



## PODER Y FAMILIA: EXCLUSIÓN DE LA MUJER EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Área de investigación: Teoría de la administración y Teoría de la organización

### Said Arath Corrales Villegas

Departamento de Ciencias Administrativas  
Instituto Tecnológico de Sonora  
México  
saidcv@icloud.com

### Sergio Ochoa Jiménez

Departamento de Ciencias Administrativas  
Instituto Tecnológico de Sonora  
México  
sergio.ochoa@itson.edu.mx

### Carlos Armando Jacobo Hernández

Departamento de Ciencias Administrativas  
Instituto Tecnológico de Sonora  
México  
carlos.jacobo@itson.edu.mx

XXII  
CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## PODER Y FAMILIA: EXCLUSIÓN DE LA MUJER EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

### Resumen



El presente trabajo es el resultado de una revisión literaria sobre las empresas familiares, con el objetivo de identificar de manera teórica las principales manifestaciones de poder suscitadas dentro del proceso de sucesión que conlleva a la predominante exclusión de la mujer del mismo. Aun cuando no existe una definición universal sobre éstas y su conformación, se ha generado una aproximación a criterios o directrices generales que permiten darle la siguiente denominación: dos o más miembros de la familia en actividades de dirección y operativas, poseer el control total o mayoritario de la propiedad y gobernanza, así como pasar de una generación a otra, mediante un proceso de sucesión. Precisamente esta fase transgeneracional de la empresa, es una de las que mayor dificultad presenta dentro de ellas, exponiéndolas a ciertos riesgos, tanto al sistema empresarial como al familiar, debido a las manifestaciones que el poder genera dentro de relaciones entre los integrantes de la misma, como resultado del deseo de poseer el control, en una etapa que deja vulnerable a la entidad. Es aquí, dónde a través de mecanismos tradicionales, con un evidente sentido impositivo, acentuado dentro de dicho proceso, se excluye a la mujer como posible sucesora. Lo anterior, podría deberse al dogmático paradigma actual de países tradicionalistas en que a mujeres se les delega y relega al rol de trabajo doméstico y se subestiman sus capacidades para liderar una organización. Finalmente, se concluye con evidencia de trabajos de investigación previos, que no solamente son capaces de coordinar los esfuerzos de quienes conforman una organización, sino que, además, en la mayor parte de los casos, se hace con mayor esfuerzo que su contraparte masculina. La investigación se divide en seis apartados, siendo éstos: introducción, acercamiento a la conceptualización de la empresa familiar, el proceso de sucesión de la empresa familiar, el poder y sus manifestaciones dentro del proceso de sucesión de la empresa familiar, la exclusión de la mujer en el proceso de sucesión y conclusiones.

**Palabras clave:** Manifestaciones de Poder, Exclusión y Género.

### Introducción

La familia es considerada por Hadjadj (2015) como el principio de la vida humana, resultado de la combinación de genes de dos seres, entre los cuales hay un constante flujo de amor, educación y promueven la autonomía del primogénito, por otra parte, Oliva y Villa (2014) argumenta, que es un grupo de personas que se vinculan no solo por lazo sanguíneo, sino también, político o religioso, es decir, todo aquel vínculo que une a personas por nacimiento o agrupación voluntaria con quienes concuerden ideológicamente. Por su parte, Dolan



(1995) afirma que el sistema familiar es el principal influyente en el comportamiento de las personas, similar a lo que Roethlisberger y Dickson (1966) estudiaban, concluyendo que el comportamiento, necesidades, deseos y aspiraciones de cada individuo se moldean a partir de los círculos en que éstos interactúan, siendo el seno familiar el más prominente.



En principio, según Flandrin (1979) se conceptualiza a la familia con la misma naturaleza que la de un rey sobre su pueblo, asumiendo el principal papel el padre, dónde las cuentas no se rinden a nadie, el papel de la pareja pasa a ser de labores domésticas y los hijos deben obedecer tal cual sea ordenado por el líder del conjunto. Concepto que ha prevalecido hasta la actualidad, tanto en las familias como en las empresas con estructura familiar. En lo que respecta al panorama económico, desde la objetividad de Zerón, Quevedo y Mendoza (2013), las empresas familiares han hecho que la economía se incremente y se establezca como el primer generador de empleos, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos de individuos. Dichas organizaciones, son regidas por una ética, donde teóricamente se tiene en primer plano el bienestar familiar y posteriormente los intereses económicos (Barroso, 2013).



