo, toda evolución supone nuevos retos y oportunidades de desarrollo (Ceja, 2008). Las mujeres se enfrentan a la

existencia del denominado “Techo de Cristal”, entendido como “una barrera invisible que impide a las mujeres cualificadas alcanzar puestos de mayor nivel dentro de las organizaciones y mayores niveles de responsabilidad” (García *et al.*, 2012), que también imposibilita que la mujer pueda desarrollar más libremente sus capacidades y aptitudes en pro del crecimiento de una empresa.

El equilibrio es aún más complejo cuando la mujer trabaja para la empresa familiar y no percibe remuneración alguna por razones de legislación o culturales, por lo que se precisa comprender a la mujer casada que desarrolla un trabajo en la empresa de su familia, así como el contexto en el que desarrolla su tarea, los procesos que condicionan la ejecución de su trabajo y cómo todo ello influye en su bienestar personal (Stoner, 1990 citado en Rodríguez y Rodríguez, 2011), así como otros trabajos, exploraron el conflicto en que viven las mujeres que trabajan en su propia empresa y además dirigen y administran el hogar, cuando se trata de pequeñas y medianas empresas (Zapatero *et al.*, 2010) El reto es equilibrar la participación de la mujer y el hombre en las empresas familiares y que ésta se dé también en los órganos de gobierno y en los puestos directivos.

El Instituto de la Empresa Familiar (2005), indica que las empresas familiares se caracterizan porque muchos de los familiares, conocidos y amigos trabajan en ella, y se evita la incorporación de personas ajenas a la familia en posiciones clave como los puestos directivos o como consejeros independientes en los diferentes órganos de gobierno, llámese Consejo de Administración o Comités. Existe una coincidencia con lo que establece este Instituto, en que para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente, cada uno de tres subsistemas debe tener un papel y una participación claramente definidos en el gobierno del sistema global. Desde la *perspectiva de la familia*, el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar son las estructuras organizadoras y la voz de la familia. Desde la *perspectiva de la propiedad*, la Junta de Accionistas es la voz de los propietarios de la empresa. Entre el subsistema de la propiedad y de la empresa, el *Consejo de Administración* es otra estructura clave de gobierno impregnada en su composición y funcionamiento por la influencia de los *tres subsistemas*, el grupo *familiar*, el grupo *gestor* y el grupo *propietario*. Desde la *perspectiva de la empresa*, la Dirección es la estructura gestora de la organización y la voz de los empleados de la misma. Estas estructuras permiten garantizar un funcionamiento adecuado del negocio familiar.

Parte del éxito, de la supervivencia y sostenimiento de una empresa familiar se debe a la comunicación que existe entre la familia y la empresa, cada una asumiendo el rol que le corresponde. Esta supervivencia de la empresa familiar depende de dicha separación, que exige la creación de órganos de gobierno que funcionen bajo reglas y responsabilidades perfectamente definidas. Es necesario tener presente que para estructurar los órganos de gobierno de la empresa y de la familia y la relación entre los accionistas, el consejo administrativo y el equipo directivo, es necesario considerar la evolución de la familia y del negocio e identificar cuándo es el mejor momento para hacerlo. Una vez que los participantes han entendido los beneficios de la institucionalización, se pueden iniciar los procesos formales para la implementación del gobierno corporativo en la empresa familiar (Galaz, 2011). Considerando la importancia de estos órganos de gobierno, en esta investigación documental también se ha indagado sobre la *Participación de la mujer en estos órganos de gobierno*.

La Revista Mundo Ejecutivo (2016), explica que sólo el 18% de los puestos de alta dirección en América Latina están en manos de mujeres, de acuerdo con la última investigación del International Business Review (IBR) encuesta de Gran Thornton aplicada a 5,520 empresas de 36 economías del mundo. En Brasil, apenas un 19% de las empresas tienen a mujeres en puestos directivos, mientras que México y Argentina reportan 18%. En los últimos tres años, el porcentaje en México ha bajado 10 puntos. En 2014 se ubicó en 28% y en el 2015 fue de 23%. Un estudio de la Universidad Complutense de Madrid (2009), informa que 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. Esta representación tan escasa indica que, una vez superadas las barreras de la formación, existen barreras a la promoción profesional para las mujeres. Consecuentemente, existe en las empresas determinadas culturas empresariales (normas no

escritas) que dificultan el acceso a la mujer a puestos de toma de decisiones empresariales, desperdiciando el talento de las mujeres que se quedan sin promocionar, esto repercute negativamente en la eficacia empresarial.

