

REICE
Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas
Abriendo Camino al Conocimiento
Facultad de Ciencias Económicas, UNAN-Managua

REICE | 1

Vol. 8, No. 16, Julio – Diciembre 2020

REICE ISSN: 2308-782X

<http://revistacienciaseconomicas.unan.edu.ni/index.php/REICE>
revistacienciaseconomicas@gmail.com

Género y Sucesión en Pymes Familiares del Norte de México

Gender and Succession in Family Smes in Northern Mexico

Fecha recepción: julio 17 del 2020
Fecha aceptación: agosto 27 del 2020

Sergio Ochoa Jiménez

Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora

Correo: sergio.ochoa@itson.edu.mx

ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1848-3760>

Ana Melissa Bugarin Amaya

Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios

Instituto Tecnológico de Sonora

Correo: melissa_bugarin@hotmail.com

ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8550-6067>

Beatriz Alicia Leyva Osuna

Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora

Correo: beatriz.leyva@itson.edu.mx

ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4935-6326>

[DOI 10.5377/reice.v8i16.10657](https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10657)

*Artículo de investigación derivado de proyecto de investigación financiado por el Programa de Fomento y Apoyo a la Investigación-ITSON y el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE)-SEP México, desarrollado en el Instituto Tecnológico de Sonora, www.itson.mx, Cd. Obregón, Sonora; México



Derechos de autor 2020 REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas. Esta obra está bajo licencia internacional [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Copyright (c) Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas de la Unan- Managua

Resumen.

Con el fin de identificar la perspectiva de género durante el proceso de sucesión en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) Familiares, se aplicó un cuestionario a 52 informantes de organizaciones turísticas. Los hallazgos más relevantes evidencian que los puestos directivos son predominantemente ocupados por hombres, preferentemente si se encuentran casados y sin que el grado de estudio sea determinante. Atributos como la edad, parentesco y experiencia en áreas funcionales son considerados tanto por hombres como mujeres para la elegir al sucesor. Aun cuando para los informantes, el género, no representa un factor esencial para la sucesión, los resultados evidencian lo contrario.

Palabras claves: Familia, sucesión, hombre, mujer, liderazgo.

Abstract

In order to identify the gender perspective during the succession process in Small and Medium-sized (SMEs) Family-owned Enterprises, a questionnaire was applied to 52 informants from tourism organizations. The most relevant findings demonstrate that management positions are predominantly occupied by men, preferably if they are married and without the degree of study being a determining factor. Attributes such as age, kinship and experience in functional areas are considered when choosing a successor by both men and women. Although for the informants, gender does not represent an essential factor for succession, the results show the opposite.

Keywords: Family, succession, man, woman, leadership

Introducción

La empresa familiar para lograr la supervivencia dentro del mercado, debe considerar la permanencia de la familia multigeneracionalmente, enfrentando grandes desafíos, tales como la falta de control y delegación de funciones por parte del fundador hacia los posibles sucesores, lo que conlleva a que los negocios no sobrevivan (Gascón, 2015). La asignación de puestos, determinación de sueldos, exigencia de resultados y cumplimiento de metas (Monsó, 2005) origina que sólo un 30% de las EF logren sobrevivir a un primer proceso de sucesión y aproximadamente un 15% a un segundo (Saiz, 2014). Para que éstas puedan perdurar deben contar con un plan de sucesorio, en el cual se defina de manera consciente al sucesor adecuado (Barbeito, Guillén, Martínez & Domínguez, 2006).

Goñi (2014) resalta la variedad de problemas a los que son susceptibles las empresas de este tipo; desacuerdos, malentendidos y disgustos, sin importar el giro y el tamaño de éstas. Lo anterior, resultado de los cambios, etapas y crecimiento que los miembros de una familia viven en su entorno profesional, social, familiar y personal dónde enfrentan diferencias de cultura, valores, tradiciones y educación (Losada, 2015). Las problemáticas emocionales afectivas derivadas del parentesco son las que se presentan con mayor frecuencia, lo cual lleva al perjuicio de la permanencia y sucesión del negocio, ello debido a la necesidad de las EF de separar de una manera equitativa los nexos familiares y laborales, problema que no tienen las empresas de composición no familiar (Araya, 2012).

Para que una empresa logre pasar a una segunda generación, debe determinar a la persona indicada para proseguir con el negocio, contar con un plan de sucesión y voluntad de retiro del fundador (Pérez y Gisbert, 2012). Para cumplir lo anterior se debe tener en cuenta algunos aspectos significativos como son: edad, parentesco, orden de nacimiento, género de los posibles sucesores, habilidades administrativas, mercadológicas y financieras, entre otras. Se considera que el género es uno de los aspectos que provoca complicaciones considerables, ya que se presume la

vulnerabilidad afecta notablemente a las mujeres, esto derivado del nivel de formación, recursos y discriminación dentro del nexo social y familiar, así como jornadas de trabajo de mayor amplitud y dificultades laborales (Vilches, Gil, Toscano & Macías, 2016).

Aún a pesar de la capacidad que poseen las mujeres de realizar actividades simultáneas, actualmente éstas no reciben la misma oportunidad que hombres para ocupar puestos laborales (Garzino y Rossi, 2016). Su rol en la mayoría de empresas resulta ser de mayor conveniencia dentro de puestos operativos que en altos mandos (Ceja, 2008). Por su parte, Prieto y Pérez (2013) señalan que las diferencias de género y ocupación de posiciones son resultado de actividades que las personas puedan desempeñar, ya que de ello dependerá en gran medida a la disposición del tiempo a invertir, planteando de este modo que, el hombre puede aportar mayor lapso de tiempo y dedicación a sus actividades laborales, al contrario de mujeres que requieren coordinar sus responsabilidades en el hogar y familia a la par del trabajo.