La interacción dentro de este tipo de empresas, se dictarán a partir de las experiencias vividas de sus integrantes, ya sea personal o laborales, la interacción actual y las aspiraciones a futuro de éstos, esto lo menciona Kjellman (2014), afirmando, además, que las retrospectivas de experiencias, pueden ser o estar influenciadas por interpretaciones irreales que afecten el presente y continuamente al futuro de las relaciones de los miembros de ésta. De igual forma, no debe sujetarse a la antigua concepción de roles dentro de la organización familiar, según Manoj, Apoorva y Varun Ashwini (2013), el actual líder debe estar dispuesto a darle entrada a todos los miembros de la familia dentro del negocio, esto con la finalidad de recabar habilidades y valores que puedan mantener la estabilidad emocional y financiera de la empresa.



El presente trabajo pretende abordar a la empresa familiar desde su proceso de sucesión, etapa en la cual la mujer se ve excluida en mayor medida por cuestiones dogmáticas, mismas que caracterizan a las organizaciones en cuestión. Se parte de la conceptualización de la empresa familiar, sus características y especificaciones; seguido del proceso de sucesión y sus principales problemáticas; el poder y sus manifestaciones dentro del proceso de sucesión, dónde se conceptualiza y el poder y como éste se manifiesta dentro de la empresa familiar; la exclusión de la mujer en el proceso de sucesión, resultado del tradicionalismo representativo de estas organizaciones y; finalmente, las conclusiones de la revisión literaria y análisis de lo presentado en el documento.



### **Acercamiento a la conceptualización de la empresa familiar**

La empresa familiar según Tapies (2011) es la entidad con mayor presencia a nivel internacional y se considera como tal, conforme a Dyer (2009), cuando

las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por el nexo entre miembros de una familia u otras familias; coincide Pounder (2015), al describirlo como el negocio controlado por una familia, sus miembros fungen dentro de las posiciones administrativas de mayor escala; y en la que de acuerdo a Seaman (2015), actúa en conjunto apoyando de manera económica, con capital humano o social para el beneficio de uno o más negocios.



Por su parte, Tagiuri y Davis (1982) consideran como familiar cuando un negocio se constituye por dos o más personas pertenecientes a la misma cepa, influyendo así en la toma de decisiones y su rumbo. Por su parte, Belausteguigoitia (2004) coincide con los autores anteriores afirmando que, para ser concebida como tal, los miembros deben participar tanto en el control de la organización como en la operación de las actividades. Sin embargo, Burch, Batchelor, Burch y Heller (2015) mencionan en su trabajo, que para ser catalogada como una empresa familiar, es necesario de múltiples generaciones involucradas en las operaciones diarias y gestiones administrativas de ésta, aunado a esto, las determinan como una organización compuesta por tres sistemas: familia, empresa y propiedad.



Ahora bien, según Zachary (2011) el sistema familiar es uno de los más antiguos y longevos de la historia y su forma de integrarse como empresa es su manera de sustentar el estilo de vida de sus miembros y generar el deseo de construir riqueza a través del tiempo. La autora también hace referencia a la importancia de estas organizaciones con su aportación a la economía de cada nación, convirtiéndolas así, en las instituciones de mayor interés para su estudio alrededor del mundo, no obstante, no siempre se consideraron como entidades competitivas, a excepción de aquellas que representaban gran tamaño o presencia a nivel internacional, destaca Tapies (2011) algunos ejemplos: Wal-Mart, Bertelsmann, Toyota, Michelin, Beretta, entre otras.



No obstante, a lo anterior, Barnes y Herson (1976) las ilustran como entidades estables y competitivas, no solamente a organizaciones de gran escala, sino también a las pequeñas y medianas empresas familiares con una aportación notable dentro del producto interno bruto de cada nación. Es tal la presencia de éstas, que Zerón, Quevedo y Mendoza (2013), las exponen como el principal generador de empleos en México y como organizaciones encargadas del incremento en la economía nacional. Handler y Kram (1988) mencionan que pueden surgir como compensación de una deficiencia en la vida de una persona, como escapar de la pobreza, la inseguridad, la muerte repentina de un miembro, obtención de poder y necesidad por controlar, dominar e inclusive imponer la autoridad que demanda un estatus quo. Razones por las cuales, los fundadores de estas organizaciones crean fuertes vínculos con éstas, considerándolas una extensión propia o familiar, tal como lo sería un hijo más (Handler y Kram, 1988).



