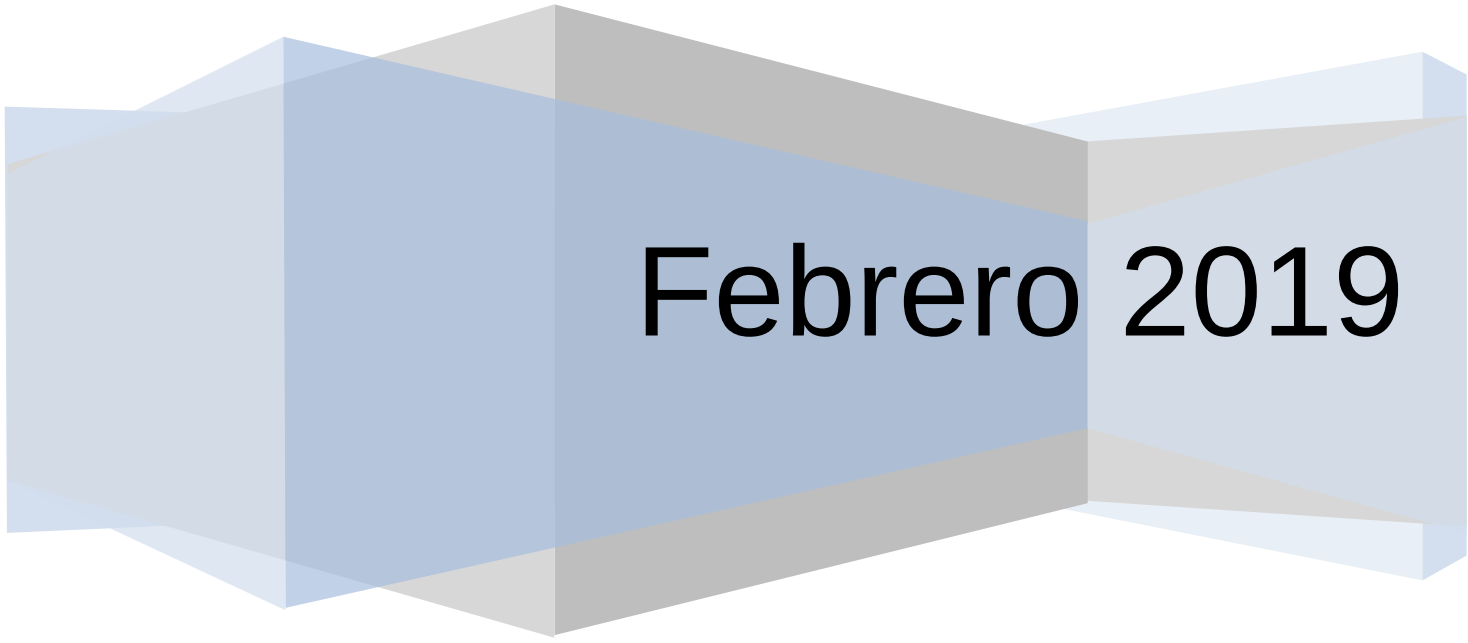
PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

“Las Mujeres y el Manejo de Empresas Familiares”

Paulina Lomelí García.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Contenido

I.- Introducción 2

II.- Justificación de la realización de la investigación 4

III.- Objetivo 5

IV.- Planteamiento y delimitación del problema 6

V.- Problemática abordada y posibles soluciones 7

VI.- Marco teórico y conceptual de referencia 8

VII.- Hipótesis 10

VIII.- Pruebas empíricas o cualitativas de la hipótesis 11

IX.- Conclusiones y nueva agenda de investigación 27

X.- Bibliografía 29

Resumen: En el presente documento se describirá el papel de la mujer en las empresas familiares y se señalarán las causas por las que sólo un pequeño porcentaje de mujeres es el que consigue alcanzar puestos de dirección al interior de ese tipo de empresas o bien llega a ser elegida en la sucesión.

I.- Introducción

En la actualidad, según un estudio realizado por la Universidad de Las Américas, las compañías familiares representan el 90% del tejido empresarial y de éstas, sólo 28% de las microempresas, 21% de las pequeñas, 11% de las medianas y 8% de las grandes, se encuentran dirigidas por una mujer[1]. En este sentido, resulta importante analizar por qué ocurre esto y proponer algunas medidas para contribuir a cerrar la brecha de equidad de género.

El objetivo del presente documento es analizar a las empresas que están presididas por una mujer y las razones por las que existe una brecha de género tan marcada, así como la importancia de promover el emprendedurismo de las mujeres en un contexto familiar.

Las preguntas de investigación son las siguientes:

¿Qué es una empresa familiar y qué proporción de las que existen en México, son lideradas por una mujer?

¿Cuáles son las razones por las que existe una gran inequidad de género en la sucesión de una empresa familiar?

¿Por qué es importante cerrar las brechas de género en el sector empresarial?

¿Qué recomendaciones podrían darse para impulsar a más mujeres hacia el liderazgo empresarial?

El presente documento tiene una metodología descriptiva con base en datos cualitativos y cuantitativos (Censo Económico 2014)

El orden por seguir en el documento es el siguiente:

En la primera sección se darán datos generales sobre las empresas familiares en cuanto al porcentaje que representan respecto al total, el empleo que generan, algunos datos a nivel estatal, concentración por sector de la economía, etc…

En la segunda parte se describirá la situación que enfrentan las mujeres en la actualidad para aspirar a ser elegida en la sucesión de la dirección de una empresa familiar, se describirán las dificultades generales de una empresa para permanecer o expandirse y se señalará el grado de participación de la mujer en las empresas familiares, por último, se dan las razones por las que una mujer debería estar en un puesto de dirección dentro de una empresa familiar.

En la tercera sección se describe la visión que aporta una mujer dentro de una empresa familiar, respecto a la conciliación empresa-familia.

[1] https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf

En la cuarta sección, se citan los mecanismos que deben existir para fortalecer a una empresa familiar, así como a la para aumentar la participación de la mujer en puestos directivos, tomando en cuenta, la formalización de los contratos, la formación de un Consejo administrativo, la elaboración de un plan estratégico, etc…

Por último, se brindan propuestas, las conclusiones y la nueva agenda de investigación.

II.- Justificación de la realización de la investigación

Es importante realizar la presente investigación debido a que la brecha en el tema de equidad de género no se ha ido cerrando con la velocidad deseada en el campo empresarial y por lo tanto, es necesario exponer las razones y dar algunas propuestas para mejorar este indicador.

La relevancia radica en que muchas mujeres tienen el anhelo de emprender y los referentes de empresas dirigidas por mujeres son muy pocos, lo cual lleva a pensar que es muy difícil para una mujer ocupar un puesto directivo dentro de una empresa.

Las soluciones estarán enfocadas a dar mayores apoyos económicos y asesorías a mujeres y empresas, a fin de ir cerrando a mayor velocidad las brechas de género dentro del sector empresarial.

Los beneficios esperados en la investigación son los siguientes:

Contar con un análisis respecto a las empresas familiares dirigidas por mujeres en México.

Describir las razones por las cuales existe una brecha de género muy marcada, favoreciendo a los varones, en la sucesión de la dirección de las empresas familiares.

Brindar algunas recomendaciones para terminar o reducir los prejuicios que obstaculizan el hecho de que una mujer pueda dirigir una empresa familiar.

La relevancia social consiste en que al brindar mayores oportunidades a las mujeres para dirigir una empresa familiar se hace posible empoderarla para fortalecer a la familia y por ende, al tejido social.

III.- Objetivo

El objetivo del presente documento es realizar un análisis sobre la situación de las empresas familiares dirigidas por mujeres, señalar las causas de la brecha de género existente en ese sector y dar recomendaciones para reducirla y para impulsar el emprendimiento de mujeres.