Se presenta un limitado número de estudios de los cuales destacan Sánchez, Maseda y Erezuma (2017) afirmando que los valores patriarcales en las empresas familiares aún predominan y se excluye en la sucesión a la mujer de los puestos de poder. En el estudio de Pascual (2012) cuyos resultados tiene sus limitaciones, mencionan un cambio de tendencia al privilegiar la competencia sobre el género, no obstante, existe una parte de resultados que prefieren sucesora y en otro se evidencia predilección por hombre. Barbeito, Nieto y Crespo (2011) afirman que aun cuando las mujeres gallegas tienen cada vez mayor participación en la propiedad de la EF, esto no se refleja en puestos directivos. Finalmente Ceja (2008) visualizaba a la mujer en la EF con una tendencia a mayor reconocimiento y participación. No obstante, a casi más de una década después, el tema aún es debatible.

La anterior divergencia, referida al papel de la mujer y al parecer el predominio del hombre en la dirección de las empresas, así como un escaso número de estudios que dan cuenta de este fenómeno, genera la necesidad de enfocar este trabajo a identificar cuáles son los atributos a considerar para la elección del sucesor en la PyME familiar

bajo la perspectiva de género. Esto permitirá contribuir al campo teórico someramente explorado con acercamiento a evidencia empírica.

Durante la revolución industrial, las personas dedicaban su vida a las actividades de artesanía y comercio resultado de las múltiples funciones y al trabajo que realizaban, incorporando paulatinamente a familiares en la realización de operaciones, siguiendo modelos y estructuras de trabajo que permitieran establecerse como un negocio. La relación familiar-laboral tuvo como fin principal el realizar negocios que permitieran tanto la obtención de ganancias mediante una estructura informal que redujera y evitara gastos, así como trámites legales y formales (Comisión Asesores de Empresas Familiares, 2014). Las empresas industriales continuaron con dicha tendencia, y fueron también quienes implementaron sus protocolos de trabajo bajo enfoques familiares (Soto, 2011) generando gran impacto económico, empresarial y familiar.

Con el paso de los años, la ideología respecto a las empresas familiares (EF) ha evolucionado, inhibiendo sobre éstas la presunción respecto con un tamaño y/o giro determinado. Trevinyo-Rodríguez (2010) reconoce la existencia de EF grandes de distintas estratificaciones que pertenecen no solo al sector privado, sino también al público. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2014) reporta que, en México, existen 4,230,745 empresas, de las cuales, el 99.8% son Pequeñas y medianas Empresas (PyMEs) que aportan en un 52% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional y un 72% al empleo, cabe señalar que, de la cifra de pequeñas y medianas, un gran porcentaje corresponde a EF (Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía, 2016).

Las PyMEs son aquellas entidades económicas que emplean como mínimo a 10 personas y como máximo 250 para las empresas del sector industria y 100 límite en servicio o comercio, las de composición familiar tienen como propósito fundamental generar ganancias que permitan satisfacer necesidades tanto personales como familiares (Soto y L. Dolan, 2004; Carrasco & Rubio, 2007). Entre los principales desafíos que enfrentan éstas destacan dos; primero es la supervivencia y segundo el crecimiento.

Algunas de estas empresas no logran la permanencia, mientras que otras no consiguen crecimiento y/o desarrollo, lo anterior, puede conllevar a que la PyMEs salgan precipitadamente del mercado al fallar en su objetivo, no considerar cambios, tendencias tecnológicas y/o financieras (Flores, Lagarda, Urquidy & Angulo 2011; Irigoyen y Puebla, 1997).

Derivado de las necesidades familiares que las personas presentan, aunado a la crisis económica y de desempleo existente, personas con iniciativa deciden auto-emplearse en un negocio, en el cual resulta sencillo incorporar a miembros de su misma familia para evitar o reducir pago de empleados externos, o bien que estos ingresos sean aprovechados para su misma cepa a cambio de trabajos tanto operativos como administrativos, este tipo de organizaciones son conocidas como empresas familiares (EF) e identificadas a su vez, por relacionar tres distintos sistemas: propiedad, familia y gestión (Goyzueta, 2013; Echaiz, 2010; Mucci, 2008). Los tres elementos mencionados son complejos de equilibrar en las EF, ya que se involucran decisiones entre sí, sentimientos y emociones respecto a clientes y familia que se encuentra al frente de la organización (Salomón, 2010; Galve, 2002; Balladares y Roncal, 2016; Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011) teniendo como objetivo principal el lograr éxito y supervivencia multi-generacionalmente (Echaiz, 2010; Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011), caracterizándose por la relación empresarial de una o más familias (Trevinyo-Rodríguez, 2010), contando con número de empleados pequeño (Biosca, 2003; Serna, 2012), problemas de vulnerabilidad y estabilidad (Barugel, 2005), cuyo personal cuenta con sentido de pertenencia y lealtad (Vallejo, 2007).