Enfocados en las pequeñas empresas familiares, Intihar y Pollack (2012) asumen que pueden diferenciarse de grandes corporaciones por la cercanía que

poseen con clientes, basados en la confianza, resultado del valor agregado de un trato directo de propietarios y/o familiares de ellos, de esta forma, abrir una posibilidad de competir con organizaciones de mayor escala, sean o no de estructura familiar. Cabe aclarar que, tal como Chua, Chrisman y Sharma (1999) y Vallejo (2005) mencionan en sus trabajos, no es considerada como empresa familiar cuando la siguiente generación no se contempla para trabajar dentro del negocio, es decir, se debe tener planeado la continuidad de forma multi-generacional.



La concepción de las empresas familiares podría ser como Singh y Kota (2017) representan, organizaciones adversas al riesgo y nuevas ideas, inclinadas al tradicionalismo, herméticas y resistentes al cambio. Tal como los autores mencionados afirman, aunado a la definición brindada anteriormente de lo que una empresa familiar es, la continuidad de la familia misma dentro de la organización a través de las generaciones es el principal objetivo de éstas. De esta forma, las empresas familiares permanecen dentro de mercados locales o regionales al de su origen, dentro de una zona de confort y deben enfrentar a otras de mayor escala ya sean nacionales o transnacionales, por lo cual y para lograr su propósito de perennidad, se debe mostrar una visión a futuro con estrategias que generen estabilidad y/o crecimiento y eventualmente, experimentar el proceso de sucesión (Quintana, 2005; Barroso, 2013).



### El proceso de sucesión de la empresa familiar

Cuando la empresa familiar tiende a ser hermética y resistente al cambio, se inclina por avanzar lentamente dentro de su crecimiento económico, debido a que la competencia global que significa el capitalismo, obliga a las organizaciones a la adquisición de nuevo conocimientos y métodos para la productividad, formando así, una amenaza para la integridad empresarial, esto lo comenta Birdthistle (2006). Dicha autora identifica al aprendizaje como un elemento básico para mantener la competitividad necesaria que dicta el ambiente actual, por lo cual la flexibilidad por parte del propietario hacia el conocimiento nuevo debe estar presente dentro de la organización.



Las problemáticas comunes dentro de la empresa familiar, menciona Tucker (2011), son la resistencia del fundador a irse, la frustración del posible sucesor al no tener el control, los sentimientos de familiares al no poder introducir a parejas dentro del negocio y la poca comprensión de unos miembros con el descontento de otros. El autor concluye en su investigación, como posible solución a estas problemáticas, el reconocimiento del fundador a su mortalidad y la planeación de sucesión, puesto que se considera como una clave para el éxito de las empresas familiar el pasar de una generación a otra el control de la misma.



La sucesión en la empresa familiar no es tan simple como podría parecer, Betancourt, Botero, Ramirez y Vergara (2014), afirman que solamente un tercio de las empresas familiares logran pasar a la segunda generación y únicamente



un 15 por ciento a la tercera, a lo cual los autores responsabilizan a los factores individuales que dependen del sucesor y el predecesor, Chang y Noguera (2016) en ese sentido, hacen referencia a la gobernabilidad nepotista dentro de estas organizaciones, ocasionando que el sucesor sea elegido aún y cuando sus capacidades no son las idóneas para el puesto. Aunado a esto, Santiago (2015) hace mención que el fundador presenta resistencia al cambio, ergo, afecta la motivación debido a la poca adaptabilidad al ambiente externo, siendo inflexible y poco viable, lo cual degrada las dinámicas de las relaciones entre miembros y no miembros de la familia trabajando dentro de la organización.

Barroso (2013) expone que se deben lidiar con problemáticas emocionales al momento de la sucesión, la yuxtaposición de los subsistemas propiedad-familia y afrontar conflictos de liderazgo y legitimidad. Por ello la importancia de las relaciones interpersonales de los miembros de las empresas familiares, de las que Filser, Kraus y Märk (2013) comentan, pueden generar confianza, cohesividad y comunicación entre sus integrantes, lo cual, podría deformarse una vez finalizado el proceso de sucesión si las relaciones no son idóneas, motivado quizá, por el poco deseo del fundador por dejar el cargo o el sentimiento de indispensabilidad de la generación anterior o predecesora.