IV.- Planteamiento y delimitación del problema

Más del 90% de las empresas en México, en la actualidad son empresas familiares, sin embargo, sólo una proporción muy reducida son empresas dirigidas por mujeres, lo cual lleva a una brecha de género en detrimento de las mujeres, que se irá retroalimentando con el paso del tiempo, de no hacer nada al respecto.

Las preguntas de investigación son las siguientes:

¿Qué es una empresa familiar y qué proporción de las que existen en México, son lideradas por una mujer?

¿Cuáles son las razones por las que existe una gran inequidad de género en la sucesión de una empresa familiar?

¿Por qué es importante cerrar las brechas de género en el sector empresarial?

¿Qué recomendaciones podrían darse para impulsar a más mujeres hacia el liderazgo empresarial?

En ese sentido, la presente investigación tiene la finalidad de analizar y señalar las razones por las que una proporción tan baja de empresas son presididas por mujeres en México y por qué no se ha reducido esa brecha de género. Asimismo, se darán algunas recomendaciones para reducir dicha brecha.

El presente documento posee una metodología descriptiva basada en métodos cuantitativos y cualitativos, a partir de datos los últimos datos de INEGI.

V.- Problemática abordada y posibles soluciones

La problemática señalada en la presente investigación es el hecho de que una proporción muy baja de empresas es dirigida por mujeres, lo cual es resultado de una posición de desventaja dados los prejuicios hacia la mujer. Esto se puede observar en los términos en los que se da la sucesión y en la baja tasa de emprendimiento empresarial llevado a cabo por mujeres.

Las posibles soluciones girarán en torno a trabajar por una nueva cultura empresarial que incorpore incentivos para que las capacidades de liderazgo de las mujeres sean tomadas más en cuenta y no se siga abriendo la brecha de género en las posiciones de dirección empresarial y emprendimiento.

VI.- Marco teórico y conceptual de referencia

Empresas familiares y no familiares

La diferencia básica entre una empresa familiar y una no familiar puede entenderse desde varios puntos de vista. Algunos expertos en el tema consideran que no hay tal diferencia o que no debería buscarse tal diferencia. Sin embargo, si hay elementos dignos de consideración para establecer las diferencias entre una y otra, pero partiendo del concepto de lo que sí es una empresa familiar.

Una empresa de este tipo es, según la definición de Donnelley que data de 1964, aquélla que se identifica con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo ejerce una influencia mutua entre la empresa y los objetivos e intereses de la familia.[2] Algunas empresas financieras de nuestro país tienen o han tenido esta característica, así como diferentes empresas industriales o de servicios como es el caso de la empresa Televisa, entre otras. Desde un punto de vista jurídico, la empresa familiar se define como el negocio mediante el cual, los miembros de una familia tienen el control legal de la propiedad.[3] Asimismo, no puede faltar el elemento representatividad, con lo que la empresa familiar es "aquella donde más del 50% de los votos ordinarios son propiedad de los miembros de una única familia vinculada por parentesco o matrimonio, a la vez que la compañía es percibida por el CEO o por el presidente como un negocio familiar".

Y por último, el aspecto patrimonial o de toma de decisiones dentro de una empresa familiar, puede influir de la siguiente manera, o sea, cuando: 50% o más de la propiedad es mantenida por una única familia; un único grupo familiar está efectivamente controlando la empresa, o una parte importante de la alta dirección es trazada por la misma e influyente familia.[4]

Ahora sí, una vez mejor identificadas las características de una empresa familiar, es posible abocarse a las diferencias entre este tipo de empresa y la que no es familiar.

La visión de las empresas familiares es hacia el interior y la de las no familiares es hacia afuera, con la finalidad de ir ganando mercado. Sin embargo, las empresas familiares no deben obviar la necesidad de ampliar sus mercados.

Las decisiones de las empresas familiares se basan casi siempre en emociones y no necesariamente en resultados, lo cual puede afectar de forma importante al desempeño de la empresa. Además, en la mayoría

[2] Pascual García, C. (2012), Empresa familiar: mujer y sucesión, propuesta de Tesis para ostentar el título de Doctorado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba, España, 29 de junio de 2012, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. Ver en www.uco.es/publicaciones

[3] Ibid, p. 41.

[4] Ibid, pp. 42-43.

de los casos, las propuestas del propietario no se ponen a discusión, ni siquiera están condicionadas al desempeño.

Otra diferencia importante es que el puesto de director es vitalicio para una empresa familiar, mientras que, en las empresas no familiares, los puestos de dirección son de por vida. Por ello, las empresas familiares deben flexibilizar las decisiones demasiado centralizadas que suelen tomar.

En las empresas familiares se da una fuerte resistencia al cambio a fin de velar por la armonía familiar, mientras que el esquema no familiar se busca la mejora continua.

Los miembros de una familia son los ocupantes de los puestos de trabajo, independientemente de sus aptitudes, lo cual puede llevar a que ni siquiera se perciba un salario para algunos miembros de la familia que decidan participar o bien, se puede dar el otro extremo en donde el propietario se asigne un salario muy oneroso y no competitivo respecto al del mercado. Entonces, se deben someter a revisión los criterios de asignación de percepciones que tiene este tipo de empresas para bonificar en forma justa a sus integrantes.

El patrimonio de una empresa familiar es considerado un patrimonio común, mientras que en las empresas no familiares el patrimonio es de un tercero.

En la mayoría de las empresas familiares no existe una evaluación de desempeño, o bien se encuentra sesgada hacia los mismos familiares; mientras que en las empresas no familiares, la evaluación es objetiva y ayuda a mejorar los procesos.

El entrenamiento en las empresas familiares va dirigido a las necesidades familiares, mientras que el entrenamiento a las empresas no familiares va dirigido al desempeño de la empresa. También deben revisar este aspecto las empresas familiares y modificarlo.

En la empresa familiar se sacrifica la efectividad por la afectividad, lo cual puede llevar a una empresa a perder eficiencia.

En una empresa familiar no hay indicadores de desempeño, por lo que no se puede medir el rendimiento, ni los resultados y esto, lleva a una falta de estrategia para mejorar. De hecho, en una empresa familiar, son las ambiciones y capacidades de los directivos los que marcan el rumbo de la empresa.

La planeación estratégica de una empresa familiar puede ser obstaculizada por los requerimientos de la familia. Esta es, quizás una de las principales dificultades y aun debilidades de este tipo de empresas, porque si se carece de visión estratégica se carece de visión a futuro. Ninguna empresa puede perdurar si carece de esta visión.

En cuanto a la resolución de conflictos, debe haber un procedimiento explícito a fin de no mezclar los motivos familiares con los de la empresa. Estos son los principales aspectos que diferencian a los dos tipos

de empresas abordados: familiares y no familiares.

La finalidad de incluir este marco teórico es la de señalar claramente que no es el género de quien preside lo que determina el grado de eficiencia, sino los aspectos anteriormente citados.

VII.- Hipótesis

En la sucesión de la dirección de las empresas familiares se manifiesta que existe un prejuicio hacia las mujeres muy arraigado, el cual ha acentuado la inequidad de género.

VIII.- Pruebas empíricas o cualitativas de la hipótesis

Existen muchos retos respecto a la equidad de género en México en materia laboral, prueba de ello es que las mujeres ocupan el 31% de los lugares de alta dirección, sólo el 7% de los miembros de la junta directiva de las empresas en el país son mujeres y sólo el 2% de las mujeres mexicanas son empresarias, mientras que el porcentaje de varones empresarios es de 6% (OCDE,2011).