Percepción de género en las organizaciones familiares

El género a través de un punto de vista cultural permite categorizar socialmente en dos términos: masculino y femenino, permitiendo de esta manera segmentar aspectos pertenecientes a cada uno (Viqueira, 2016). La evolución de esta perspectiva ha sufrido un gran desarrollo. Actualmente, las mujeres tienden a ocupar un rol más activo en el sector empresarial que en antaño, debido a su respectiva y constante lucha por lograr

igualdad entre ambos sexos, sin embargo, puede decirse que ésta no se ha podido conseguir del todo. Las EF se construyen generalmente bajo un enfoque de familia tradicional, por ello, es que las féminas representan de manera general un rol secundario en comparación al hombre, principalmente si éste es esposo o el pilar principal de la familia. Marcos (2015) expone que sólo por el hecho de que una persona sea mujer se afecta dentro del negocio familiar a través de tratos diferentes, desvaloración en su aportación como miembro de una familia o de una organización.

La importancia de la mujer dentro de las empresas tiene representatividad, Pascual (2012) hace mención de las contribuciones que el denominado sexo débil genera en el funcionamiento y bienestar tanto de una empresa como de un hogar, sobre todo en la estabilidad y tranquilidad de las relaciones familiares y laborales, evitando confrontaciones entre los miembros del entorno en que se desarrollan, aunado al apoyo y lealtad al fundador del negocio y a la empresa misma, así como a la transmisión de valores de la familia a la empresa. Por su parte, López, Gómez-Betancourt y Betancourt (2011) señalan que las mujeres brindan mayor seguridad si de permanencia y éxito se trata, ya que son capaces de crear un entorno productivo en pro del crecimiento de la organización.

Durante el año de 1970 repuntó el término de la palabra género, lo cual, según Martínez (2009) sirvió para marcar la diferencia biológica y social entre hombres y mujeres, tomando en cuenta principalmente la labor y el papel que cada uno de ellos desempeñan. En primer lugar, la idea de que la mujer se dedica a su familia y a labores domésticas, por otra parte, el papel del hombre, quien es visto como líder y dirigente de negocios o proyectos laborales, éste último es el principal detonante de que existan conflictos dentro de las organizaciones, sobre todo en las de composición familiar, en las cuales los problemas resaltantes son los ocasionados entre parejas y posteriormente los de relación de padre-hija (Torres, 2011; Navarro, Ramírez, Sánchez y Vaca, 2008).

Las EF operan de manera general bajo un sistema familiar-tradicional (Marcos, 2015; Mendoza y Romo, 2015). Sin embargo, los autores mencionados difieren respecto al

papel de la mujer en las empresas, el primer autor señala que, puede considerarse a la mujer como sucesora de un negocio y administradora, ya que tiene la misma capacidad de encabezar un negocio que los hombres, mientras que, los segundos autores afirman, dentro de las EF éstas ocupan un lugar secundario al recibir instrucciones u órdenes del pilar principal que es el hombre. Respecto lo anterior, Pascual (2012) y López, Gómez-Betancourt y Betancourt (2011) mencionan que las mujeres en las EF tienen gran representatividad, ya que su contribución impacta positivamente en el desarrollo y estabilidad de la empresa y su hogar, ya que brindan seguridad y crecimiento.

Proceso de sucesión en las empresas familiares.

Hablar del proceso de sucesión en las EF resulta complicado, ya que intervienen asuntos no sólo laborales, sino también sentimentales y emocionales. Araya (2010) y Montalvo (2013) definen el proceso de sucesión como aquella dinámica entre el cambio de control y actividades de un predecesor y un sucesor, dónde el objetivo es que los roles sean traspasados de una persona de una generación a otra al momento de que ésta lo desee o requiera. Para que este proceso se lleve a cabo exitosamente, Monsó (2005) afirma, debe realizarse un análisis exhaustivo de las personas de la organización, con la finalidad de elegir a la persona ideal para seguir con el negocio. Por lo anteriormente señalado, el autor expone la conveniencia de la incorporación de hijos de los fundadores en la empresa de manera laboral con dos años de anticipación al proceso, con el fin de que aprendan las actividades y funcionamiento de la organización (Monsó, 2005).

Por su parte, Guinjoan y Llauro (2000) en Arenas y Rico (2014), mencionan que el proceso de sucesión surge como un hecho natural, pudiendo ser debido al envejecimiento o fallecimiento de las personas al mando. Para ello, cuando un propietario considera que está llegando a la edad de retirarse, resulta prudente empezar a involucrar al posible sucesor para su preparación y al momento del retiro, éste tenga la capacidad de dirigir el negocio. Así mismo, se observa la existencia de estudios que analizan distintos elementos y problemáticas existentes en el proceso de selección de sucesor, entre éstos, destaca el género, ya que, en la mayoría de las situaciones no se considera

a la mujer como el ideal para continuar con el negocio, con mayor frecuencia en situaciones en que entre descendientes figuren ambos sexos, situación que genera ventaja a hombres por sobre mujeres, resultado de la única condición fisiológica mencionada que éstos presenten (Keating & Little, 1997 en Neiman, 2017), adicionalmente, se dice que el rol de éstas ha sido poco considerado, ya que ocupan un lugar secundario (Vera y Dean, 2005) (citados por Barbeito, Nieto y Crespo, 2011).