Se ha demostrado repetidamente, que las empresas con una mayor diversidad no solo muestran mejor rendimiento que las demás, también aumentan sus posibilidades de captar y conservar a los mejores profesionales, como lo menciona el estudio publicado por Hays “Ambición femenina. Oportunidades de Desarrollo Profesional” (Spata, 2017). Sin embargo, el mismo estudio muestra que el 79% de los encuestados afirmó que la persona de más alto rango dentro de su organización eran varones.

MATERIAL Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el *enfoque cuantitativo*, considerando que se fundamenta en la medición de las características de la participación de la mujer en la empresa familiar (fenómeno social), lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado. También se recurre al *enfoque cualitativo* debido a que se describe el fenómeno social a partir de rasgos precisos según sean observados por los elementos mismos que están dentro del escenario estudiado. Asimismo, este trabajo es una investigación *descriptiva* porque se señalan las características de la situación de la mujer en la empresa familiar, misma que se soportó con la aplicación de la encuesta aplicada a empresas familiares de la región centro sur de Tlaxcala.

El *tipo de investigación* en un primer momento *fue documental*, debido a que se requirió realizar un análisis de la información escrita sobre: el tema de la empresa familiar, mujer en el ámbito laboral, la mujer en la empresa familiar, asimismo a que se refieren los órganos de gobierno y los cargos directivos. Las fuentes documentales que se utilizaron fueron libros, revistas, informes y estudios realizados por diversas organizaciones nacionales e internacionales. Además de que se trata de un estudio transversal debido a que el objetivo es analizar los datos de un grupo sujeto.

Hipótesis.

Se plantearon las *hipótesis de la investigación* de la siguiente forma: Una Hipótesis Alternativa (H_A): *La participación en los órganos de gobierno y puestos de dirección en la empresa familiar está determinada por el género*. Dos Hipótesis Nulas: H_{01} = *No existe preferencia de género para formar parte de los órganos de gobierno de la empresa familiar* e H_{02} = *No existe preferencia de género para ocupar un cargo directivo*. Teniendo como *variable dependiente* “la participación en los órganos de gobierno y puestos directivos en empresa familiar” y como *variable independiente* “género de quien ocupa el puesto”.

La *población* en esta investigación contempló a las empresas familiares del Estado de Tlaxcala, considerando como empresa familiar la micro, pequeña y mediana que existen en Tlaxcala. La muestra fue de 27 empresas familiares de la región centro sur de Tlaxcala por ser la región que concentra mayor número de MiPyMEs a nivel estatal. La recopilación de la información se realizó a través del *trabajo de campo* y la técnica de recolección utilizada fue la *encuesta aplicada a empresas familiares*, la cual estuvo constituida por 21 preguntas dividida en cuatro dimensiones: datos generales, información de directivos, participación de la mujer en las diferentes funciones directivas y áreas funcionales y, lo referente a la remuneración. Para el procesamiento de datos se utilizó el sistema SPSS V.24. Se analizó la información a través de Crosstabs. La comprobación de la hipótesis se realizó a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov (Visauta, 2007).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se obtuvo un Alfa de Cronbach con un valor de 0.923, que indica una consistencia muy aceptable en los ítems del instrumento, como se muestra en los Cuadros 1 y 2.

Cuadro 1. Resumen de Procesamiento de Casos

| Casos | N | % |
|----------|----|-------|
| Válido | 27 | 100.0 |
| Excluido | 0 | 0.0 |
| Total | 27 | 100.0 |

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

Fuente: Análisis de Fiabilidad de SPSS V.24

Cuadro 2. Estadísticas de Fiabilidad

| Alfa de Cronbach | No de elementos |
|------------------|-----------------|
| 0.923 | 82 |

Fuente: Análisis de Fiabilidad de SPSS V.24

A través de la distribución de frecuencias se obtuvieron datos descriptivos referentes a la media, mediana, moda, desviación estándar y varianza que presentan los ítems de la encuesta. El Cuadro 3 muestra los valores de la estadística descriptiva de las empresas con relación a algunas preguntas planteadas.

Cuadro 3. Tabla de Frecuencia

| Pregunta | Estadísticos | | | | | | |
|--|--------------|------------|-------|---------|------|---------------------|----------|
| | Válido | n Perdidos | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Varianza |
| Sector productivo | 27 | 0 | 3.07 | 4.00 | 4 | 1.174 | 1.379 |
| Número de empleados | 27 | 0 | 1.44 | 1.00 | 1 | 0.577 | 0.333 |
| Género de quien contesta | 27 | 0 | 1.48 | 1.00 | 1 | 0.509 | 0.259 |
| Mujer a cargo en generaciones previas | 27 | 0 | 2.41 | 3.00 | 3 | 0.844 | 0.712 |
| ¿En qué generación? | 27 | 0 | 1.48 | 1.00 | 1 | 0.700 | 0.490 |
| ¿El director general es miembro de la familia propietaria de la empresa? | 27 | 0 | 1.04 | 1.00 | 1 | 0.192 | 0.037 |

Fuente: Tabla de Frecuencia de SPSS, V.24.