Además, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, el 91.9% de las mujeres combina sus actividades extradomésticas (trabajo y estudio) con quehaceres domésticos, mientras que el porcentaje de varones que enfrenta esta situación es del 54.5%. Por ello, resulta tan importante señalar los espacios en donde es necesario avanzar con mayor rapidez

en la equidad de género, como en el caso de las empresas familiares.

Principales datos sobre las empresas familiares en México

En México, según el *Censo Económico 2014*, el 98% de las empresas son micro, pequeñas y medianas (PYMES). En un rango del 47%, estos negocios son dirigidos por mujeres.[5] Asimismo, del total de empresas que hay en el país, 90% de ellas son de carácter familiar y generan entre el 70% y 72% del empleo, además, aportan el 62% del PIB. Sin embargo, su distribución en el territorio nacional es muy distinta.

Al respecto, se puede hacer una identificación de la *geografía empresarial* de México con los siguientes datos, si bien, únicamente haciendo alusión a las empresas familiares:

1) los estados del país con el mayor porcentaje de empresas familiares a nivel micro son: Colima, Nayarit y Tlaxcala, por el contrario, los que cuentan con el menor número de estas mismas, son: Jalisco, Nuevo León y Puebla;

2) por su parte, Morelos, Tamaulipas y Durango son los estados que presentan el mayor número de pequeñas empresas familiares y los que menos, son: Hidalgo, Guanajuato y Colima;

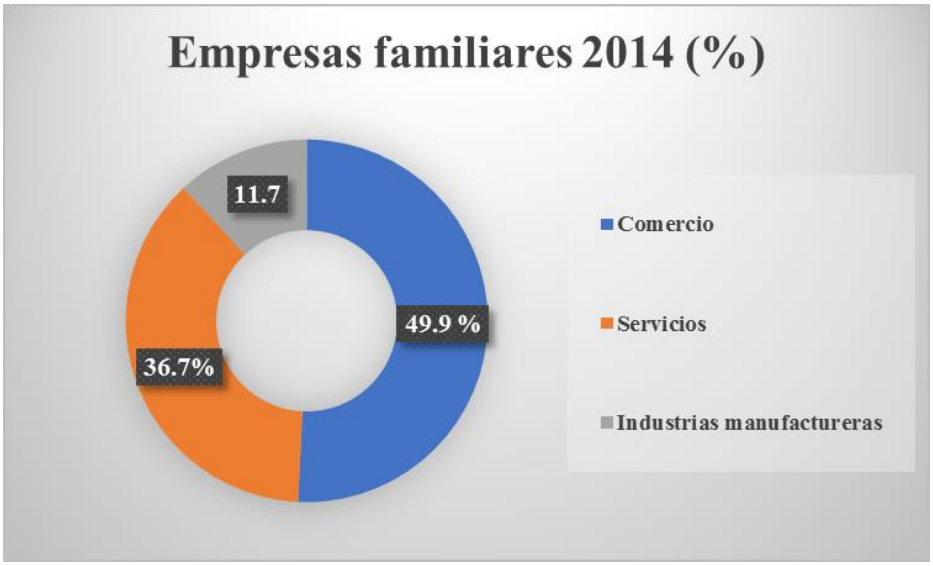
3) mientras que Nuevo León, Puebla y Jalisco representan los estados que reúnen el mayor número de empresas familiares medianas, Nayarit, Tlaxcala y Zacatecas, son los que menos, y ya por último,

4) Chihuahua, Puebla y Estado de México cuentan con la mayor participación de empresas familiares grandes, mientras que Tamaulipas, Tlaxcala y Zacatecas tienen la menor participación.

[5] Esto lo aseguró Judith Yannini Flores en 2013, la entonces consejera nacional de la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias. Cif por Amigón, E. (2013), "En México, 47% de PYMES son comandadas por mujeres", en El Financiero, Sección Empresas del 30 de abril de 2013. Ver en la página web https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-mexico-47-de-pymes-son-comandadas-por-mujeres

Por otra parte, los estados que incluyen a las empresas familiares con más 20 años de antigüedad, o sea, las más longevas, son: Chihuahua, Chiapas y Durango, en tanto que las más longevas se concentran en los estados de San Luis Potosí, Colima y Zacatecas.[6]

Ahora bien, de las 3,724,019 empresas familiares que existen en todo el país se concentran de la siguiente manera: en comercio 49.9% (1,858,550), servicios 36.7% (1,367,287) e industrias manufactureras 11.7% (436,851).



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2014

Para el caso de México, la tenencia accionaria que pertenece a la familia es de 64% y el peso dentro de la administración es de un 95%.

Lo que se ha observado es que el 70% de los negocios familiares desaparecen con la muerte de su fundador y sólo entre un 10 y un 15% logran permanecer hasta la tercera generación. Este nivel de mortandad de las empresas familiares se explica, en la mayoría de los casos por la falta de un plan de negocios, una estructura de control no eficiente y/o no flexible, y trabajadores o directivos no alineados con la estrategia inicial, lo cual se ve reflejado en que sólo el 13% de las empresas tiene un plan de sucesión claro (cambio generacional) y, por lo tanto, la permanencia de dichas empresas están ligadas al fundador.

[6] San Martín Reyna, J.M y J.A. Durán Encalada (2017), Radiografía de la empresa familiar en México, México, Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), 104 p.

Esto último se ve más claro al identificar que la mayoría de las empresas familiares del país están conformadas por la primera generación que es la del fundador (66%), un porcentaje menor por la segunda (29%), que generalmente es la de los hijos, y sólo 4% por la tercera,[7] que en rigor correspondería a los nietos; de ahí que no sea extraño ver las dificultades que tienen estas empresas para crecer y expandirse.[8]

Asimismo, al constatar que 67% de estas empresas carecen de un plan de formación, demuestra la corta visión de los miembros de las empresas familiares, porque se omite la formación y capacitación del empleado (familiares y no familiares), con lo que es muy débil la competitividad que se puede tener dentro de los mercados actuales.[9] Sin formación de directivos tampoco es posible crecer. Al respecto, difícilmente se prepara o se estimula a preparase a los directivos de las empresas, hombres y mujeres, más allá de la licenciatura.

A pesar de estas dificultades, se considera que es tal la importancia de la empresa familiar en la actualidad, que podría describirse como "la forma de organización dominante en el mundo",[10] sin la menor exageración. Al respecto, se aportarán algunos datos relevantes acerca de las empresas familiares del país, pero lo que también debe tomarse muy en cuenta para poder entender a una empresa familiar es su dualidad o los dos subsistemas o los dos *mundos* que le componen: la empresa y la familia. Éste es el principal reto al que tienen que responder este tipo de negocios: "encontrar estrategias que integren con éxito ambos subsistemas".[11] Pero, en el caso de este estudio, desde la perspectiva de las mujeres y cómo participan ellas en este *mundo* de las empresas familiares.

Principios básicos de las empresas familiares a cargo de mujeres

Habrá que ver cada caso concreto, pero muchas empresas nacen como pequeños negocios familiares. Muchas pueden quedarse así, pero otras por razones específicas, comienzan a crecer, y pueden alcanzar dimensiones no sospechadas a la manera en que originalmente se concibió el negocio.