El nepotismo dentro del proceso de sucesión de la empresa familiar, es una situación peligrosa que pone en riesgo la longevidad de la organización, acorde a Boyd, Royer, Pei y Zhang (2015), el proceso sucesorio es la transferencia del conocimiento, un recurso intangible que se relaciona con una ventaja competitiva, misma que se pasa de una generación a otra, estando sujeta a la voluntad del propietario por compartir dichos elementos, dado que solamente el podrá tomar la decisión de transferir ese poder o no, tal como algunos estudios plantean sobre el nepotismo dentro de la organización (Steier y Miller, 2010; Liu, Eubanks y Chater, 2015), sin embargo, el sucesor puede mostrar un comportamiento menos oportunista y la familia inactiva dentro de la empresa hacer uso de su influencia para mejorar su estatus dentro de la organización, respecto a lo cual Blanco-Mazagatos, de Quevedo-Puente y Delgado-García (2016) concuerdan; o la influencia que Michel y Kammerlander (2015) mencionan, al tener consejeros externos a la familia, tal como lo son contadores, abogados o consultores para brindar confianza o la falta de ésta respecto a sucesores para el propietario.

### **El poder y sus manifestaciones dentro del proceso de sucesión en la empresa familiar**

El poder ha sido abordado por filósofos y científicos de las ciencias sociales. Weber (1992) es uno de sus más influyentes escritos, de forma detallada define al poder como la situación dónde un individuo impone sobre otro su propia voluntad, para tal efecto se debe tener una legitimidad de estatus, pudiendo ser racional, tradicional o carismático y ejercer dicha dominación para la obtención de ciertos objetivos. Autores como Machiavellis (1950) enfoca su aportación en mencionar que es la capacidad de gobernar ante adversarios, prolongando



dicho control durante el mayor tiempo posible y Hobbes (2013) como la habilidad de eliminar rasgos de mal gobierno anterior e imponer uno bueno, tal como sería el caso del sucesor.

El poder que significa tener el control de la empresa puede ser deseo de uno o varios miembros, tal como Pyromalis y Vozikis (2009) mencionan, puede ir desde el propietario y su resistencia a dejar éste, situación que puede continuar después del proceso de sucesión bajo la influencia del fundador sobre el sucesor a cargo, a la par se encuentra la voluntad del sucesor para hacerse cargo de la empresa, lo cual va acorde a las buenas relaciones y comunicación de la familia dentro de la organización, pues esto significa que cada miembro sabe cuál es su propósito dentro de la misma. Tal como el estudio de los autores demuestra, a medida que aumente el deseo del fundador de dejar el negocio y del sucesor a tomar el control, las relaciones y comunicación se mantengan positivas y una planeación de sucesión efectiva, mayor será la satisfacción de los miembros de la empresa familiar.

La afirmación anterior, está directamente relacionada con la satisfacción de los accionistas, puesto que, según Pyromalis y Vozikis (2009) se encuentra interconectada con la efectividad del proceso. Tomando en cuenta que dichos accionistas son parte de la familia, es claro que su conformidad del proceso de sucesión determinará la viabilidad del sucesor y el desempeño de la organización posterior a la etapa en cuestión. Situación en la cual, Macías y Ramírez (2011) concuerdan, dado que, según los autores, no todos los miembros de la familia aceptarán a quien se elija como el nuevo líder de la empresa familiar.

Ahora bien, Macías y Ramírez (2011) afirman que la etapa de sucesión ocurre bajo dos circunstancias, de forma lenta o rápida, la primera como consecuencia de la resistencia a dejar el mando del fundador con inadaptabilidad a las nuevas generaciones y cambios mercantiles y la segunda resultado de situaciones poco manejables para quienes liderarán la empresa, en ambas, puede estar presente poca o nula preparación, capacitación o disponibilidad para controlar el proceso a plenitud o totalmente lo contrario, es decir, de forma lenta o rápida pero con alta adaptabilidad por el cambio. Pero tal como se ha comentado con anterioridad, dependerá de la satisfacción por la toma de decisiones por parte del resto de la familia respecto al proceso de sucesión y la cooperación de éstos.