De acuerdo con el INEGI (2016a), al realizar este estudio en el estado de Tlaxcala existían 72,781 MiPyMEs. El estudio se realizó en la región centro sur del estado, por ser el que concentra el mayor porcentaje (34%) de MiPyMEs a nivel estatal con 24,636 empresas. Las empresas familiares encuestadas de esta región fueron 27, de las cuales el 14.8% son del sector construcción, 18.4% de manufactura, 11.1% de comercio y 56.6% de servicios. De las cuales 59% son microempresas, 37% de pequeñas empresas y un 4% de tamaño mediano.

Los resultados a destacar de esta investigación de acuerdo con el objetivo y a las hipótesis planteadas es que en esta región la mujer no tiene participación en el puesto de dirección general dentro de la empresa familiar. Se encontró que el porcentaje de mujeres fue de 37%, frente al del hombre 63%. La información se presenta en la Figura 1.

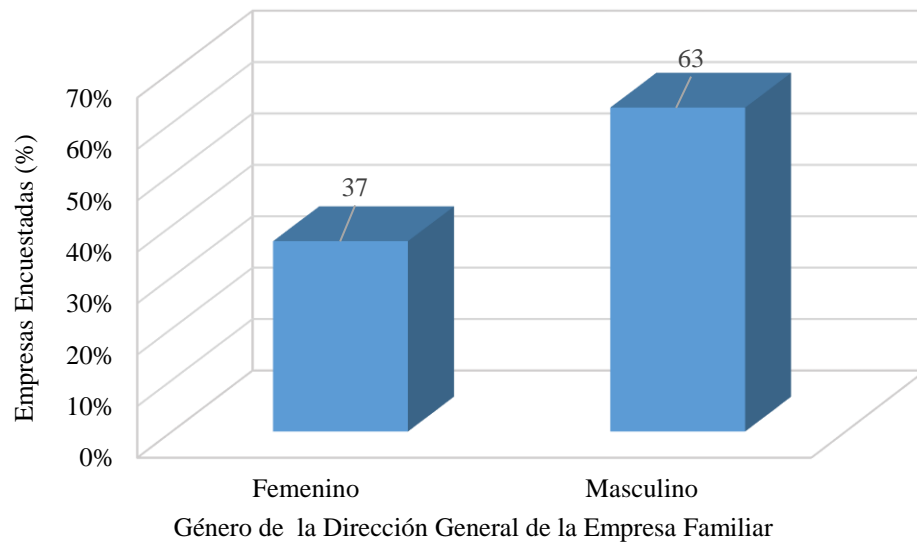


Figura 1. Género de la Dirección General de la Empresa Familiar.

Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24.

Se encontró que no todas las empresas familiares tienen establecido órganos de gobierno. Como se muestra en la Figura 2, los órganos de gobierno que más están presentes en las empresas familiares que sí tienen, es el equipo directivo y el consejo de la familia con un 51.9% y 37%, respectivamente.

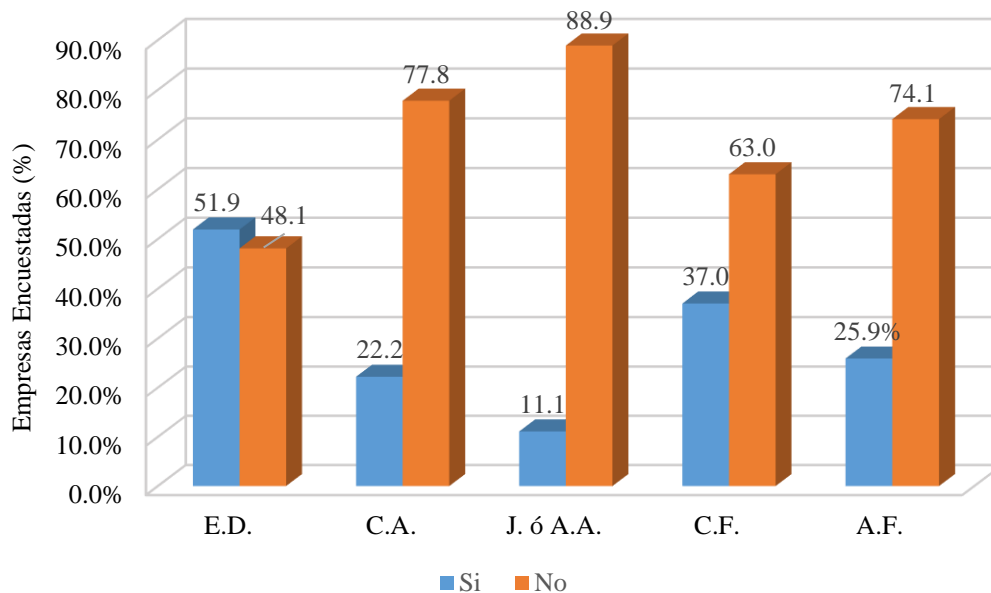


Figura 2. Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar.

Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24.

En los órganos de gobierno que existen en la empresa familiar, la participación de la mujer en equipos directivos es del 44% (Figura 3). En los otros órganos, la participación femenina es aún menor.

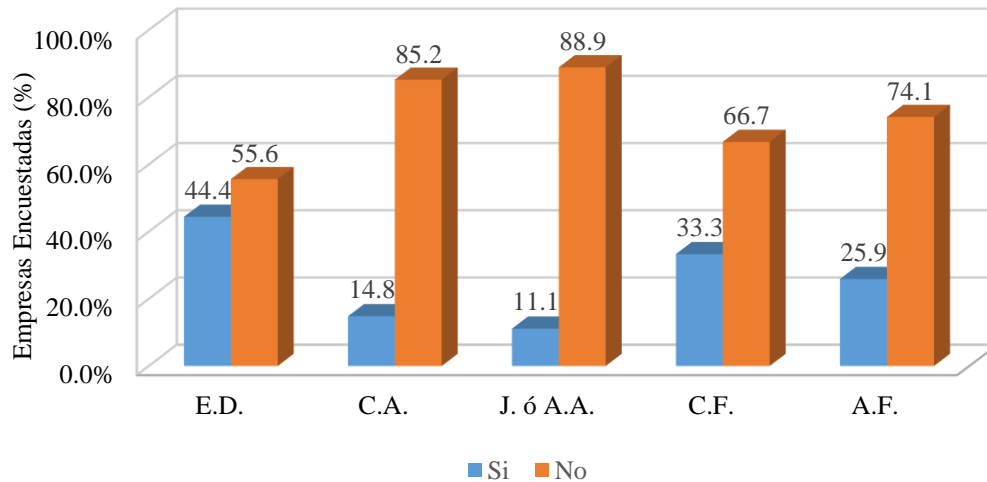


Figura 3. Participación de Mujeres en Órganos de Gobierno.

Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24.

El mismo comportamiento se observó cuando se preguntó, ¿De las mujeres que forman parte de los órganos de gobierno en la empresa, ¿cuántas de ellas son mujeres miembros de la familia? La respuesta fue que todas, los resultados se muestran en la Figura 4 donde se observa el mismo comportamiento.

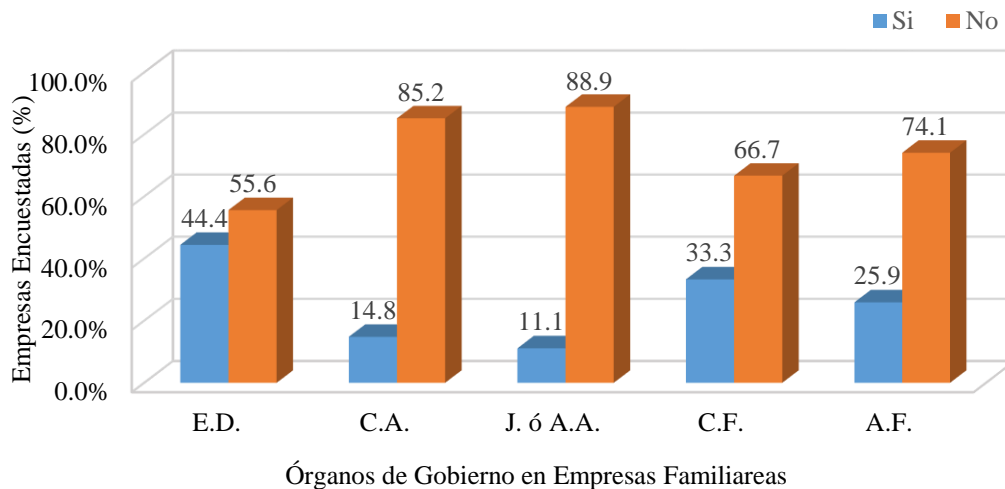


Figura 4. Participación de Mujeres de la Familia en Órganos de Gobierno.

Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24.

En la Figura 5 se muestra la opinión de los encuestados con respecto a la importancia de la mujer en el proceso de toma de decisiones en la empresa. No se observa que las opiniones sean favorables a la mujer en este apartado.