Los siguientes datos describen, no obstante, las dificultades a las que se enfrentan las empresas familiares

[7] Ibid.
[8] En un estudio comparativo con empresas familiares de otros países del mundo, se advierte que las empresas familiares de nuestro país son más pequeñas y jóvenes que sus contrapartes de otros países. Asimismo, es muy evidente que se ubican las empresas familiares en forma mayoritaria en la primera generación. Ver en San Martín Reyna, J.M y J.A. Durán Encalada (2013), "Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial", en Revista de estudios en Contaduría, Administración e Informática (RECAI), Año 2, No. 5, septiembre-diciembre de 2013, pp. 21-54.
[9] Ibid.
[10] Pascual García, C. (2012), op cit, p. 38 y 40.
[11] Ibid, pp. 29-30.

para permanecer en el mercado y expandirse:[12]

- Estas empresas tienen por delante la seria posibilidad de perecer, ya que solo el 85% de las mismas se encuentra en su primera o segunda generación de vida, en virtud de que ya se produjo una primera sucesión, para estas últimas;
- En México, cerca del 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida, si bien, es un rasgo más atribuible a las débiles políticas que operan en el sector;
- Un gran número de estudios producidos en EE.UU, han demostrado que un porcentaje menor al 30% de dichas empresas alcanzan la segunda generación, y
- Una empresa familiar en México, suele alcanzar los 25 años de vida, en tanto que las empresas orientadas por una gestión institucional pueden alcanzar un promedio de vida de 50 años.

Pese a todas estas circunstancias aparentemente desfavorables, las empresas familiares se han convertido en uno de los principales pilares de la economía mexicana: pues representan aproximadamente un 90% del total de las empresas existentes en nuestro país.[13]

Claro que no todas son grandes como se decía, ni tampoco se mantienen como nacieron en un inicio, ni todas están dirigidas por mujeres. Antes y por el contrario, sigue siendo reducido el porcentaje de empresas familiares dirigidas por mujeres en México (del 23% en promedio).

No obstante, nadie pone en duda que la participación de la mujer en el mundo laboral ha ido en aumento. Situación similar a ésta se ha presentado en la empresa familiar. Cada vez ha ido más y más en forma ascendente, propiciando una participación más completa.[14]

No obstante, estudios que datan de una década atrás, revelan que no era sencillo encontrar empresas familiares con una mujer ocupando los máximos cargos de Dirección Ejecutiva (Chief Executive Officer – CEO), siendo el porcentaje apenas un poco mayor del 10%, de empresas con estas características.

A pesar de todo, en nuestro país se observa que mientras más reducido es el tamaño de la empresa, más empresas se encuentran dirigidas por mujeres: 28% de las empresas familiares micro son dirigidas por

[12] ClickBalance (2014), "Las Empresas Familiares y sus estadísticas en México", en página web de ClickBalance, sección de Emprendimiento e innovación, 25 de septiembre de 2014. Ver en https://clickbalance.com/blog/emprendimiento-e-innovacion/las-empresas-familiares-y-sus-estadisticas-en-mexico/

[13] Rizo Rivas, M. (2018), "Las empresas familiares en México. Sus ventajas y desventajas", en Consejero Empresarial (COEM.Mx) del 23 de mayo de 2018 ver en https://coem.mx/empresas-familiares-ventajas-desventajas/

[14] Ceja, L. (2008), "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible", IESE Business School University of Navarra, Newsletter Núm. 38, 1 de septiembre de 2008, https://blog.iese.edu/in-family-business/el-papel-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar-el-reconocimiento-de-un-rol-critico-pero-a-veces-invisible/

ellas, 21% en el caso de las pequeñas, 11% en el de las medianas y 8% las grandes.[15] Y como ya se mencionó con anterioridad, en un rango del 47% de las PYMES del país, son dirigidas por mujeres.

Desde luego, es más fácil encontrar porcentajes superiores, de más del 30%, para mujeres que ocupan puestos directivos de menor relevancia y hasta del 27% para mujeres en puestos relacionados con los Consejos de Administración de la empresa u otros similares.

La explicación más frecuente que se maneja acerca de este porcentaje tan bajo es por la acusada preferencia, entre las familias tradicionales y las no tan tradicionales, para que los relevos generacionales sean tomados por los miembros varones de la familia, y principalmente por el primogénito.[16]

Pero la historia muestra que no todos los hijos varones a los que les hayan sucedido la dirección de una empresa o empresas, logran darle un mayor impulso o continuidad. Depende entonces, de sí la persona tiene vocación o no para hacerse cargo de una empresa.

En realidad, esto último habla de un tema crucial para toda empresa familiar: la sucesión en la dirección, la cual, tarde que temprano suele darse, pese a producirse algunas resistencias; pero todo ello con el fin de cambiar los estilos de dirección con los que se ha venido trabajando o para favorecer estructuras no centralizadas que faciliten el manejo de la empresa, con posibles nuevas orientaciones; así como la aplicación de mecanismos de control menos rígidos que permitan un mejor desempeño y elevar los niveles de competitividad en los mercados o, simplemente, una menor intervención de los fundadores de la empresa que dificulta el trabajo de sus sucesores.[17]

Al respecto, puede existir un serio prejuicio por parte de los fundadores o fundador de la empresa familiar, para que una mujer tome la dirección de la misma. Por lo tanto, es válido atender algunos principios que favorecen la sucesión de las nuevas generaciones, tanto de hombres como de mujeres, incluyendo: el alejamiento del fundador, en los términos más coloquiales y respetuosos posibles, porque si no se dificultará la supervivencia de la empresa; si bien, no es una tarea nada sencilla que ellos dejen el cargo, por lo que se requiere de un importante apoyo emocional para obtener el éxito en esta tarea. Aquí es donde también entre la visión a largo plazo que debe ser desarrollada por las empresas.

Finalmente, en cuanto a esta parte, es necesario constatar si el sucesor, generalmente varón, tiene la

[15] Cif. por Meza Rodríguez, E. (2017), "Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión", en El Economista del 13 de noviembre de 2017, ver en https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html

[16] Business Solutions s/f, "Solo en el 11% de las empresas familiares analizadas una mujer ocupa el cargo de Director General o de CEO", ver en https://www.elmundofinanciero.com/noticia/80484/empresas/solo-en-el-11-de-las-empresas-familiares-analizadas-una-mujer-ocupa-el-cargo-de-director-general-o-de-ceo.html

[17] Rizo Rivas, M. (2018), op cit.

capacidad suficiente para dirigir la empresa,[18] por lo que aquí se abre la posibilidad para que una mujer, genuinamente preparada y capacitada ocupe la dirección, antes que una persona externa a la familia sea invitada para realizar esto.

Para ello, es necesario romper con los estereotipos y prejuicios de los que se habló con anterioridad, tanto del o de los fundadores como de los posibles sucesores – competidores que salgan a escena.

Sumado a ello, se advierte que la dirección de una empresa familiar recae en personas que sostienen puestos vitalicios,[19] por lo que si las personas que se encuentran en dichos puestos son varones, las posibilidades para que una mujer pueda asumir la dirección general de la empresa se ven realmente reducidas.

A pesar de todo, existen algunas ventanas de oportunidad, ya que la sucesión se está desarrollando en forma distinta dentro de algunas empresas familiares, mediante la formación de equipos constituidos por hermanos varones y mujeres que comparten la dirección y propiedad del negocio, lo cual, implica ya un cambio notable.

No obstante, algunos autores indican que el liderazgo efectivo sigue recayendo en un varón,[20] por lo que todavía habrá que esperar un poco más para que se registren cambios más vigorosos en la materia. Por tanto, no se está diciendo que sea imposible la participación de la mujer dentro de los procesos de sucesión de las empresas familiares, ya que se pueden identificar tres posturas principales que asume la mujer en dicho proceso, como se muestra a continuación:[21]

Primero, la mujer como una participante con muchísima influencia sobre el proceso de sucesión, por medio de su cónyuge empresario;

Segundo, la mujer como sucesora propia de la empresa, pues no hay duda de que existen casos de esto y muy notables en México y el mundo; y

Tercero, la mujer como empresaria ante su propio proceso de sucesión.

Cada una de estas posturas manifiestan un grado de involucramiento y de participación diferente dentro del proceso sucesorio, y la influencia que puedan llegar a tener desde luego que varía, pero lo relevante es que no está excluido el acceso a la dirección general de las empresas familiares para las mujeres.