Hay ciertas manifestaciones de poder en estudios como el de Davis y Harveston (1998) quienes abordan dichas características desde la resistencia para delegar el poder, poca voluntad de elección de un sucesor entre la totalidad de potenciales sucesores, envidia generacional, entre otras cosas. De igual manera, los autores se enfocan en cuatro niveles de análisis en su estudio, los atributos del propietario, la influencia del grupo familiar, las características organizacionales y los proveedores de recursos críticos, en cuanto al primer nivel, se enfoca en detalles demográficos como la edad o nivel de educación; el segundo sobre la influencia que poseen los familiares más allegados al



propietario y su influencia sobre la preparación de sucesores, sean o no miembros activos dentro de la empresa; el tercero sobre el tamaño o formalidad que posee el negocio y; finalmente los recursos económicos brindados para llevar a cabo el proceso de sucesión e involucra a todos aquellos que poseen activos financieros dentro de la institución.



De igual manera, se encuentra presente dentro del proceso de sucesión la rivalidad que puede crearse entre hermanos, pudiendo ser destructiva para la organización, Avloniti, Iatridou, Kaloupsis y Vozikis (2014) incursionan sobre la temática dentro de su trabajo, acorde a ellos, la rivalidad puede llevar al colapso del proceso de sucesión y en casos que no se controle dicha problemática a la disolución de la empresa misma, los factores que influirán dentro de esta situación son la confianza y valores compartidos entre hermanos. La percepción de justicia respecto a la igualdad o equidad en el trato de padres es lo que podría prevenir la rivalidad.

Aún y a pesar de los deseos del fundador, no todo proceso de sucesión se hace a un descendiente de éste, pues según Sund, Melin y Haag (2015), únicamente el 30% de las empresas son transferidas a sucesores directamente relacionados con los fundadores, debido a la pérdida de lealtad familiar y de la comunidad; tal como Mullins y Schoar (2016) exponen, tienden a ser débiles por la peculiar y deficiente estructura organizacional y como resultado de esto se tiene una confusión de roles por los miembros de la empresa, dado que no se estipula formalmente las responsabilidades de cada uno y aunado a esto, Krackhardt (1990) hace mención al poder que se puede obtener gracias a la formal o informal estructura jerárquica dentro de las organizaciones, siendo la informal la que mayor poder puede dar a quienes mantienen posiciones altas o autoridades que lo diferencien de otros.



### La exclusión de la mujer en el proceso de sucesión

Existe un enfoque tradicionalista de elegir un sucesor y no sucesora, ante esto, Ahrens, Landmann y Woywode (2015) argumentan que esta tendencia aumenta cuando el primer hijo del fundador es hombre. Acorde a Lingas (2013), esta decisión es bajo la premisa de ser la concepción natural de la sucesión y cuando la situación es a la inversa, se toma bajo segundas consideraciones, producto del proteccionismo patriarcal sobre las mujeres para evitarles el mundo de los negocios. En ese sentido, Hadad Haj-Yahya et al. (2016) afirman que los países inclinados por las normas patriarcales son los que se encargan de encasillar a las mujeres en roles domésticos, por lo cual, se desaprueba la labor de una en el mundo laboral. A pesar de la preparación, el nivel educativo, la experiencia laboral o habilidades de liderazgo y/o gerenciales que pueda tener, sigue siendo irrelevante, pues el papel a desempeñar es en casa, en el supuesto del modelo de empresa familiar tradicional (Wang, 2010).

Es precisamente la familia, una representación del poder contenido en más de una persona, que influye en la exclusión de la mujer. El escepticismo de padres,







hermanos u otros miembros de la familia sobre el desempeño de las mujeres dentro del negocio familiar, menciona Glover (2014) dota de inseguridad al propietario al momento de tomar la decisión. Lo anterior, aunado al posicionamiento de intereses para tomar o no ceder el control de la empresa, reafirma el discurso de la mujer desempeñando solo roles domésticos. Los estudios muestran resultados en relación a la aceptación de las hijas en la organización (Wang, 2010; Hadad Haj-Yahya, Schnell y Khattab, 2016; Glover, 2014), en algunos casos solo fungiendo como pilar de apoyo para los miembros hombres (Bjursell y Bäckvall, 2011) , en otros, las mujeres deben compartir el control de la propiedad mientras que sus semejantes masculinos no (Remery, Matser y Flören, 2014) y las excepciones en las cuales obtienen el control completo de la empresa familiar cuando el propietario solamente tiene a su hija como posible sucesora (Glover, 2014) o ser la mayor de los primogénitos dispuesta a tomar el cargo (Otten-Pappas, 2013).