Prolongando el punto anterior, Chadwick y Dawson (2018) exponen que solamente el 42% de las mujeres son parte de quienes toman decisiones organizacionalmente y únicamente un 47% recibe una compensación equivalente al trabajo realizado. De igual forma, Carvalho, Costa, Lykke y Torres (2019) afirman que en las posiciones jerárquicas de gran responsabilidad prevalecen los hombres, mientras la mujer interactúa en roles de menor relevancia, todo ello dentro de un marco de enseñanza tácita masculina, misma que se considera norma institucional. A este fenómeno se le denomina techo de cristal y es utilizado para referirse a todas las problemáticas que detengan el ascenso al poder, prestigio o salario por parte de las damas en panoramas laborales (Guil, 2008; Cuadrado y Morales, 2007; Camarena y Saavedra, 2017).

En contraparte, Rodríguez y Rodríguez (2011) comentan que las propias mujeres afirman que, a pesar de enfrentarse ante problemas de administración de tiempo por actividades familiares, domésticas y laborales, éstas lo superan mediante la organización de actividades, asimismo, confirman no haber enfrentado conflictos por desigualdad al momento de ingresar a un nuevo trabajo. En cuanto a los beneficios que las mujeres traen consigo a una mesa directiva, acorde a Samara, Jamali y Lapeira (2018), moderarán la tensión socioemocional y cumplir objetivos económicos, así como también podría guiar a una profesionalización de la EF; volviéndola así, tanto para miembros con prestaciones atractivas como para clientes con mejor atención por parte de empleados (Dreher, 2003). Tal como afirman Ragins, Townsend y Mattis (1998) sobre el estilo de liderazgo desarrollado por mujeres de forma forzada organizacionalmente, no debe figurar como femenino o masculino, sino un punto neutral aceptado por ambos géneros.

Material y Método

Esta investigación es de tipo descriptiva, con un muestreo no aleatorio, el cual de acuerdo a Lobato y López (2004) se define según criterio del investigador, ya que dependerá de la subjetividad con que cada persona lo interprete para determinar su idoneidad. El total de PyMES es de 298, listado derivado del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018). Durante el trabajo de campo, se logró obtener un total de 52 instrumentos contestados por parte del personal directivo de dichas empresas ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, México.

El instrumento utilizado, fue retomado de los autores Basco & Calabrò (2016) conformado por 13 ítems de información demográfica dónde se indaga información tanto de la empresa como del participante para la correcta caracterización de la conformación de las EF de la localidad y nueve preguntas para determinar el nivel de importancia brindado a ciertos elementos considerados determinantes para la elección del sucesor, primero de la dimensión de atributos familiares (AF) con 5 reactivos (orden de nacimiento, edad, parentesco, género y disponibilidad de compartir la propiedad) y; segundo los atributos de competencia administrativa (AA) con cuatro ítems (experiencia y habilidades financieras y de marketing, experiencia laboral externa a la EF y la trayectoria y desempeño profesional) (ver tabla 1), mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, los cuales van desde nada importante (uno) hasta muy importante (cinco); los elementos mostraron un nivel de confiabilidad considerable pues el alfa de Cronbach figura con .713.

Tabla 1.

Relación de variables, dimensión y preguntas de instrumento

Variable	Dimensión	Ítem
Sucesión	Atributos familiares establecidos.	1. Orden de nacimiento del sucesor.
		2. Edad del sucesor.
		3. Parentesco del sucesor.
		4. Género del sucesor.
		5. Compartir la pertenencia de la empresa entre predecesor y sucesor.
Sucesión	Atributos de competencia administrativa	6. Experiencia y habilidades financieras.
		7. Experiencia y habilidades en marketing.
		8. Experiencia laboral en otra empresa.
		9. Trayectoria profesional y desempeño del sucesor.

Fuente: elaboración propia con base en Basco & Calabrò (2016).

Se utilizó el programa estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 21 para capturar y analizar los datos obtenidos durante el trabajo de campo y posteriormente presentar resultados de la investigación, los cuales se centran en las 52 respuestas obtenidas en las organizaciones de tipo familiar, que suman 47. Éstos mantienen una media de respuesta de 3.468. Asimismo, se analizó la caracterización de la EF mediante el tamaño, antigüedad y generación en curso sobre la empresa y para determinar el perfil de quienes integran a las primeras se examinó la edad, puesto, estado civil y nivel educativo. Dicha información se sometió a interpretación mediante la intervención de respuestas otorgada por participante respecto a los atributos deseables para la elección del sucesor y, de esta forma, determinar aspectos en los cuales ambos géneros coinciden y difieren para otorgar la viabilidad al proceso de sucesión dentro de la EF.

Resultados y Análisis

El estudio realizado fue enfocado a las PyMES familiares, en las cuales, se detectó que la mayoría, son de tamaño pequeño (66%), mientras que el resto corresponde a medianas empresas (Ver tabla 2). Por su parte, la mayoría de las empresas (63.83%) tienen entre 1 y 30 años de actividad en el mercado, las de segunda generación predominan con un 70%, con un 21% las controladas por una primera generación, y un mínimo ha logrado sobrevivir durante tres o cuatro generaciones, coincidiendo así con estudios previos (Flores, Lagarda, Urquidy y Angulo, 2011; Irigoyen y Puebla, 1997; Gascón, 2015; Monsó, 2005; Sainz, 2014; Araya, 2012) donde presentan la problemática

de la supervivencia y crecimiento de éstas. Las EF analizadas en el presente trabajo muestran una ligera alza superando el primer proceso sucesorio, no obstante, al cambio a una tercera generación se disminuye drásticamente y casi totalmente a una cuarta, fallando así al objetivo principal, siendo el éxito y supervivencia (Echaiz, 2010; Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011).