Pero no debe quedar la idea de que a la fuerza deben estar las mujeres en el principal cargo de dirección de la empresa familiar o como una acción afirmativa. Entonces, ¿cuál es la tarjeta de presentación de las

[18] Ibid.
[19] Ibid.
[20] Pascual García, C. (2012), op cit, p. 51.
[21] Ibid, p. 56.

mujeres que les permite afirmar que sí están capacitadas para asumir el control de una determinada empresa?

Si se consideran los siguientes tres puntos básicos,[22] se estará de acuerdo en que más mujeres deben tomar el control de las empresas familiares:

1) Las mujeres transmiten valores a las empresas, en especial las mujeres que son madres. Esta transmisión, al ser un ejercicio que se desarrolla de manera permanente sobre los hijos, conduce a la constancia. No hay mejor valor que transmitir la constancia porque esto permite afirmarse en el hecho de hacer las cosas bien la mayoría de las veces; y si una madre influye sobre la actitud de sus hijos con respecto al trabajo y la riqueza, desde esta perspectiva, garantizará no solamente una estabilidad de tipo económica y material sino también emocional. Pero, además, hará lo propio con los empleados o subordinados de su empresa. Razón por la que es muy útil su participación en la elaboración de códigos que rigen a la familia, aunque muchas veces sean más bien virtuales, así como los códigos que rigen al Consejo de la empresa;
2) Tienen las mujeres, asimismo, la suficiente capacidad para influir en las siguientes generaciones, fundamentalmente en las más jóvenes, por transmitir y retransmitir valores y fomentar la generación de riqueza, pero bajo cauces adecuados, y es una eficiente estimuladora de equidad y cooperación entre los miembros de la empresa porque ha sufrido inequidad y falta de cooperación, y además,
3) La mujer es un claro líder emocional. Como madre, es quien marca la tendencia de las relaciones familiares, al ser "garante" de las emociones, porque estimula el *espíritu* de armonía entre los miembros de la familia. En una empresa familiar también asume este rol de garante. Las mujeres tienen un amplio campo visual para entender las relaciones familia-empresa así como las relaciones que existen entre los padres y los hijos, y pos si esto fuera poco, conoce las capacidades y aptitudes de cada miembro de la familia.

[22] Business Solutions s/f, op cit.

4) Las mujeres invierten más del 70% de sus ganancias a la comunidad y a su familia, mientras que los hombres destinan el 30 y 40% de sus recursos para dichos fines. (Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias Ammje,2013)[23]
5) De cada 100 mujeres que piden un préstamo para sacar adelante a su empresa, el 99% liquida sus deudas en su totalidad.[24]

En los hechos, y sin adelantar todavía alguna conclusión, no existe empresa más *ad hoc* que dirija una mujer, que una empresa familiar. La interrelación entre mujer y empresa familiar es tan sólida que, así como el futuro de una familia puede depender poderosamente de una mujer, el futuro de una empresa familiar puede depender también de una mujer por las características y peculiaridades de empeño, honorabilidad y destreza que posee.

Si bien, como rasgo distintivo de casi todas las mujeres empresarias es el optar por un umbral pequeño para su empresa, no sólo por los riesgos que conlleva el tener que invertir más, desde un punto de vista financiero; sino por el riesgo de perder o ver disminuidos sus vínculos familiares. Así que esta parte tan importante de la empresaria familiar tiene que ser revisada, para así identificar las peculiaridades de dicha actividad.

La visión femenina en la conciliación de los intereses empresa – familia

Este tema es de gran relevancia para las empresas familiares, pues nadie funda una empresa familiar con la idea de que pronto desaparezca si no que perdure. Por tanto, es común encontrar en la literatura relacionada con el tema que es un requisito primordial poner los intereses de la empresa por encima de los de la familia, ya que de no ocurrir esto, lo único que se estará garantizando es el fracaso de la organización empresarial.[25]

Ahora bien ¿cómo se da esta conciliación en el caso de la mujer que trabaja en una empresa familiar? No es sencillo responder a esto, en virtud de que tampoco es fácil para una mujer poner por encima de los intereses de su familia, los intereses de la empresa familiar.

De hecho, lograr el equilibrio familia – trabajo es un proceso muy complejo para aquellas mujeres que trabajan fuera del hogar y aun trabajando dentro de éste (home office), porque en algunos casos también desarrollan funciones de esposas y/o mamás, con toda la carga emocional y de labor doméstica que ello

[23] Centro de Investigación de la Mujer en Alta Dirección (2013), Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México, México, IPADE de la Universidad Panamericana, 2i p. Ver en https://www.ipade.mx/wp-content/uploads/2017/04/Estadisticas_sobre_mujeres_y_empresarias_en_Mexico.pdf
[24] Ibid.
[25] Rizo Rivas, M. (2018), op cit.

implica. Sin duda, el equilibrio para las mujeres que trabajan en empresas familiares es más complejo que en el caso de los varones, ya que la mujer que trabaja sufre más con la preocupación de conciliar su actividad profesional con el cuidado de los hijos y por la administración del hogar, pues la responsabilidad no se experimenta de la misma forma entre un sexo y otro.

La conciliación de intereses puede resultar todavía más difícil en aquellos casos en los que la mujer trabaja en su propia empresa. ¿Por qué?, porque la frontera entre trabajo y familia ya no es tan notable como en otros casos.[26] Podría decirse, sin ánimo de filosofar, que empresa y familia comparten espacios y tiempos similares para estas mujeres empresarias.

El ejemplo del *home office* no es el único que nos ilustra este concepto, ya que incluso, en este caso no siempre se trata de una empresa propia sino que se trabaja para otros u otras personas, pero en el caso de empresas propias podemos destacar algunos ejemplos, como: pequeños y aún medianos negocios de comida donde pueden participar varios miembros de la familia en el negocio y donde prácticamente todos los días, el sitio se convierte en el lugar propio de la comida familiar; negocios de panadería, repostería o elaboración de otros alimentos o de corte y confección o negocios de corte más social y artesanal, también pequeños, e incluso, micro negocios, donde pueden estar involucrados diversos miembros de la familia y el hogar se convierte en el *taller de trabajo*. Así que ¿cómo dar prioridad a la empresa familiar por encima de su propia familia?, si la propia familia constituye la empresa.

La manera de conciliar intereses entre empresa y familia es pasar más tiempo cuidando de los hijos y/o de la familia. El autoempleo es un medio que se percibe como proveedor de mayor flexibilidad en cuestión de tiempo, área de trabajo y esfuerzo destinado a ejecutar el trabajo.

Al parecer esto es lo que han asumido y entendido las mujeres mexicanas, al convertir al país en el único de América Latina en el que hay más emprendedoras que emprendedores, con un índice de 1.1 mujeres por cada hombre que emprende. Asimismo, sólo el 19.1% de las emprendedoras de México reportan llevar a cabo sus actividades empresariales más por necesidad que por oportunidad de negocio.[27] Si bien, en esta afirmación de buscar oportunidades de negocio, tanto para mujeres como para hombres, el iniciar sus empresas o trabajar en la empresa familiar de manera autónoma y flexible, no lo cambiarían por nada, ni

[26] Rodríguez Zapatero, M y M. Rodríguez Jiménez (2011), "La mujer en la empresa familiar", en Revista empresa familiar, 1(2), pp. 17-26. Instituto de la Empresa Familiar, www.revistadeempresafamiliar.uma.es

[27] Chávez, G. y S. Sánchez (2017), "Las mexicanas emprendedoras superan en número a hombres", en Revista Expansión del 5 de octubre de 2017. En la misma publicación se cita que de acuerdo con el informe de la mujer del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2016/17, solo un puñado de países asiáticos como Vietnam, Indonesia y Filipinas presentan el mismo fenómeno. El informe considera a 74 países de todo el mundo, en donde 163 millones de mujeres iniciaron negocios en el último año, y 111 millones dirigen negocios ya establecidos. Ver en https://expansion.mx/tecnologia/2017/10/05/las-mexicanas-emprendedoras-superan-en-numero-a-hombres

aun si se tratara de negocios más jugosos.