El impacto positivo al tener una mujer emprendedora como líder de la organización no está reconocido por países en vías de desarrollo, de acuerdo a Gundry, Kickul, Iakovleva y Carsrud (2014) el reconocimiento de oportunidad e innovación son críticos para la supervivencia y crecimiento de la organización, esto como consecuencia del reto que significa para las féminas el entrar en competencia en ambientes turbulentos de países conservadores, sin embargo, los resultados muestran que las mujeres son capaces de manejar la situación. Reafirmando la capacidad femenina para asumir el control de empresas familiares, Mari, Poggesi y Vita (2016) comentan que los miembros muestran mayor esfuerzo por sobresalir, por el compromiso que representa ser liderados por una mujer y la importancia que ésta le da a su trabajo y su vida familiar, así como el reforzamiento por las relaciones e importancia de la familia para ellas.



Estas empresas lideradas por mujeres, pueden ser igual de competitivas que las controladas por hombres, obteniendo resultados positivos en el trato a empleados y su interacción con otras organizaciones, de acuerdo a Marshall (2001). Lo cual demuestra que las mujeres tienen no solamente las mismas capacidades que los hombres para llevar el control de una empresa, sino también que lo hacen de una forma con mayor eficiencia para derrumbar las barreras impuestas por el tradicionalismo de la región en que se encuentran (Nekhili, Chakroun y Chtioui, 2016; Baldarelli y Del Baldo, 2016; Peake y Marshall, 2017; Kirkwood, 2016) sin mencionar, el cambio a la cultura que rodea a las mujeres con liderazgo dentro de las empresas (Klettner, Clarke y Boersma, 2016).



Quintero (2005) afirma que los derechos, tanto de mujeres como de hombres deben ser equitativos, así mismo menciona que la nueva construcción de la representación de “familia” no es como en otras generaciones, sino con un enfoque racional, en que se dan las mismas oportunidades para ambos géneros. A la par, Piedra (2005) hace mención que si bien, el poder ejercido en cuestiones de género dentro de las organizaciones, son extremadamente inflexibles, no

significa que no se puedan modificar las construcciones sociales que se han dado por años dentro de ésta, pudiendo intervenir factores como el conocimiento, la disciplina y las prácticas rutinarias. La afirmación anterior, es abordada también por Basco y Calabrò (2017), pero hacen mención de la importancia por crear vínculos entre una generación y otra para aumentar la idoneidad de elección del posible sucesor.



## Conclusión

El proceso de sucesión es una de las etapas de mayor importancia para la empresa familiar, dado que de ésta depende una de las características principales para ser considerada como tal, la continuidad de la familia dentro de la organización como poseedora de ella, además, es aquí cuando las ambiciones por mejorar el estatus dentro de ésta se presentan, las relaciones entre miembros se intensifican e inclusive los intereses en común de ciertos grupos se contraponen con los deseos del fundador respecto al sucesor potencial.

Quizá el hecho del nepotismo presente dentro de la toma de decisiones de la empresa familiar por parte del propietario actual, influencia el deseo de entrar a la etapa de sucesión por otros miembros de la organización y de esta forma, presionar por apresurar dicha etapa, no obstante, se debe considerar factores como cercanía de una generación con otra y fricciones entre parientes, ambiciones de cada miembro y beneficios de apoyar a un miembro sobre otro. La literatura muestra que, desde los inicios del estudio de las empresas familiares hasta la actualidad, los principales problemas recaen en las mismas manifestaciones del poder y deseos por los integrantes de la empresa por obtener el mejor puesto posible, sin embargo, el dato similar en estas investigaciones es la exclusión de las mujeres cuando de tomar el control se trata, ya sea por cuestiones tradicionalistas o escepticismo en cuanto a las habilidades y preparación de ellas.

Las barreras construidas dentro de las empresas familiares para la elección del siguiente al mando son bastas, pero cuando de exclusión de mujeres se trata, la mayoría de los autores consultados concuerdan en que se intensifica el poco deseo por parte, tanto del propietario como del resto de la familia por pasar el control a una mujer, pues todo recae en el contexto en que se desenvuelva la organización, resultado de la cultura de la locación o cuestiones como el tradicionalismo presente en el viejo modelo de lo que una empresa familiar debe ser, en dónde una mujer se percibe como apoyo moral y encargada de cuestiones domésticas. No obstante, esta exclusión sufrida por mujeres dentro de las empresas familiares, no es debido a las capacidades, habilidades, aptitudes o carácter de éstas, sino de la poca creencia que se tiene en ellas, formando así, un prejuicio por los integrantes de la empresa familiar, en que el desempeño de las féminas es insuficiente, aún y sin ser probadas en tales posiciones jerárquicas.