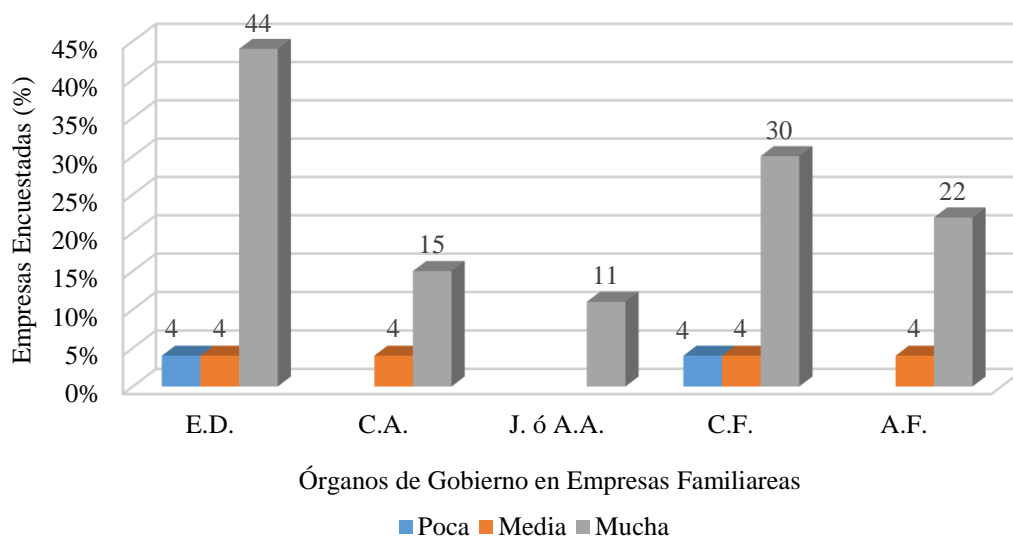


Figura 5. Importancia de la Mujer en la Toma de Decisiones.
 Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24.

Se entenderá como áreas funcionales las de Recursos Humanos (RH), Contabilidad y Finanzas (CF), Operaciones (OP), Logística (LO), Mercadotecnia (ME), Tecnologías de la Información (TI), Servicio al Cliente (SC) y Otra área (O). Las encuestas aplicadas mostraron que hay mayor participación de la mujer en la dirección de áreas funcionales. Las áreas funcionales que más concentran mujeres son en recursos humanos 81%, operaciones 71% y mercadotecnia 58%. La excepción lo fue el área de servicio al cliente, en la que un 84% de los responsables eran del sexo masculino, como se observa en la Figura 6.

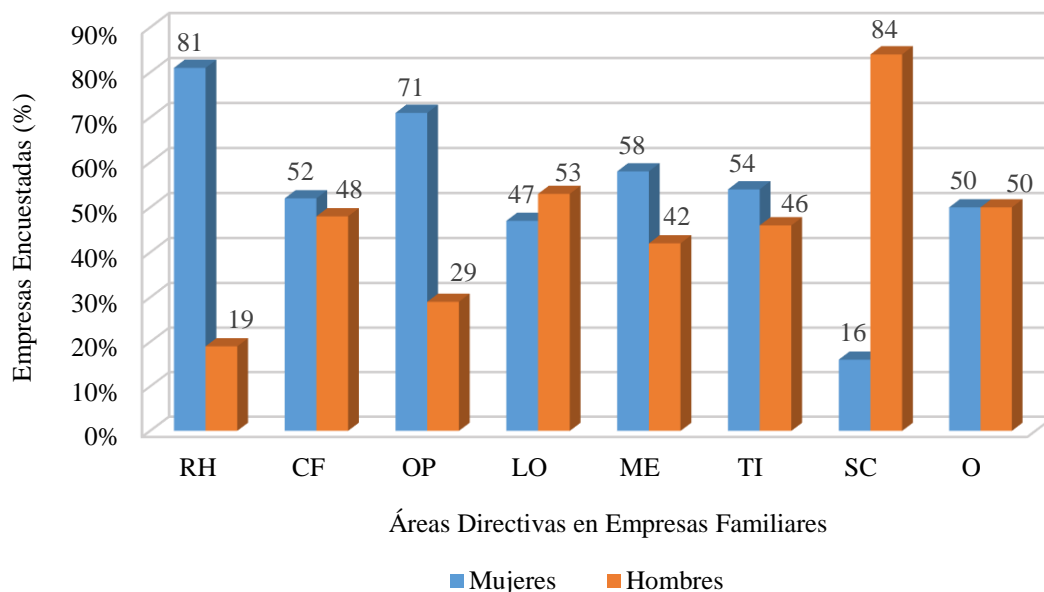


Figura 6. Participación de la Mujer en Áreas Directivas.
 Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24

De las mujeres que ocupan cargos directivos en áreas funcionales, la mayoría son miembros de la familia como se observa en la Figura 7.