Sin embargo, también existen estudios documentados en los que se demuestra que el cuidado de los hijos tiene un efecto negativo a la hora de auto emplearse o que la presencia de hijos jóvenes o pequeños en el hogar reduce significativamente los ingresos de mujeres auto empleadas.[28] Este riesgo, no obstante, parece haber sido tomado y aun asumido por las mujeres autoempleadas en empresas propias.

Se reconoce entonces, que las empresarias que logran conciliar el trabajo empresarial con la vida familiar suelen enfrentarse a un nivel de crecimiento empresarial reducido. Algo que se esbozó con anterioridad, al igual que los niveles de inversión menores con relación al que practican los hombres, lo cual se refleja en el nivel del éxito.

La reducción de su presencia en redes de negocio es una circunstancia que también afecta el éxito empresarial y no permite que se crezca demasiado. Esto último, se prefiere dado que un negocio pequeño es más fácil de manejar y combinar con la vida familiar.

Las mujeres compatibilizan las tareas del hogar con las tareas empresariales, pero para los hombres esto no se da o es muy raro.[29] Sin embargo, este tipo de situaciones implica *costos de oportunidad* y condiciones de estrés continuo para la mujer empresaria (microempresaria, pequeña y aun mediana empresaria) y para los demás miembros de la familia, dado el tiempo.

La relación marital también puede verse afectada con las actividades de la empresa familiar dirigida por una mujer, por ello, resulta necesario reconocer papeles y ayudarse mutuamente. La clave de ello es una buena comunicación entre ambas partes.

El grado de satisfacción en el trabajo empresarial por parte de las mujeres ayudará a la conciliación de intereses entre trabajo y familia, asimismo, permitirá que los conflictos se arreglen con mayor facilidad.

Se recomienda, además, que cualquier conflicto familia-trabajo se maneje en forma integral, en donde se desarrolle de manera constante la negociación y gestión, máxime si los empleados son hijos, sobrinos, primos, hermanos, etcétera. No obstante, se debe evitar la acumulación de tareas sobre un solo miembro de la familia ya que ello produce ansiedad y reduce la sensación de bienestar.[30] Es decir, buscar una buena conciliación de intereses es clave para el mantenimiento de la empresa, a pesar de todos estos costos de oportunidad que logran identificarse.

La conciliación entre vida personal y profesional es aún más difícil de llevar a cabo para las mujeres que trabajan en el negocio familiar, como consecuencia de las características de este tipo de empresas. Pero la

[28] Cif. por Pascual García, C. (2012), op cit, p. 76.
[29] Ibid.
[30] Rodríguez Zapatero, M. y M. Rodríguez Jiménez (2011), op cit.

flexibilidad en el manejo del tiempo es lo que finalmente hace optar por este tipo de negocios a las mujeres. Asimismo, es importante destacar, con relación al asunto de la conciliación, la importancia y la necesidad de políticas públicas de ayuda a la familia para facilitar el cuidado de los hijos.

Por otra parte, el fomento del autoempleo entre las mujeres y la disposición para facilitar la compatibilidad de las responsabilidades del negocio y de la familia deben convertirse en parte de la cultura del empoderamiento de la mujer mexicana. Pues sin este tipo de apoyos, persistirá la brecha entre empresarias y empresarios, y asimismo las diferencias en los resultados de los negocios.[31] Cierto que persiste y persistirá la difícil compatibilidad entre empresa y familia, para las mujeres dedicadas a esta actividad, pero la provisión de ciertos apoyos podrían aligerarla de algún modo.

Fortalecimiento de las empresas familiares y participación de las mujeres

No es la panacea, pero la institucionalización es lo que puede dotar de mayor fortaleza a las empresas familiares, si bien es lo que distingue a las empresas familiares de las no familiares: la falta de institucionalización. ¿Por prejuicio?, ¿por tradición?, ¿por negativa? Las empresas familiares no se *ubican* en los ámbitos de la institucionalización, pero es lo que no sólo les puede fortalecer sino incluso brindarles posibilidades de sobrevivencia. Pues sólo debe recordarse que la vida promedio de una empresa familiar es de 25 años. En cambio, es de 50 años para aquellas que se rigen mediante una gestión basada en la institucionalidad.[32]

En México, muchos emprendedores y directivos de empresas familiares suelen manifestar un profundo desconocimiento, desinterés o desconfianza al considerar asuntos de corte jurídico, financiero y administrativo. Puede haber justificantes de ello (corrupción, burocratismo, pérdidas de tiempo, etcétera). No obstante, esta desconfianza y demás aspectos mencionados, suelen ocurrir con más frecuencia en el caso de los empresarios varones; ya que las mujeres tienen menos prejuicios porque están más habituadas a pedir ayuda o a apoyarse en otros.

Respecto a esta situación, lo que se puede ver es que las cosas han cambiado y los contratos o acuerdos deben hacerse con un documento que respalde y no sólo con la palabra y de buena fe, por ello, es necesario realizar acciones preventivas cuando se celebran contratos de alquiler laborales y de proveeduría, así como con las compras y ventas, e inclusive con el crédito; ya que un conflicto externo puede desencadenar problemas, que de no haber papeles que respalden los contratos, no se hagan valer. Es decir, una adecuada

[31] Cif. por Pascual García, C. (2012), op cit, pp. 77-78.

[32] Ricardo Fainsilber, director y fundador de Fainsilber Asesores, firma especializada en negocios familiares, asegura que "sólo el 20 por ciento de los negocios familiares sobreviven la transición a la segunda y tercera generación, debido a problemas como la falta de institucionalización, conflicto de intereses y organigramas poco claros". Cif por Ordaz, Y. (2016), "Institucionalización, el camino para el éxito de las empresas familiares", en Milenio del 19 de enero de 2016, ver en https://www.milenio.com/negocios/institucionalizacion-el-camino-para-el-exito-de-las-empresas-familiares

práctica archivística, además de una excelente capacidad organizativa, constituye un respaldo elemental para la empresa familiar. En este tipo de labores, las mujeres en general suelen tener amplia experiencia y las empresarias en particular, la asumen sin muchos problemas. Por tanto, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:[33]

El establecimiento de un Consejo de Administración o una Asamblea de Accionistas, dentro de una empresa o negocio no tienen que verse como algo solemne y oneroso, ya que puede hacerse de forma sencilla, con el único objetivo de discutir los temas básicos del negocio. Esto da mayor certeza al rumbo de la empresa.

Asimismo, es adecuado establecer un calendario de reuniones de dicho consejo a lo largo del año.

Otro aspecto importante es un acta constitutiva de la empresa en forma, en la cual se defina la participación de los socios y regule su operación, se enumeren los derechos, así como las responsabilidades. Como consejo, es indispensable que la mujer empresaria cuente con un archivo convenientemente sistematizado, documental y/o electrónico, que agilice las búsquedas o consultas de la información.

Un punto fundamental para crecer y permanecer en el mercado es la elaboración de un plan estratégico y lo que se ha observado es que sólo 23% de las empresas familiares tiene uno bien definido, que se puede medir y corregir en caso de desviarse, lo cual nos indica un área de oportunidad para la gran mayoría de las empresas.[34] Las mujeres empresarias que carezcan de este plan, pueden recibir la capacitación necesaria que les permita construir dicho instrumento. A nivel de la organización entera, si es también conveniente que se abunde en este tema porque ello permite establecer los objetivos a largo y mediano plazo que trace la empresa.