Se ha cumplido el propósito de este trabajo, al identificar las principales manifestaciones del poder que fomentan la exclusión de la mujer en la empresa familiar en el proceso de sucesión, derivado de una profunda revisión bibliográfica de trabajos realizados por investigadores y académicos, de los cual se puede afirmar, que no solamente es una inequidad social el excluir a una persona por su género, sino que a pesar de poseer las mismas cualidades que hombres, el esfuerzo realizado por las mujeres es mayor, propiciando el éxito de sus empresas. No obstante, no pudieron ser localizados trabajos empíricos sobre la temática presentada en el documento, que sustente que en América Latina el desempeño de mujeres es con mayor esfuerzo de éstas, para poder sobresalir, sin embargo, si se encontró documentos como los ya presentados que sustentan la estructuración tradicionalista de las empresas familiares. Para futuras investigaciones, se recomienda la profundización empírica, en particular de las problemáticas aquí presentes que influyen en la toma de decisiones de los sucesores de las empresas familiares para una mayor comprensión, análisis y propuesta de posibles soluciones en cuanto al injusto rechazo de la mujer dentro del proceso sucesorio para hacerse cargo de la empresa familiar.



## Referencias

- Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002>
- Avloniti, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., & Vozikis, G. S. (2014). Sibling rivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 661-678. doi: 10.1007/s11365-013-0271-6
- Baldarelli, M.-G., & Del Baldo, M. (2016). Ethics, gift and social innovation through CSR and female leadership in business administration in Italy. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(2), 141-150. doi: 10.1007/s00550-016-0413-8
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barroso, A. (2013). La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura, España.
- Basco, R., & Calabrò, A. (2016). "Whom do I want to be the next CEO?" Desirable successor attributes in family firms. *Journal of Business Economics*, 1-23. doi: 10.1007/s11573-016-0828-2

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Ed. Mc Graw Hill

Betancourt, G. G., Botero, I. C., Ramirez, J. B. B., & Vergara, M. P. L. (2014). Emotional intelligence in family firms: Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 4-23. doi: doi:10.1108/JFBM-08-2013-0020

Birdthistle, N. (2006). Training and learning strategies of family businesses: an Irish case. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 550-568. doi: doi:10.1108/03090590610704402

Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003>

Boyd, B., Royer, S., Pei, R., & Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 17-37. doi: 10.1108/jfbm-05-2014-0009

Burch, G. F., Batchelor, J. H., Burch, J. J., & Heller, N. A. (2015). Rethinking family business education. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 277-293. doi: doi:10.1108/JFBM-02-2015-0007

Chang, E. P. C., & Noguera, M. (2016). The governance mechanisms of family-controlled REITs: A dominant founder and the retirement consequences. *Journal of Family Business Management*, 6(2), 122-142. doi: doi:10.1108/JFBM-02-2015-0012

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.

Davis P.S. & Harveston P.D. (1998). The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.

Dolan, K. (1995). Attitudes, behaviors, and the influence of the family: A reexamination of the role of family structure. *Political Behavior*, 17(3), 251-264. doi: 10.1007/bf0149859

Dyer, W., & Dyer, W. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.



Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. doi: doi:10.1108/01409171311306409

Flandrin, J. L. (1979). Orígenes de la familia moderna. *Crítica*.

Glover, J. L. (2014). Gender, power and succession in family farm business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 276-295. doi: doi:10.1108/IJGE-01-2012-0006

Gundry, L. K., Kickul, J. R., Iakovleva, T., & Carsrud, A. L. (2014). Women-owned family businesses in transitional economies: key influences on firm innovativeness and sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(1), 8. doi: 10.1186/2192-5372-3-8

Hadad Haj-Yahya, N., Schnell, I., & Khattab, N. (2016). The exclusion of young Arab women from work, education and training in Israel. *Quality & Quantity*, 1-17. doi: 10.1007/s11135-016-0456-5

Hadjadj, F. (2015). ¿Qué es una familia?. *Guaderns De Polítiques Familiars. Revista de l'Institut d'Estudis Superiors de la Família*. 1-5.

Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.

Hobbes, T. (2013). *El leviatán*. México: Fondo de cultura económica.