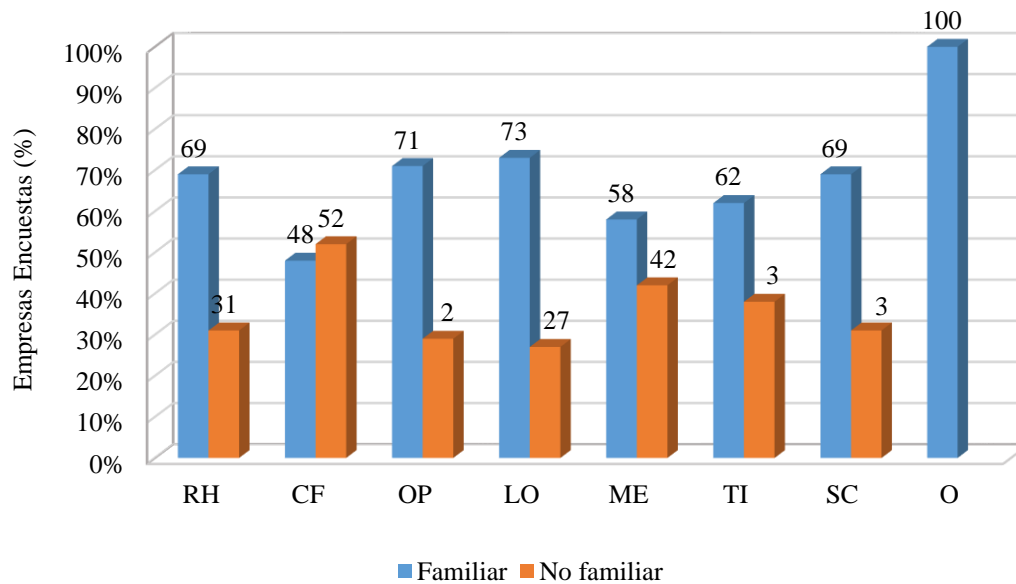


Figura 7. Participación de la Mujer Miembro de la Empresa Familiar en Áreas Directivas.

Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24.

El grado de estudios que más predomina en las mujeres miembros de familia que participan en los puestos de dirección de las áreas funcionales es el nivel licenciatura (Cuadro 4). Cabe destacar que, en general, la remuneración que reciben las mujeres, conforme a las encuestas es de acuerdo con sus capacidades (Figura 8).

Cuadro 4 Participación de la mujer miembro de la empresa familiar en áreas directivas.

| Áreas Funcionales | Primaria % | Secundaria % | Preparatoria/ equivalente % | Técnico % | Licenciatura % | Posgrado % |
|-------------------|------------|--------------|-----------------------------|-----------|----------------|------------|
| RH | 6.3 | | | 6.3 | 81.3 | 6.3 |
| CF | | 4.3 | | | 82.6 | 13.0 |
| OP | | | | 21.4 | 64.3 | 14.3 |
| LO | | 6.7 | 6.7 | | 73.3 | 13.3 |
| ME | | | | 8.3 | 83.3 | 8.3 |
| TI | | | 7.7 | 15.4 | 69.2 | 7.7 |
| SC | 3.8 | 3.8 | 19.2 | 3.8 | 57.7 | 11.5 |
| O | | | 50.0 | | 50.0 | |

Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24.