Un factor muy importante, por otra parte, es el personal profesional, el cual se refiere a los que no son de la familia y que son contratados con base en sus habilidades. Ellos deben contar con condiciones competitivas y no verse en una desventaja demasiado grande respecto a los familiares empleados, es más, en la medida de lo posible, deben ser evaluados y remunerados también, por sus resultados y su capacidad para aportar valor al negocio.

Dándole su peso a cada uno de los puntos enunciados, es posible avanzar en la transformación de la

[33] KPMG en México (2013), Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer, México,36 p. Ver en kpmg.com.mx

[34] La falta de una planeación estratégica entre las empresas familiares se traduce en una débil o de plano carente visión a futuro, lo que les impide ver las ventajas que tienen como empresas, o al menos no logran ver con la suficiente claridad tales ventajas. Entre otras, las relaciones cercanas que tienen con los clientes, la reputación que presentan con ellos mismos y el conocimiento que tienen de sus mercados, que no es pequeño. Asimismo, estas empresas tienen la ventaja de ofrecer productos a bajos costos a diferencia de otros países en donde más bien sus ventajas consisten en ofrecer una gran gama de productos. Ver en San Martín Reyna, J.M y J.A. Durán Encalada (2013), op cit, p. 24.

estructura organizacional de la empresa familiar; lo cual incluye, desde una definición más precisa de los órganos directivos de la empresa con el fin de que operen mejor, hasta precisar con más claridad los roles que ocupa cada quien en la organización, orientando los recursos humanos con que cuenta la organización al área correspondiente de acuerdo con sus fortalezas y habilidades, que cada individuo sienta que está ahí por méritos propios y no por nepotismo, posibilitando que la toma de decisiones haga viable el plan de negocio. Esta nueva forma de estructurar la empresa familiar puede dar un mayor realce a las mujeres y generar la oportunidad que permita ser considerada en eventuales procesos de sucesión, en virtud de que el talento y habilidades formadas en las empresarias puede ser más sólido que en el caso de algunos varones.

En términos generales, se recomienda a las empresas familiares fortalezcan su visión estratégica para identificar con más fuerza las ventajas que poseen y encuentren las posibilidades de mantenerse competitivas dentro de los mercados en los que participan. Asimismo, la descentralización de las decisiones permitirá un mayor crecimiento a las empresas y salir de las restricciones en que pueda estar ubicada, por falta de conocimientos o por falta de personal.

Una vez instrumentados los cambios que se presuman como pertinentes y se dé la institucionalización de la empresa familiar, se propiciará una mayor claridad del negocio. Entonces, estarse presentando el momento idóneo para planificar el proceso de sucesión del líder y de los colaboradores o colaboradoras que lo acompañen durante el mismo en los próximos años. Con esta nueva forma más sólida de hacer las cosas, se encaminará el negocio de manera más competitiva y se trabajará en un proceso de sucesión que no sólo no resulte traumático, sino en algo que se convierta en una verdadera motivación para el crecimiento para la empresa.

El camino para un involucramiento más destacado y una mayor participación de la mujer en las empresas familiares no ha sido fácil, especialmente en lo referido a los puestos de dirección. Para ello, es el talento lo que principalmente ha ido conquistado mayores espacios. En el top de las grandes empresas mexicanas, sin realmente ser este el tema de estudio, cada vez hay una mayor presencia de mujeres en los puestos de dirección, y no sólo en áreas complementarias sino al más alto nivel. Pero lo que vuelve a caracterizar esa presencia es el talento. La formación como capital humano. La dedicación de los cuadros femeninos en cada área en la que participan.

Así que, la mujer empresaria ha avanzado con el doble reto de dirigir o participar dentro de un negocio que debe ser competitivo y continuar con sus responsabilidades de atender a su la familia pero sin descuidar

sus actividades profesionales.[35] De nueva cuenta *lo que cuenta* es el talento femenino.

El equipo Kueski.com lo describe así: "los talentos de las mujeres y mamás mexicanas son muy diversos […] El género jamás ha sido ni será un impedimento para encontrar oportunidades de negocio".[36] Ahora bien, si este talento se conjunta con las habilidades empresariales que se pueden obtener mediante procesos formativos y experiencias de trabajo, no existe la menor duda de que las empresarias líderes y dirigentes continuaran multiplicándose en el país.

[35] Cif por Amigón, E. (2013), op cit.

[36] Kueski.com (2018), "Mamás emprendedoras exitosas de México", Kueski.com del 9 de mayo de 2018. Ver en https://kueski.com/blog/temporada/mamas-emprendedoras-exitosas-de-mexico/

Propuestas

Las mujeres tienen un talento muy especial para emprender, para mantener la unidad dentro de una familia y aun más para dirigir una empresa familiar en donde se tiene que conciliar la vida laboral y familiar. Sin embargo, más allá de hacer las cosas con base en la buena fe, siempre es mejor contar con procedimientos bien reglamentados para que cuando surja un problema, éste pueda resolverse de forma imparcial y rápida. Por ello, resulta necesario que dentro de una empresa familiar dirigida por mujeres tenga los siguientes elementos:

- Un Plan Estratégico donde se establezca, por ejemplo, cómo se dará el proceso de sucesión a fin de que la empresa no cierre con la muerte del fundador.
- También son necesarios la creación de las siguientes figuras: Consejo de Dirección, Consejo de Administración y Consejo de Familia. Astrachan (2003) sugiere que las empresas familiares más importantes cuentan con estos órganos internos cuya función principal es asegurar la riqueza y mantener la estabilidad familiar. (Aronoff y Ward, 1995).
- Es de suma importancia que exista un Protocolo familiar a fin de salvaguardar la armonía familiar sobre todo en temas delicados para la empresa, cuidando las formas en la comunicación, las relaciones familia-empresa y en la solución de conflictos.
- Es necesario cuidar retener a los familiares y a los no familiares talentosos, buscando su formación, capacitación y actualización continua.
- Es de vital importancia cuidar que la comunicación fluya con la finalidad de aminorar los conflictos, los puntos de vista opuestos y las trabas burocráticas dentro de la empresa (Handler, 1990).
- Es necesario establecer un documento que avale el compromiso para mantener la unidad, a fin de aminorar los incentivos para dividirse y terminar destruyendo a la empresa. (Gallo, 1998: 19).
- Es necesario, dentro de una empresa familiar dirigida por una mujer, que quede claro el procedimiento de toma de decisiones, a fin de que no se den casos en los que, por ejemplo, el hijo del dueño se crea con el derecho de tomar decisiones que a la larga no convengan a la empresa, sin ni siquiera poseer el poder legal para tomar decisiones.

A fin de ampliar el análisis al interior de las empresas familiares, es necesario que el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática incluya datos que permitan la identificación de las empresas familiares en los censos económicos.

Es necesario que en las Universidades existan incubadoras de empresas familiares a fin de sentar las bases sobre las cuales tenga más probabilidad de sobrevivir por más tiempo, tomando en cuenta, todos los puntos citados arriba.

Asimismo, que en las Universidades existan carreras, especialidades o áreas de investigación que cubran el basto mundo de las empresas familiares.

Es de vital importancia, inculcar el emprendimiento en las mujeres, no sólo de negocios pequeños, sino con miras a expandirse en el mediano y largo plazos.

Es necesario aumentar los créditos a las empresas familiares a fin de fortalecer no sólo las fuentes de trabajo sino el tejido familiar y social.