Intihar, A., & Pollack, J. M. (2012). Exploring small family-owned firms' competitive ability: Differentiation through trust, value-orientation, and market specialization. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 76-86. doi: doi:10.1108/20436231211216439

Kirkwood, J. J. (2016). How women and men business owners perceive success. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 594-615. doi: doi:10.1108/IJEBR-01-2016-0024

Kjellman, A. J. (2014). Family business explained by field theory. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 194-212. doi: doi:10.1108/JFBM-06-2012-0019

Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2016). Strategic and Regulatory Approaches to Increasing Women in Leadership: Multilevel Targets and Mandatory Quotas as Levers for Cultural Change. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 395-419. doi: 10.1007/s10551-014-2069-z

Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 342-369. doi: 10.2307/2393394



Lingas, K. (2013). Family businesses and the gender of entrepreneurship. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 4. doi: 10.1186/2192-5372-2-4

Liu, C., Eubanks, D. L., & Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.007>

Machiavelli, N. (1950). *The prince, and The discourses*.

Macías, V. H. y Ramírez, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212.

Manoj, J., Apoorva, S., & Varun Ashwini, A. (2013). Sporting family business generations. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 5(2), 173-192. doi: 10.1108/JCE-03-2013-0006

Mari, M., Poggese, S., & Vita, L. D. (2016). Family embeddedness and business performance: evidences from women-owned firms. *Management Decision*, 54(2), 476-500. doi: doi:10.1108/MD-07-2014-0453

Marshall, S. (2001). Her way: women presidents leading companies. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 5(3), 223-233. doi: doi:10.1108/EUM0000000007297

Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process-An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.005>

Mullins, W., & Schoar, A. (2016). How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Journal of Financial Economics*, 119(1), 24-43. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.08.011>

Nekhili, M., Chakroun, H., & Chtioui, T. (2016). Women's Leadership and Firm Performance: Family Versus Nonfamily Firms. *Journal of Business Ethics*, 1-26. doi: 10.1007/s10551-016-3340-2

Oliva, E., y Villa, V. (2014). Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. *Justicia Juris*, 10(1), 11-20.

Otten-Pappas, D. (2013). The female perspective on family business successor commitment. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 8-23. doi: doi:10.1108/20436231311326463



Peake, W., & Marshall, M. I. (2017). Women's Management Practices and Performance in Rural Female-Owned Family Businesses. *Journal of Family Business Management*, 7(2), null. doi: doi:10.1108/JFBM-06-2016-0012



Piedra, N. (2005). Relaciones de poder: Leyendo a Foucault desde la perspectiva de género. *Revista Ciencias Sociales*, 106, 2004(IV), 123-141.

Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127. doi: doi:10.1108/JFBM-10-2014-0023

Pyromalis, V. D. & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession procession in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460. Doi: 10.1007/s11365-009-0118-3.

Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM. Economía*, 7, 103-130.

Quintero, Á. M. (2005). La mujer y sus derechos desde la función familiar. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 12(38), 43-58.

Remery, C., Matser, I., & Flören, R. H. (2014). Successors in Dutch family businesses: gender differences. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 79-91. doi: doi:10.1108/JFBM-09-2013-0021

Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1966). *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Santiago, A. (2015). Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 257-276. doi: doi:10.1108/JFBM-07-2014-0015

Seaman, C. (2015). Creating space for the business family: Networks, social capital & family businesses in rural development. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 182-191. doi: doi:10.1108/JFBM-08-2015-0032

Singh, R., & Kota, H. B. (2017). A resource dependency framework for innovation and internationalization of family businesses: Evidence from India. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(2), 207-231. doi: doi:10.1108/JEEE-04-2016-0013



Steier, L. P., & Miller, D. (2010). Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145-154. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.07.001>

Sund, L.-G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 166-177. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.001>

Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family business. *Family business review*, 2(9), 199-208.

Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25.

Tucker, J. (2011). Keeping the business in the family and the family in business: "What is the legacy?". *Journal of Family Business Management*, 1(1), 65-73. doi: [doi:10.1108/20436231111122290](https://doi.org/10.1108/20436231111122290)

Vallejo, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 11(3), 151-171.

Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484. doi: [10.1007/s10834-010-9230-3](https://doi.org/10.1007/s10834-010-9230-3)

Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (3ra ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36. doi: [doi:10.1108/20436231111122263](https://doi.org/10.1108/20436231111122263)

Zerón, M., Quevedo, J. y Mendoza, G. (2013). Pequeñas empresas familiares y su integración a la cadena de suministros. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 177, 2-3.