Tabla 2

Características generales de la empresa familiar		
	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad		
1-30 años	30	63.83%
31-60 años	14	29.79%
61-90 años	3	6.38%
Total	47	100%
Tamaño de empresa		
Pequeña	31	66%
Mediana	16	34%
Total	47	100%
Generación en curso		
Primera	10	21%
Segunda	33	70%
Tercera	2	4.5%
Cuarta	2	4.5%
Total	47	100%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la edad del personal que se encuentra a cargo de las PyMES, se observa que, el rango oscila entre 26 y 35 años, seguido de quienes tienen entre 36 y 45 años, cuyo puesto principalmente asignado es el de directivo con un 71.2%, incluyéndose a gerentes, auxiliares y propietarios, mientras que el restante corresponde al personal operativo. En los entrevistados predomina estudios a nivel de licenciatura con un 63.5%, con preparatoria el 23.1%, y en menor grado posgrado y secundaria (ver tabla 3).

Tabla 3

Características generales de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje
Edad		
18-25 años	10	19.2%
26-35 años	21	40.4%
36-45 años	15	28.8%
46 años o más	6	11.5%
Total	52	100%
Puesto del entrevistado		
Puestos directivos	37	71.2%
Puestos operativos	15	28.8%
Total	52	100%
Escolaridad		
Secundaria	3	5.8%
Preparatoria	12	23.1%
Licenciatura	33	63.5%
Posgrado	4	7.7%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

Perspectivas de género en las empresas.

De las 52 personas participantes, se observó una distribución equitativa del 50% para ambos géneros. Los entrevistados fueron clasificados en dos distintos grupos según el puesto que ocupan, el primero de ellos representa al personal directivo (71.2%) y el segundo, al operativo (28.8%) (ver tabla 4). Al analizar la distribución del personal de las PyMES familiares, se pudo apreciar que, las personas casadas sobresalen ante las solteras en puestos directivos, siendo a su vez, los hombres quienes representan mayoría en este tipo de puestos, confirmando los argumentos sobre el liderazgo otorgado tácitamente a varones (Torres, 2011; Navarro, Ramírez, Sánchez y Vaca, 2008).

Tabla 4.

Instrumentos aplicados en las PyMES familiares según el puesto

Género	Personal		Personal		Total	
		directivo		operativo		
Hombre	22	42.31%	4	7.69%	26	50%
Mujer	15	28.85%	11	21.15%	26	50%
	37	71.16%	15	28.84%	52	100%

Fuente: elaboración propia con base en instrumentos aplicados.

Por lo contrario, en el personal operativo y coincidiendo con respecto al rol secundario percibido a posiciones de mujeres, se aprecia que existe preferencia por las personas solteras, donde éstas ocupan mayor presencia en comparación a hombres, Torres (2011), Navarro, Ramírez, Sánchez y Vaca (2008) argumentan que el detonante de esta situación es la idea de la mujer dedicándose única o principalmente a labores domésticas y/o familiares. Lo anterior evidencia que, la oportunidad laboral para las mujeres es mayor en puestos operativos, mientras que la posibilidad para los hombres aumenta en directivos, evidenciando las barreras que afectan a mujeres por la única condición fisiológica de su sexo (Marcos, 2015; Garzino y Rossi, 2016; Ceja, 2008). En los gerenciales predomina el estado civil casado, mientras que en puestos operativos sobresalen las personas solteras, comprobando lo expuesto por Prieto y Pérez (2013) respecto a la percepción del tiempo que aparentemente cada sexo puede invertir en actividades laborales, determinado desde una perspectiva dónde féminas deben coordinar éstas con responsabilidades familiares y domésticas (ver tabla 5).

Tabla 5

Distribución de estado civil en los puestos organizacionales

		Soltero	% Soltero	Casado	% Casado	Total entrevistados
Personal directivo	Masculino	7	50%	15	65.22%	22
	Femenino	7	50%	8	34.78%	15
Total		14	100%	23	100%	37
Personal operativo	Masculino	3	27.27%	1	25%	4
	Femenino	8	72.73%	3	75%	11
Total		11	100%	4	100%	15

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de estudios predominante es la licenciatura, seguido de preparatoria, en un tercer lugar se encuentra el posgrado y, por último, secundaria. Se puede apreciar que los hombres casi duplican el porcentaje de las mujeres que cuentan con licenciatura a nivel directivo pero en operativo funciona a la inversa, es decir, éstas los duplican en nivel universitario. Lo anterior refleja que los hombres tienen mayores posibilidades que las mujeres para obtener un puesto directivo, incluso cuando ellas cuenten con mayor preparación académica o trayectoria laboral; mientras en el personal operativo, se puede

apreciar que todas las mujeres cuentan con nivel de licenciatura o preparatoria, con lo anterior, se puede notar la exigencia no solo académica que se impone a la mujer, sino social representativa del “*Glass ceiling*” (Guil, 2008; Cuadrado y Morales, 2007; Camarena y Saavedra, 2017) (ver tabla 6).

Tabla 6.
Distribución de escolaridad del personal de las PyMES familiares

		Sec	% Sec	Prep	% Prep	Lic	% Lic	Posg	% Posg	Total entrevistados
Personal directivo	Masculino	0	-	5	13.51%	15	40.54%	2	5.41%	22
	Femenino	2	5.40%	3	8.11%	8	21.62%	2	5.41%	15
Total		2	5.40%	8	21.62%	23	62.16%	4	10.82%	37
Personal operativo	Masculino	1	6.67%	-	-	3	20%	-	-	4
	Femenino	-	-	4	26.67%	7	46.66%	-	-	11
Total		1	6.67%	4	26.67%	10	66.66%	-	-	15

Fuente: Elaboración propia.