Un factor fundamental es garantizar la seguridad pública a fin de que las empresas dejen de estar siendo víctimas de la delincuencia organizada por medio de la extorsión, secuestro, cobro de piso, etc. Todo ello será posible por medio de la presión del empresariado familiar y no familiar hacia el gobierno.

IX.- Conclusiones y nueva agenda de investigación

De acuerdo a la información y el análisis proporcionados en la presente investigación, se puede concluir que existe evidencia de que en la sucesión de la dirección de las empresas familiares se manifiesta que existe un prejuicio hacia las mujeres muy arraigado, el cual ha acentuado la inequidad de género.

Las empresas familiares en México comprenden una amplia diversidad de organizaciones empresariales que se han constituido con diferentes fines. Algunas se constituyeron por personas que tenían como fin el auto empleo y otras son producto de una larga tradición, pasando por una primera, segunda, tercera y hasta cuarta generación de empresarios. Asimismo, su distribución en el territorio nacional es muy dispareja, incluso, hay estados en donde prácticamente son inexistentes las grandes empresas.

Diversidad es pues lo que caracteriza a las empresas familiares y hoy por hoy, muchas de estas empresas están siendo dirigidas por mujeres, especialmente MiPYMES. Y no dirigen más de estas empresas no por falta de talento, pues talento es lo que caracteriza a muchas de estas mujeres. Pero lo que sí es un hecho es que no llegaron a sus cargos por medio de una sucesión o cambio generacional en donde privaron los prejuicios o discriminación de género, como aquellas en donde a pesar de poder existir talento femenino, se privilegió y se continúa privilegiando la llegada de varones, no siempre con las mejores capacidades, habilidades o deseos de comandar una empresa. Son excepcionales las empresas en México que han alentado una sucesión a favor de una mujer, pero ha sido posible; o acaso por la ausencia de varones en la familia de algún fundador de empresa.

Las mujeres empresarias, además de desempeñarse bien, no obstante que también hay ejemplos de lo contrario, pues mortandad de empresas existe, tanto de aquellas que están o han estado dirigidas por hombres como por mujeres; también concilian su vida de empresarias con la vida del hogar, con la crianza de los hijos, con el hecho de ser esposas y con el hecho incluso de atender tareas domésticas. Pero esta serie de valores, cuando es llevada a la empresa le dan unidad y coherencia. Por eso, no se exagera al decir que la empresa familiar es, por antonomasia, la *empresa de corte femenino* más natural.

A quienes dirigen las empresas familiares, incluidas las mujeres abocadas a esto, no obstante, les falta aprender de los conceptos y de los principios que rigen a las empresas no familiares como, por ejemplo, regirse más por la efectividad que dejarse llevar por la afectividad, aunque cuando se trata de ocupar a miembros de la familia en una empresa, a veces se obvian los derechos básicos; pero también los procesos de institucionalidad que permiten darle formalidad a una empresa (celebración de asambleas, firma de actas, contratación de créditos, entre otros); así como de planeación estratégica que les dote de visión a mediano y largo plazo para entender los mercados y el devenir de su propia empresa, pues se corre el

riesgo de no prever y a la vez, de no permanecer.

Por último, tomar decisiones menos centralizadas y más flexibles, no tiene por qué ser una aberración. Se deben innovar los procesos de decisión no los principios de dirección. Estos deben mantenerse en realidad, pues parten de la misión que se tiene como empresa, pero las decisiones siempre que sean correctas, pueden ser compartidas por un grupo más amplio de personas, y es aquí donde adquiere importancia el Consejo Administrativo, pero también las direcciones de capacitación, etcétera. En perspectiva, se abre un mundo de posibilidades para las empresas familiares, en especial, para las empresas familiares dirigidas por mujeres, muchas de las cuales vienen de procesos de discriminación por género, ante lo cual están más abiertas a innovaciones y cambios.

La nueva agenda de investigación estará dirigida a la mujer y los procesos disruptivos del presente siglo a fin de analizar su impacto sobre la vida laboral y familiar.

X.- Bibliografía

AMIGÓN, E. (2013), "En México, 47% de PYMES son comandadas por mujeres", en El Financiero, Sección Empresas del 30 de abril de 2013. Ver en la página web https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-mexico-47-de-pymes-son-comandadas-por-mujeres

BUSINESS SOLUTIONS s/f, "Solo en el 11% de las empresas familiares analizadas una mujer ocupa el cargo de Director General o de CEO", ver en https://www.elmundofinanciero.com/noticia/80484/empresas/solo-en-el-11-de-las-empresas-familiares-analizadas-una-mujer-ocupa-el-cargo-de-director-general-o-de-ceo.html

CEJA, L. (2008), "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible", IESE Business School University of Navarra, Newsletter Núm. 38, 1 de septiembre de 2008, https://blog.iese.edu/in-family-business/el-papel-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar-el-reconocimiento-de-un-rol-critico-pero-a-veces-invisible/

CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA MUJER EN ALTA DIRECCIÓN (2013), Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México, México, IPADE de la Universidad Panamericana, 21 p. Ver en página web https://www.ipade.mx/wp-content/uploads/2017/04/Estadisticas_sobre_mujeres_y_empresarias_en_Mexico.pdf

CHÁVEZ, G. Y S. SÁNCHEZ (2017), "Las mexicanas emprendedoras superan en número a hombres", en Revista Expansión del 5 de octubre de 2017. Ver en https://expansion.mx/tecnologia/2017/10/05/las-mexicanas-emprendedoras-superan-en-numero-a-hombres

CLICKBALANCE (2014), "Las Empresas Familiares y sus estadísticas en México", en página web de ClickBalance, sección de Emprendimiento e innovación, 25 de septiembre de 2014. Ver en https://clickbalance.com/blog/emprendimiento-e-innovacion/las-empresas-familiares-y-sus-estadisticas-en-mexico/

KUESKI.COM (2018), "Mamás emprendedoras exitosas de México", Kueski.com del 9 de mayo de 2018. Ver en https://kueski.com/blog/temporada/mamas-emprendedoras-exitosas-de-mexico/

KPMG EN MÉXICO (2013), Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer, México, 36 p. Ver en kpmg.com.mx

MEZA RODRÍGUEZ, E. (2017), "Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión", en El Economista del 13 de noviembre de 2017, ver en https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html

ORDAZ, Y. (2016), "Institucionalización, el camino para el éxito de las empresas familiares", en Milenio del 19 de enero de 2016, ver en https://www.milenio.com/negocios/institucionalizacion-el-camino-para-el-exito-de-las-empresas-familiares

PASCUAL GARCÍA, C. (2012), Empresa familiar: mujer y sucesión, propuesta de Tesis para ostentar el título de Doctorado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba, España, 29 de junio de 2012, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. Ver en www.uco.es/publicaciones

RIZO RIVAS, M. (2018), "Las empresas familiares en México. Sus ventajas y desventajas", en Consejero Empresarial (COEM.Mx) del 23 de mayo de 2018 ver en https://coem.mx/empresas-familiares-ventajas-desventajas/

RODRÍGUEZ ZAPATERO, M Y M. RODRÍGUEZ JIMÉNEZ (2011), "La mujer en la empresa familiar", en Revista empresa familiar, 1(2), pp. 17-26. Instituto de la Empresa Familiar, www.revistadeempresafamiliar.uma.es

SAN MARTÍN REYNA, J.M Y J.A. DURÁN ENCALADA (2013), "Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial", en Revista de estudios en Contaduría, Administración e Informática (RECAI), Año 2, No. 5, septiembre-diciembre de 2013, pp. 21-54.

_____ (2017), Radiografía de la empresa familiar en México, México, Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), 104 p.

Sitios web

https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/
https://www.up.edu.mx/es/licenciatura/ags/administracion-y-direccion-de-empresas-familiares