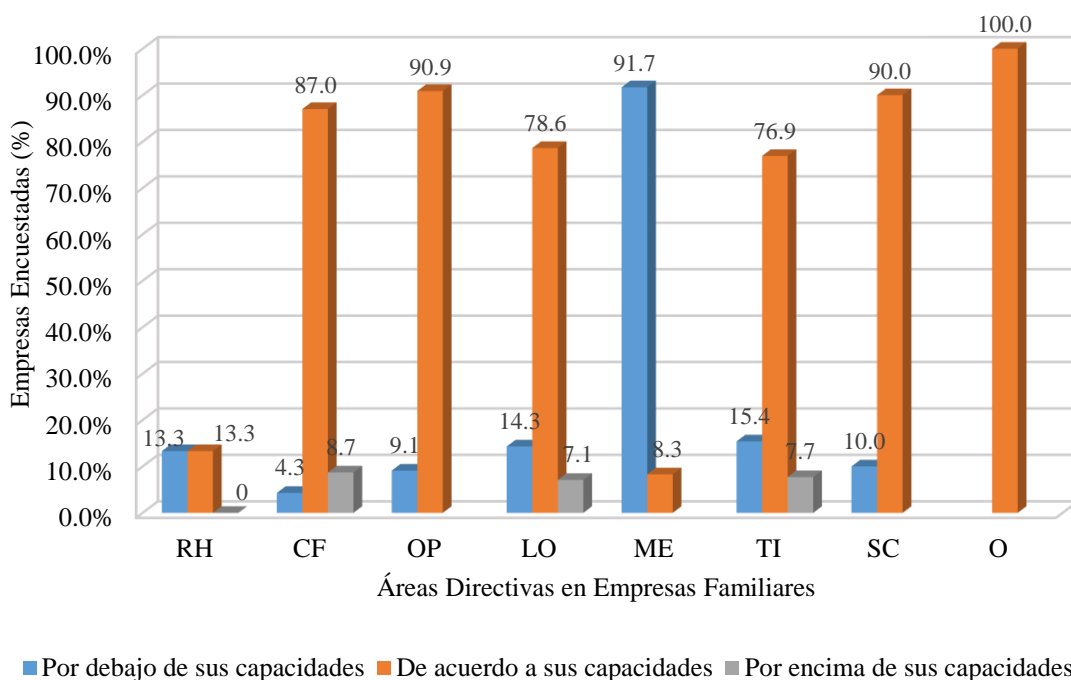


Figura 8. Grado de Remuneración de las Mujeres en las Diferentes Áreas Funcionales.
Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24.

En la Figura 9, el 56% de las empresas indican que, si tienen que sustituir a una persona en un puesto de dirección, le es indistinto el género de quien ocupe el puesto (femenino o masculino). Sin embargo, esto se contradice con lo encontrado en los resultados que se muestran en la Figura 1, donde se observa que en el 63% de empresas encuestadas, el director de la empresa es del género masculino. A pesar de que en la propia gráfica 9, se observa que los directivos se inclinarían más por contratar a una mujer (41%).

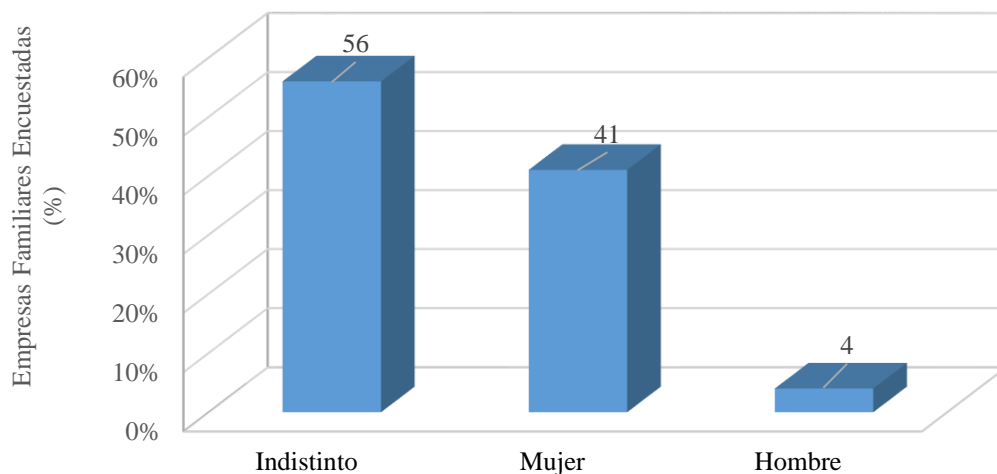


Figura 9. Género que prefiere Contratar en Caso de Sustitución de un Puesto
Fuente: Elaboración propia con datos de resultados de crosstabs V.24.

Los resultados de la presente investigación coinciden con los obtenidos en otros estudios, mostrando que es una problemática generalizada a nivel estatal, nacional e internacional y que el reto es disminuir la brecha de desigualdad de género, involucrar a la mujer en las áreas de toma de decisiones, ya que está demostrado que cuando existe equilibrio de género en estas áreas los resultados para las empresas se reflejan en un mayor desarrollo y en consecuencia en un mejor posicionamiento.

CONCLUSIONES

La información obtenida y analizada revela, que se continúa con la desigualdad en la empresa familiar, respecto a la participación de la mujer en la toma de decisiones.

La inclusión de la mujer en este tipo de empresas es cada vez más evidente, sin embargo, aún existe desigualdad de oportunidades para que participen en la toma de decisiones de la empresa familiar en los puestos de dirección general, los órganos de gobierno y en áreas directivas de las empresas.

Los puestos de dirección general de las empresas encuestadas es ocupado sólo en un 37% por el género femenino.

No todas las empresas tienen definido órganos de gobierno. Los órganos de gobierno que más figuran en primer lugar son equipo directivo (51.9%) y consejo de familia (37.0%), los que menos figura son asamblea familiar (25.9%) y consejo de administración (22.2%).

La participación en los órganos de gobierno de la empresa familiar es en promedio del 30% mujeres y 70% hombres. Teniendo un poco más de presencia en los equipos directivos (44.4%). Situación que muestra la escasa participación de este género en las áreas de toma de decisiones. Destacando que las mujeres que participan son en su mayoría miembros de la familia dueña de la empresa.