Al indagar en los aspectos importantes y determinantes para elegir a un sucesor dentro de las PyMES familiares, se observa que, tanto hombres como mujeres coinciden en que los atributos administrativos necesarios son: la experiencia y habilidades financieras y mercadológicas, experiencia laboral, así como trayectoria y desempeño profesional, tal como se determinaría el desempeño de cualquier otro miembro de la EF (Monsó, 2005); por otro lado, para ambos resulta importante considerar algunos atributos familiares como lo son la edad y el parentesco, lo cual resulta lógico por la consistencia misma de la EF (Soto y Dolan, 2004; Carrasco y Rubio, 2007; Flores, Lagarda, Urquidy y Angulo, 2011; Irigoyen y Puebla, 1997).

Por lo contrario, existen aspectos en los que difieren en su percepción, ya que los hombres consideran importante el orden de nacimiento del sucesor y el compartir la propiedad, mismos que no son determinantes para las mujeres, ello debido al enfoque brindado por éstas con respecto al desarrollo de liderazgos que ambos sexos consideren viable (Ragins, Townsend y Mattis, 1998), al moderamiento de tensión socioemocional y objetivos socioeconómicos (Jamali y Lapeira, 2018) o problemáticas yuxtaposicionadas sobre la administración de tiempos en actividades laborales, familiares y domésticas

(Rodríguez y Rodríguez, 2011) que deben afrontar, mismas que hombres a su vez no requirieran combatir.

Ahora bien, respecto a la importancia del género, no representa un factor determinante aparentemente para elegir a un sucesor tanto para hombres como para mujeres, coincidiendo resultados con el planteamiento conceptual del proceso sucesorio, cuyo principal objetivo es traspasar la propiedad de un miembro a otro considerando únicamente la característica de familia y no la de género (Araya, 2010; Montalvo, 2013). Sin embargo, se aprecia una pequeña variación en la respuesta de los entrevistados, en donde, aun no siendo un factor determinante, los hombres toman en cuenta este aspecto en mayor medida que mujeres (ver tabla 7).

Tabla 7

Género del entrevistado	Orden de nacimiento	Aspectos importantes para elección del sucesor							
		Edad	Parentesco	Género	Compartir propiedad	Exp finanz	Exp MKT	Experiencia laboral	Trayectoria profesional y desempeño
Hombres	3.0000	3.1538	3.9615	2.3846	3.8462	4.2308	4.2308	3.5385	4.1154
Mujeres	2.3077	3.3846	3.5000	1.6923	2.8462	4.3846	4.4231	3.2692	4.1538

Fuente: Elaboración propia

En general, se puede observar que existe preferencia hacia los hombres al momento de otorgar puestos directivos, siendo las mujeres quienes predominan en puestos operativos, ello podría deberse a la conveniente costumbre arraigada en las EF respecto a la incorporación temprana de los posibles sucesores (Monsó, 2005), entre los que figuran en mayor medida varones (Keating y Little, 1997 en Neiman, 2017; Carvalho, Costa, Likke y Torres, 2019), coincidiendo el presente con el fenómeno denominado “*Glass Ceiling*” (Guil, 2008; Cuadrado y Morales, 2007; Camaerna y Saavedra, 2017). En ese sentido, se identifica cierta desigualdad al analizar el grado de escolaridad, donde se hace notar que, los hombres ocupan puestos directivos con estudios de licenciatura y algunos otros con nivel de preparatoria. Además, se observa que los hombres no reflejan complicaciones para ocupar puestos con base en su estado civil, en contra parte, las mujeres reflejan que, estando solteras se tiene mayor posibilidad de ocupar un puesto dentro de la empresa, y en mayor medida en el área operativa, coincidiendo con

Chadwick y Dawson (2018) con su argumentación sobre la paga poco equivalente al trabajo realizado y el rol secundario (Marcos, 2015; Mendoza y Romo, 2015) otorgado a éstas.

Conclusiones

Las EF analizadas se conforman y comportan tal como la lectura de éstas afirma, es decir, la mayoría se versa en una primera o segunda generación, pero una drástica disminución en la tercera o superiores, confirmando la mortandad tan representativa de estas organizaciones, misma que se aumenta a partir del segundo proceso sucesorio, lo cual permite apreciar que continúan operando bajo un patrón de familia tradicional, en el cual los hombres representan a quienes tienen mayores posibilidades de decidir y direccionar tanto en el hogar como la empresa misma, mientras que la mujer que resalta en puestos directivos se asemeja al rol de la mujer en el hogar, donde aportan beneficios a su entorno con funciones y actividades sociales, domésticas y sentimentales, aún y a pesar de la distribución equitativa de géneros presente dentro de éstas.

En cuanto a la distribución de puestos directivos y operativos, figuran con un 71.2% y 28.8% respectivamente, asimismo, posiciones gerenciales se conforma en gran medida por personas preferentemente casadas y masculinas, mientras las féminas se hacen cargo de puestos operacionales, asimismo, éstas poseen mayor oportunidad dentro de la organización como solteras, aún a pesar del grado académico que posean, mismo con el cuál superan a varones y sin gran probabilidad de ascender a la dirección a diferencia de éstos. Subestimando por completo la capacidad de éstas mediante la infravaloración de la capacidad que poseen. Dicha preferencia pareciese deberse al paradigma condicional fisiológico del ser mujer, es decir, la persistente concepción de brindar a éstas un rol doméstico/familiar o una oportunidad laboral, pero no ambos.

Ahora bien, al momento del proceso de sucesión de una EF, el fundador o actual líder debe considerar ciertos aspectos que permitan la tranquilidad empresarial con respecto a la supervivencia en el mercado. Para ello, existen diferentes factores a considerar previo a la selección del sucesor, tanto hombres como mujeres consideran de importancia

ciertos elementos, tales como el desempeño y trayectoria profesional de los atributos administrativos o la edad y parentesco de los atributos familiares. No obstante, el conflicto parece centrarse en aquellas cualidades en que difieren de su relevancia a considerar al momento de la sucesión, tales como orden de nacimiento y el compartir de la propiedad, mismos que parece tener mayor trascendencia para hombres que para mujeres, ello debido a que éstas normalmente deben enfrentar problemáticas laborales similares.

Finalmente, en apariencia, el género no refleja un elemento a considerar previo al proceso de sucesión, pero al analizar el porcentaje de quienes integran puestos directivos y operativos se observa que sobresalen hombres en la dirección de la empresa, asimismo, las mujeres dentro de la organización, mismas que superan en preparación académica a varones poseen menor probabilidad de llegar a la gerencia de la EF. Confirmando así, una problemática persistente en la realidad de las empresas que continúan operando bajo un patrón de familia tradicional, modelo que incentiva y promueve el llamado “*Glass ceiling*”. No obstante, dicho fenómeno que impide ascender a las mujeres es el mismo que conlleva, aparentemente, al desarrollo de tipos de liderazgos aceptados por ambos sexos. Sin embargo, esto conlleva al comportamiento tácito de la EF a contraponerse directamente al principal propósito explícito en que se versan éstas, la supervivencia multi-generacional.

Aun cuando el trabajo aporta en el campo del conocimiento, es evidente una limitante con respecto al número de sujetos estudiados ya que se tuvo una reducida tasa de respuesta, por lo que sería conveniente dar continuidad al estudio con un mayor número de unidades de análisis. Asimismo, el análisis estadístico se hace de forma descriptiva por la razón anterior, con un mayor número podría utilizarse mayor profundidad con tablas cruzadas e incluso correlaciones de variables. Esto da pauta para posibles investigaciones con enfoque y profundidad en aspectos como estado civil, estudios, edad tanto del fundador como del sucesor, con el fin de determinar si dichos aspectos relacionados además con el género influyen en la decisión de la sucesión familiar.

Referencias Bibliográficas

Araya, A. (2010). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec empresarial*, 6(2). 29-39.

Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 6(2). REICE | 19

Arenas, H. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132). 252-258.

Balladares, J, y Roncal, V. (2016). *Factores de éxito de una pequeña empresa familiar. Estudio de caso* (tesis de grado). Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Administración de empresas, Chiclayo Perú.

Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M. y Domínguez, G. (2006). El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas. *Revista Galega de Economía*, 15(2), 1-16.

Barbeito, S., Nieto, A. y Crespo, D. (2011). El efecto género en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*, (3022), 45-53.

Barugel, E. A. (2005). [La gobernanza en las empresas de familia: Un código de buenas prácticas para la supervivencia. Argentina:](#) Serie de documentos de trabajo, Universidad del CEMA.

Basco, R. & Calabrò, A. (2016). "Whom do I want to be the next CEO?" Desirable successor attributes in family firms. *Journal of Business Economics*,

Biosca, D. (2003). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. España: Editorial, Gestión 2000.

Camarena, M. E., & Saavedra, M. L. (2017). El techo de cristal en México. *Revista de Estudio de Género. La ventana*, V(47), 1-25.

Carrasco, A., & Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. (Spanish). *Revista De Empresa*, (22), 20-34.

Carvalho, I., Costa, C., Lukke, N., & Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals of Tourism Research*, 75, 79-91. Doi: 10.1016/j.annals.2018.12.022

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*. 1-4.

Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). Woman leaders and firm performance in family business: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 238-249. Doi: 10.1016/j.jfbs.2018.10.002

Cisneros, L., & Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-Minister*, (18), 49-76.

REICE | 20

Comisión Asesores de Empresas Familiares (2014). Boletín de Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares- La Salle. Colegio de contadores públicos de México. Recuperado de: <http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia de la Empresa Familiar en Mexico.pdf>

Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (2016). Pequeñas y medianas empresas. *Gob.mx*. <https://www.gob.mx/conuee/acciones-y-programas/pequeñas-y-medianas-empresas-51457>

Cuadrado, I., & Morales, F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202.

Dreher, G. F. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562. Doi: 10.1177/0018726703056005002

Echaiz Moreno, Daniel. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, XLIII(27), 101-130.

Flores, M., Lagarda, A., Urquidy, M., & Angulo, N. (2011). Aprendizaje en microempresas de Baja California. (Spanish). *Estudios fronterizos*, 12(23), 95-116.

Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz*. 20(2). 159-181.

Garzino, L. y Rossi V. (2016). *Rol de la mujer en empresas familiares. Toma de decisiones y conducción gerencial. Diferencias entre primera y segunda generación*. Universidad Nacional de Mar de Plata.