Las áreas directivas en las que más participan las mujeres son recursos humanos y operaciones, seguido de mercadotecnia, tecnologías de la información y contabilidad-finanzas. En las que menos presencia tienen es servicio al cliente, logística y entre otras.

Lo anterior evidencia que en las empresas familiares sujetas a estudio, la participación de la mujer en la toma de decisiones es muy baja a pesar de que cuentan con las capacidades necesarias y a pesar de que los directores reconocen que prefieren contratar a una mujer antes que a un hombre.

Es indispensable fomentar la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar, en los puestos de dirección general y en los órganos de gobierno empresarial, e involucralas en la toma de decisiones, como elemento clave para un progreso más amplio de las empresas familiares y con el reto de disminuir la brecha de desigualdad de género.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramo, L. 2004. Inserción laboral de las mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria. *Revista Estudios Feministas* 12(2):224-235.

Burke, R. J. y A. McKeen C. 1992. Women in management. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley. New York, USA. pp 245-248.

Ceja, L. 2008. El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible. http://www.iese.edu/es/files_html/5_41125.pdf. Consultado el 01 de Septiembre de 2016.

Davidson, M. 1991. Women and employment. En Warr, P. (Dir.). *Psychology at Work*, Sheffield. Penguin Book pp. 223-246.

De Oliveira, O y M. E. Ariza C. 2001. Transiciones familiares y trayectorias laborales femeninas en el México urbano, M. E. Araiza C. M. (Ed). En: *Proceso sociales, población y familia. Alternativas teóricas y empíricas en las investigaciones sobre vida doméstica*. Editorial FLACSO: Miguel Ángel Porrúa. México, D. F. pp 129-146.

Fischer, De la V. L. E. y J. Ursul, S. 2015. Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos directivos-Áreas de Investigación: Estudios de género en las organizaciones. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. 11 p.

Galaz, Y. R. 2011. Modelo Institucional en la Empresa Familiar. Boletín Gobierno Corporativo: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/modelo-institucional-em-presa-familiar.pdf>. Consultado en 2016.

García, M., García, D. y Madrid, A. 2012. Caracterización del comportamiento de las PyMEs según el género del gerente: un estudio empírico. Cuadernos de Administración 28(47):37-53. INEGI. 2016a. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/de-nue/default.aspx>. Consultado en 2016.

INEGI. 2016b. Estadísticas a propósito del día de la Mujer. http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/mujer2016_0.pdf. Consultado en 2016

Instituto de la Empresa Familiar. 2005. Buen gobierno en la empresa Familiar. http://www.ieseinsight.com/casos/Study_0046.pdf. Consultado en 2016.

Martínez, G. 1995. Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo. Revista Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela 35. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/11.11.pdf>.

OIT. 2016. Las mujeres en el Trabajo http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457094.pdf. Consultado el 2016.

Pineda, S. R. E. 2006. Estudio jurídico acerca de la discriminación de la mujer en el ámbito laboral y sus consecuencias en la Aldea Santo Tomás, Milpas Altas. Tesis de Licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 64 pp.

Revista Mundo Ejecutivo. 2016. Mujeres ocupan sólo 18% de puestos de liderazgo en empresas de AL. <http://mundoejecutivo.com.mx/mujer-ejecutiva/2016/03/08/mujeres-ocupan-solo-18-puestos-liderazgo-empresas>. Consultado el 16 de Septiembre de 2016.

Rodríguez, M. y Rodríguez, M. 2011. La mujer en la empresa familiar. Revista de Empresa Familiar 1(2):17-26.

Spata, H. M. 2017. Ambición de mujer. Obtenido de Mujer emprendedora: <http://paginasdemujeremprendedora.net/mariana-spata-ambicion-mujer/>. Consultado en Septiembre del 2017.

Universidad Complutense de Madrid. 2009. Mujer y poder empresarial en España. Editada por el Instituto de la Mujer: Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Economía Aplicada V.

<http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/mujeresPoderEmpresarialEspana.pdf>. Consultado el 16 de Septiembre de 2016.

Visauta, V. B. 2007. Análisis Estadístico con SPSS14 Estadística Básica. México: McGraw-Hill.

Vélez, M. D., H. Hoguín L., G. De la Hoz P., Y. Durán B. y A. Irma G. 2008. Dinámica de la empresa familiar PYME. Estudio Exploratorio en Colombia. Colombia: FUNDES Internacionales.

Zapatero, M. R., J. Alcaide J., R. Jiménez M. y D. Córdoba U. 2010. Interpretación de la familia empresarial. Córdoba: Universidad de CÓRDOBA. Cuaderno de Investigación de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar. No. 15:24

*** Artículo recibido el día 10 de septiembre de 2017 y aceptado para su publicación el día 18 de abril de 2018**