Gascón, V (2015). Mueren negocios en segunda generación. *Reforma*. <http://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=634431&md5=d4bf9238841804a91d098d66dd796376&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe&po=4> consultado en enero de 2018.

Goñi, J. (2014). *Un nuevo concepto de empresa*. España: Díaz de santos. <https://books.google.com.mx/books?id=Cx-eAwAAQBAJ&pg=PA77&dq=concepto+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwIQnqyOgpDZAhUE1mMKHcjSBokQ6AEIMzAC#v=onepage&q=empresa&f=false>

Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31). 87-132.

Guil, A. (2008). Mujeres y ciencia: techos de cristal. *EccoS Revista Científica*, 10, 213-232.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Censos económicos 2014. Resultados definitivos.

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>

[Instituto Nacional de Estadística y Geografía \(2018\). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/](http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/)

Irigoyen, H. y Puebla F. (1997). *PYMES, su economía y organización*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macci.

Lobato, F. y López, M. (2004). *Investigación Comercial*. España: Ediciones Paraninfo. https://books.google.com.mx/books?id=BqJQAqAAQBAJ&pg=PA125&dq=muestra+no+aleatoria&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiv4diD3_HbAhVBEawKHaZbDycQ6AEIVDAH#v=onepage&q=no%20aleatoria&f=false

López, V. M., Gómez-Betancourt, G., & Betancourt, R. J. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 253-274. Recuperado a partir de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1773

Losada, A (2015). *Familia y psicología*. Argentina: Editorial Dunken. <https://books.google.com.mx/books?id=dj8gCAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=familia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifCQgJDZAhVQImMKHSrxB-EQ6AEIJzAA#v=onepage&q=familia&f=false>

Marcos, M. (2015). *El papel de las hijas en las pequeñas y medianas empresas familiares: Unidades productivas y reproductivas. El caso Leonés* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

Martínez (2009). Trayectoria y liderazgo de la mujer en la empresa familiar. En Vázquez, I. y Flecha, C. *I Congreso Universitario Andaluz Investigación y Género*. Llevado a cabo en Universidad de Sevilla. Sevilla.

Mendoza, R. y Romo, L. (2015). Rol de la mujer en la empresa familiar mexicana. *Revista Estudios interdisciplinarios de la organización*. 8. 24-40.

Monsó, L. (2005). Empresas familiares y sucesión. Una bomba de tiempo!!! En cuenta regresiva!!! Un enfoque psico-económico. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, VI (12), 1-8.

Montalvo, D. (2013). *Análisis de la planificación de la sucesión en las empresas familiares* (Tesis doctoral). Universidad del Turabo. Puerto Rico.

Mucci, O (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Argentina: EUDEM.
https://books.google.com.mx/books?id=2JM-Nb_kfyYC&pg=PA66&dq=historia+de+la+empresa+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwibw43FpezYAhVFb60KHQ3QBAlQ6AEIKzAB#v=onepage&q=historia%20de%20la%20empresa%20familiar&f=false

Navarro, A., Ramírez, J., Sánchez, J. y Vaca, G. (2008). La empresa familiar y el conflicto intergeneracional. *Revista de difusión científica Auge21*, 3. 10-30.

Neiman, M. (2017), La herencia en las empresas familiares de la región pampeana argentina durante el actual período de auge económico de la actividad agrícola. *Papers Revista de Psicología*, 102(3).

Pascual, C. (2012). *Empresa familiar: Mujer y sucesión* (tesis doctoral). Universidad de Córdoba. Córdoba.

Pérez, Al., y Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. 3C Empresa. *Investigación y pensamiento crítico*, (1), 7-23.
<http://hdl.handle.net/10251/34345>

Prieto, C, y Pérez, S (2013). Desigualdades laborales de género, disponibilidad temporal y normatividad social. *Reis. Rev.Esp.Investig.Sociol.* 141. 113-132.

Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12, 28-42. Doi: 10.5465/ame.1998.254976

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

Saiz, L (2014). Cómo sobrevivir al relevo generacional en la empresa. *Expansión.com*.
<http://www.expansion.com/2014/11/03/pymes/1415034488.html> consultado en enero de 2018.

Samara, G., Jamali, D., & Lapeira, M. (2018) Why and how should SHE make her way into the family business boardroom? *Business Horizons*, 62, 105-115. Doi: 10.1016/j.bushor.2018.09.001

Sánchez, V., Maseda, A., y Erezuma, I. (2017) Sucesión en la empresa familiar: Paternalismo y género. *Espacios*. 38 (11).

Salomón, J. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo* (tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Perú. Surco.

Serna, M. (2012). Empresas familiares frente a las crisis. *Economía, Sociedad y Territorio*, XII(38), 43-80.

Soto, A. (2011). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y administración*, 58 (2).

Soto, E. y L. Dolan. (2004). *Las PYMES ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales* (1er. Ed.). México: Thomson.

REICE | 23

Torres, G. (2011). *Administración y gestión de empresas familiares* (tesis licenciatura). Universidad Nacional de Cuyo. Argentina.

Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Editorial Pearson.

Vallejo, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo la óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas*, 13(3), 217-334.

Vilches, A., Gil, D., Toscano, J. y Macías, O. (2016). Igualdad de género. <http://www.martinellisilajes.com/capacitacion/igualdad.pdf>

Viqueira, V. (2016). *Aplicación de conceptos básicos de la teoría de género y del lenguaje no sexista*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo