

# FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN CARGOS DIRECTIVOS Y ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR COLOMBIANA\*

*María Piedad López Vergara\*\**

*Gonzalo Gómez-Betancourt\*\*\**

*José Bernardo Betancourt Ramírez\*\*\*\**

---

\* Este artículo es un producto de investigación que forma parte de la línea de El rol de la mujer en la empresa familiar. del grupo de investigación de empresa familiar de INALDE Business School, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia. La institución financiadora y ejecutora de la fase descriptiva fue INALDE, Universidad de La Sabana desde junio de 2006 hasta enero de 2011. El artículo se recibió el 23-02-11 y se aprobó el 13-05-11.

\*\* MBA Executive, INALDE, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia, 2007. Politóloga, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2001. Investigadora en el área de empresa familiar, miembro del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Correo electrónico: maria.lopez@inalde.edu.co.

\*\*\* Doctor en management, especialidad: política de empresa, sub-especialidad: empresa familiar. IESE, Barcelona, España, 2000. MBA Executive, INALDE, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia, 1994. Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 1991. Profesor titular del Área de Política de Empresa, Director del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Correo electrónico: gonzalo.gomez@inalde.edu.co.

\*\*\*\* MDEEF Máster en dirección estratégica con especialización en empresa familiar, Universidad de León, León, España, 2010. Administrador de Instituciones de Servicio, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia, 2006. Investigador Gonzalo Gómez Betancourt & Consultores Asociados, Bogotá, Colombia. Miembro del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Correo electrónico: jose.betancourt@inalde.edu.co.

Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana

**RESUMEN**

El objetivo de este artículo es determinar los factores que influyen en la participación de las mujeres colombianas en cargos directivos/órganos de gobierno de sus empresas familiares (EF). Se utiliza una metodología cualitativa y se define un modelo validado a través del estudio de casos tipo IV. Se analizan 14 casos de EF de segunda y tercera generación. Se presentan tres proposiciones congruentes con los resultados obtenidos. Se concluye que los factores internos (cuidado del patrimonio, desarrollo profesional y conservación de la unidad familiar) y los factores trascendentes (aporte al crecimiento de la empresa y generación de espacios de comunicación familiar) son los que motivan la participación de las mujeres. Los factores externos (conflictos familiares, desequilibrio trabajo-familia y definición del plan de carrera) desmotivan su participación. Las EF deben mejorar los factores externos para evitar la pérdida del talento y el compromiso profesional de las mujeres.

**Palabras clave:**

Empresa familiar, participación femenina, motivaciones.

Clasificación JEL: J16, M19.

Factors that influence the participation of women in management positions and organs of government in Colombian family businesses

**ABSTRACT**

The objective of this article is to determine the factors which influence the participation of Colombian women in management posts or organs of government of family businesses (FB). A qualitative methodology was used, and a model was defined and validated through a Type-IV case study. 14 cases of second- and third-generation FB were analyzed. Three congruent propositions are presented from the results obtained. The conclusion is that internal factors (protection of personal wealth, professional development, and the conservation of family unity), and transcendent factors (contribution to the growth of the business, generation of opportunities for family communication) are those which most motivate women's participation. External factors (family conflict, work-family imbalances and the definition of a career plan) discourage participation. The FB must improve external factors to avoid the loss of talent and professional commitment of women.

**Keywords:**

Family business, women's participation, motivations

Fatores que influem na participação da mulher em cargos diretivos e em órgãos de governo na empresa familiar colombiana

**RESUMO**

O objetivo deste artigo é determinar os fatores que influem na participação das mulheres colombianas em cargos diretivo/órgãos de governo em suas empresas familiares (EF). Foi utilizada uma metodologia qualitativa e foi definido um modelo validado através do estudo de casos tipo IV. Foram analisados 14 casos de EF de segunda e terceira geração. Apresentam-se três hipóteses congruentes com os resultados obtidos. Conclui-se que os fatores internos (cuidado do patrimônio, desenvolvimento profissional e conservação da unidade familiar) e os fatores transcendentais (contribuição ao crescimento da empresa e geração de espaços de comunicação familiar) são os que motivam a participação das mulheres. Os fatores externos (conflitos familiares, desequilíbrio trabalho-família e definição do plano de carreira) desmotivam sua participação. As EF devem melhorar os fatores externos para evitar a perda do talento e do compromisso profissional das mulheres.

**Palavras chave:**

Empresa familiar, participação feminina, motivações.

Classificação JEL: J16, M19.

## Introducción

Vale la pena señalar que, durante los últimos años, el rol de la mujer en el contexto empresarial y directivo ha llegado a ser más activo y participativo que en tiempos pasados. Los resultados de las encuestas realizadas por el MassMutual Financial Group y el Raymond Institute (2002) indican que el 34% de los encuestados respondió que consideraba a una mujer entre sus opciones para ocupar el cargo del próximo CEO, en comparación con el 25% cinco años atrás. Independientemente del sector y de los roles que asuma una mujer en su empresa familiar (EF), las contribuciones pueden ser de índole empresarial y familiar, no sólo por la preparación profesional adquirida en las universidades, sino también por las habilidades directivas que han adquirido en su experiencia laboral (Dugan et al., 2008). Las mujeres tienen cualidades particulares que pueden contribuir vitalmente a la supervivencia y el éxito de las empresas familiares y a la unidad familiar. A su vez, las EF tienen el potencial para brindar un ambiente productivo a las mujeres en pro del crecimiento de su negocio (Hollander y Bukowitz, 1990).

Sin embargo, cabe destacar que el rol de la mujer en la EF ha sido un tema poco estudiado académicamente, en especial, en nuestro contexto latinoamericano. Por este motivo, el objetivo de este artículo es estudiar los factores que influyen en la participación de las mujeres colombianas en cargos directivos y/o en órganos de gobierno de sus EF. El valor de esta investigación radica en aportar a la comunidad académica mundial, desde un país latinoamericano en donde más del

90% de sus empresas son familiares<sup>1</sup>; una visión sobre la participación de la mujer colombiana dentro de las empresas familiares (EF). Nos concentramos en la importancia de estudiar la participación de la mujer en la EF ya que Colombia, además de ser un país en donde sólo entre un 10% y 12% de los cargos directivos de las empresas son ocupados por mujeres (ACRIP, 2008), es un país en donde la fuerza laboral femenina representa el 43%. Por lo tanto, este tema merece ser objeto de estudio para la supervivencia de estas empresas.

## Revisión de la literatura

En las empresas familiares las mujeres han jugado un rol invisible, del mismo modo como lo ha sido la literatura sobre este tema (Fitzgerald y Folker, 2003). Se ha evidenciado que muy pocas mujeres logran posiciones altas en la dirección y en los órganos de gobierno<sup>2</sup>. Sin embargo, el número de mujeres en cargos de alta dirección y en la junta directiva ha ido aumentando lentamente durante la última década<sup>3</sup>.

Debido a los avances que las mujeres han presentado en la sociedad, es muy común encontrar candidatas femeninas dentro de los posibles sucesores de un fundador. En 2005, el 9,5% de las EF reportó tener un CEO femenino, pero más notable aun es que para los próximos cinco años se espera que el

<sup>1</sup> Gaitán (2001) y Jiménez y Costa (2009).

<sup>2</sup> Daily et al. (1999), Karr (1991), Morrison et al. (1992) y Powell y Butterfield (1994).

<sup>3</sup> Burke y Mattis (2000), Daily et al. (1999) y Singh y Vinnicombe (2003; 2004).

34% de las empresas tengan una CEO mujer (Vera y Dean, 2005). Estudios realizados por la Universidad de Babson en Massachusetts, en 2002, muestra que más del 25% de los actuales propietarios de EF tienen la intención de dejar a sus hijas encargadas del negocio. Es así como, en estos tiempos, las mujeres deben estar preparadas para afrontar los retos de las EF.

Dentro de estos retos, los mayores se enfocan en el proceso de sucesión y el equilibrio entre familia y trabajo. En cuanto a la sucesión, cabe anotar que entrar a suceder a un fundador tiene unos retos inmensos, tanto para hombres como para mujeres. Sin embargo, se presentan casos en que los padres buscan que sus hijas tengan una educación excelente con la que puedan tener las mejores herramientas para enfrentar el mercado laboral y un mejor proceso de sucesión (Cole, 1997). Las mujeres todavía reciben mucha resistencia por parte de los empleados o los posibles hombres sucesores (Nelton, 1999). En cuanto a la preparación de la sucesión, este proceso se da más rápido cuando el control de la propiedad está en manos de mujeres de acuerdo con estudios realizados por Babson College y Chicago Family Business Center (Langowitz y Allen, 2002), en donde se observa que en casos en los que el control de la propiedad está en manos de mujeres, en el 49% de los casos ya se ha elegido un sucesor, en contraste con el 40% de los casos en donde el control de la propiedad está en manos de hombres.

Otro reto es la búsqueda del balance entre el desarrollo profesional, el desarrollo familiar

y el desarrollo como mujer<sup>4</sup>, sin que esto genere una percepción de falta de compromiso con su EF. Derivado de lo anterior, otro reto que enfrentan las mujeres al ingresar a la EF es el diseño de su plan de carrera que le permita conocer cómo puede aportar y hasta dónde quiere llegar<sup>5</sup>.

Además de los anteriores retos, otros estudios han demostrado que sus competencias directivas son un gran aporte para el desarrollo de una empresa (Chinchilla, 2005). Actualmente, las competencias directivas que son más valoradas por las empresas son competencias que desarrolla la mujer como esposa y madre, considerando a la familia como una escuela de competencias directivas como: a) la orientación al cliente; b) liderazgo enfocado en valores; c) la iniciativa; y d) el trabajo en equipo. También se ha estudiado que, cuando una mujer se encuentra posicionada en un rol activo dentro del negocio, trabaja por fomentar la participación de otras mujeres si están preparadas para el cargo que van a desempeñar (Langowitz y Allen, 2002).

### **Participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno**

Este es un punto común en los estudios sobre diferentes países<sup>6</sup>. Scherer (1997) sugiere que la representación femenina en los órganos de gobierno continúa creciendo. Algunos estudios reportan relaciones positivas entre las mujeres y los miembros de la Junta Directi-

<sup>4</sup> Adams y Flynn (2005) y Chinchilla y León (2005).

<sup>5</sup> Lyman et al. (2001) y Van Vianen y Fischer (2002).

<sup>6</sup> Burke (1997), Daily et al. (2000), McGregor (2000) y Vinnicombe et al. (2000).

va elegidos y el rendimiento de la empresa<sup>7</sup>. Mientras que otros estudios reportan efectos negativos o ningún efecto<sup>8</sup>. La inclusión de las mujeres en puestos de dirección y órganos de gobierno tiene un significado importante: es una manera de incrementar la diversidad de perspectivas y de opiniones en las empresas (Terjesen y Singh, 2008).

### *El contexto latinoamericano*

A partir de la década de 1980 se ha presentado un incremento de la participación femenina en el mercado laboral latinoamericano (ONU, 2005). En América Latina, la representación femenina en los cargos gerenciales se estima entre el 25% y el 35%, porcentajes que no se registraban hace diez años. Análisis estadísticos indican que las mujeres ejecutivas hispanas se clasifican a sí mismas significativamente mejor que los hombres hispanos en liderazgo, conocimiento del personal y negociaciones (Durán y López, 2009). Sin embargo, mientras que el número de mujeres que se desempeñan en cargos gerenciales crece, su representación en los niveles superiores de la jerarquía corporativa no aumenta al mismo ritmo (Maxfield, 2005).

Debido a que la presente investigación se realizó en un país latinoamericano, es necesario resaltar que nuestro contexto difiere del contexto norteamericano y del de los países europeos en cuanto a la participación femenina en cargos directivos y/o en órganos de

gobierno de las EF. Estas diferencias se deben a la percepción cultural y a la desigualdad en la participación y en las oportunidades laborales entre hombres y mujeres. En Latinoamérica se presenta una discriminación contra las mujeres en cuanto a niveles laborales y gerenciales (Ogliastri et al., 1999). Algunos estudios concluyen que los latinoamericanos, en comparación con los europeos y los norteamericanos, son más propensos a “esperar y a aceptar” que el poder se encuentre desigualmente distribuido dentro de las empresas (Daskal, 1996); lo cual conforma un ambiente propicio para aceptar la desigualdad laboral entre géneros.

En Colombia, las condiciones no son muy diferentes y mucho menos en las EF. Sin embargo, teniendo en cuenta que en Colombia hay 23.312.832 mujeres y que el 43,7% de ellas participa en el mercado laboral (ACRIP, 2010) y que, además, el 90% de las empresas son EF, es de vital importancia estudiar y entender esta participación femenina, bien sea en cargos de dirección o de gobierno ya que, a través de sus aportes y su participación, las mujeres pueden contribuir a la continuidad empresarial y a la armonía familiar. Por esta razón es relevante estudiar los factores que las impulsan a participar en sus EF.

Después de la revisión de la literatura se evidenció una ausencia de estudios sobre la participación femenina en las EF latinoamericanas. Existe bibliografía para casos de países como Estados Unidos e Inglaterra, donde sí se ha estudiado la participación de la mujer en las EF. Sin embargo, es necesario llenar el vacío de investigaciones para Latinoamérica, y especialmente para Colombia, debido

<sup>7</sup> Catalyst (2004), Daily y Dalton (2003), Erhardt et al. (2003) y Singh et al. (2001).

<sup>8</sup> Böhren y Strøm (2005), Randøy et al. (2006) y Rose (2007).

a los porcentajes de EF y de participación laboral femenina expuestos anteriormente. Esta investigación pretende llenar este vacío mediante la identificación y el estudio de los factores que influyen en la participación de las mujeres accionistas de las EF colombianas en los cargos directivos o en los órganos de gobierno de sus empresas, mediante el siguiente modelo.

### Modelo de investigación

Con el siguiente modelo se pretende responder a la pregunta ¿cuáles son los factores que influyen en las mujeres accionistas de empresas familiares colombianas a participar en los cargos directivos y/o en los órganos de gobierno de sus empresas? La investigación se basa en el modelo de motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes, donde la motivación se relaciona con los factores que llevan a una persona a ejercer una acción. De acuerdo con los tipos de motivación que impulsan una acción, Pérez (1987; 1991) clasifica las motivaciones en:

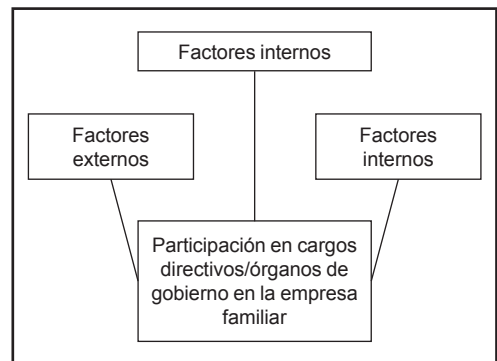
1. Motivación intrínseca. Se encuentra al interior de la persona que realiza la acción, esta persona decide ejecutar una acción para satisfacer las necesidades y/o expectativas internas propias de la persona.
2. Motivación extrínseca. Se enfoca en los factores que ofrece el exterior, el entorno, bien sea familiar o laboral, y que influyen para que la persona ejerza o no una acción.
3. Motivación trascendente. Se basa en las creencias, los valores y los principios

que tenga la persona. Esta motivación se enfoca en las consecuencias que pueda tener sobre otras personas cuando quien pretende realizar la acción la ejecuta o no.

Con base en ese modelo, la presente investigación busca identificar los factores internos, externos y trascendentes que tienen las mujeres accionistas de las EF para participar o no en su empresa. Después de debatir cada uno de estos factores se llegó al modelo de investigación, que proponemos en este escrito.

Diagrama 1

#### Modelo de investigación



Fuente: elaboración propia.

### ***Factores internos***

Los factores internos se basan en las motivaciones intrínsecas del modelo de Pérez (1987; 1991), y son aquellos que motivan a las mujeres a participar en cargos directivos/órganos de gobierno (Junta Directiva) de sus empresas familiares. Estos factores son los siguientes:

*Conservación de la unidad y la armonía familiar.* La mujer se define en relación con los

demás, y su intención de ingresar a la EF está motivada por el ánimo de conservar la unidad y armonía de su familia (Salganicoff, 1990).

*Desarrollo profesional y personal.* Cuando las mujeres están preparadas profesionalmente y sienten que pueden aportar a las políticas y estrategias de la EF, esto se refleja en un desarrollo personal positivo y un manejo adecuado de las relaciones con los demás miembros de la familia (Lyman et al., 2001).

*Cuidado del patrimonio familiar.* Como accionistas, las mujeres son conscientes de que ese patrimonio familiar debe perdurar para futuras generaciones (Dugan et al., 2008). Por lo tanto, realizar aportes profesionales para la continuidad del negocio es otra forma de cuidar el patrimonio familiar.

A partir de la presentación de los factores internos como factores explicativos se presentan las siguientes proposiciones:

- P1: A mayor motivación dada por los factores internos, mayor es la participación de la mujer en cargos directivos y/o en órganos de gobierno de la EF.
- P1a: Conservar la unidad y armonía familiar es un factor interno que motiva a las mujeres accionistas a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno en su EF.
- P1b: Contar con un desarrollo profesional y personal es un factor interno que motiva a las mujeres accionistas a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno en su EF.

- P1c: Cuidar el patrimonio familiar es un factor interno que motiva a las mujeres accionistas a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno en su EF.

### ***Factores externos***

Los factores externos se basan en las motivaciones extrínsecas. Dentro de los factores externos que motivan a las mujeres a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno de sus empresas familiares se encuentran:

*Definición del plan de carrera profesional dentro de la EF.* Una forma de retener talento calificado dentro de la EF es la estructuración de planes de carreras a largo plazo, en donde se observe el desarrollo profesional y personal (Dugan et al., 2008). Sin un plan de carrera definido, incluyendo sistemas de evaluación y remuneración acorde al mercado, las mujeres pierden su interés por trabajar en la empresa familiar (Adams, 1995; Kottis, 1996; Tilly, 1992).

*Presencia de políticas familiarmente responsables que permitan conciliar familia y trabajo.* La ausencia de políticas que permitan conciliar este conflicto (Van Vianen y Fischer, 2002) constituye un factor externo que, según su manejo, puede motivar o no a las mujeres a participar en su empresa familiar. Cuando se habla de políticas familiarmente responsables se habla de medidas como horarios flexibles, evaluación por objetivos, autonomía; sin afectar el desempeño del negocio (Chinchilla y León, 2005).

*Apoyo de la familia y del cónyuge.* Las mujeres también pueden encontrar apoyo dentro de su propia familia y en su cónyuge, quienes las motivan a continuar con su labor (Dugan et al., 2008). Este apoyo puede manifestarse al valorar su aporte profesional, definir planes de carrera y permitir que se apliquen las políticas familiarmente responsables.

A partir de la presentación de los factores externos como factores explicativos se presentan las siguientes proposiciones:

- P2: A mayor motivación dada por factores externos, mayor es la participación de la mujer en cargos directivos y/o en órganos de gobierno dentro de la EF.
- P2a: La definición de un plan de carrera profesional dentro de su EF es un factor externo que motiva a las mujeres accionistas a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno en su EF.
- P2b: La presencia de políticas familiarmente responsables es un factor externo que motiva a las mujeres accionistas a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno en su EF.
- P2c: El apoyo de la familia y del cónyuge es un factor externo que motiva a las mujeres accionistas a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno en su EF.

### ***Factores trascendentes***

Estos factores se basan en las motivaciones trascendentes. Dentro de los factores tras-

cendentes que motivan a las mujeres a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno de sus empresas familiares se encuentran:

*Aportar al crecimiento de la empresa para beneficio de su familia y de los colaboradores de la empresa.* La diversidad en los cargos directivos y en las juntas directivas de las EF y no familiares, es vista como un factor de mejor desempeño de estos órganos de gobierno, mediante el intercambio de diversas opiniones y experiencias (Rosener, 1990). Las mujeres contribuyen a la dirección y el crecimiento de las empresas mediante la creación de alianzas, la adopción de roles de liderazgo y la toma de decisiones<sup>9</sup>. Otros estudios, como los de Catalyst (2004) y Erhardt et al. (2003), concluyen que el desempeño de la firma está positivamente relacionado con la diversidad de género en las juntas directivas. Recientes estudios han relacionado lo anterior con un alto valor de la compañía (Carter et al., 2003) y otros indicadores de desempeño financiero<sup>10</sup>. Una mayor diversidad de género puede mejorar la profesionalización, la innovación, la estrategia de la empresa y, por consiguiente, su crecimiento y su rentabilidad (Smith et al., 2006).

*Aportar para generar ambientes de comunicación familiar en beneficio de su familia.* Dado que una de las ventajas competitivas de las empresas familiares es la unidad y armonía de la familia (Gallo, 1995), es importante analizar las motivaciones trascendentes que

<sup>9</sup> Bilimoria (2006), Daily y Dalton (2003), Huse y Solberg (2006) y Stephenson (2004).

<sup>10</sup> Catalyst (2004) y Erhardt et al. (2003).



tienen las mujeres para generar espacios de mejor y mayor comunicación familiar. Se ha sugerido que las mujeres son más cooperativas que los hombres, promoviendo un consenso en la toma de decisiones, y catalizando conflictos a través del diálogo (Nowell y Tinkler, 1994). La mujer se define en “relación con los demás”, y su intención de ingresar a la EF está motivada por el ánimo de conservar la unidad y armonía de su familia (Salganicoff, 1990).

A partir de la presentación de los factores trascendentes como uno de los factores explicativos se presentan las siguientes proposiciones:

- P3: A mayor motivación dada por factores trascendentes, mayor es la participación de la mujer en cargos directivos y/o en órganos de gobierno dentro de la EF.
- P3a: El aporte al crecimiento de la empresa en beneficio de su familia y de los colaboradores de la empresa es un factor trascendente que motiva a las mujeres accionistas a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno en su EF.
- P3b: El generar ambientes de comunicación familiar en beneficio de su familia es un factor trascendente que motiva a las mujeres accionistas a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno en su EF.

## Metodología

Esta es una investigación exploratoria predominantemente cualitativa con la creación de

modelos<sup>11</sup>, que siguió el proceso lógico-experimental<sup>12</sup> estableciendo a priori un modelo a través del estudio de casos tipo IV, conocido también como múltiples casos<sup>13</sup>, que puedan determinar generalizaciones analíticas<sup>14</sup>, así como la elaboración de proposiciones<sup>15</sup>, de forma que en una futura investigación puedan ser usados como hipótesis y evaluados mediante una encuesta estructurada. Se realizó un estudio de casos con 14 empresas familiares de segunda y tercera generación, de diferentes sectores y tamaños; en las cuales se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a las mujeres accionistas que participan en cargos directivos y/o en las juntas directivas de sus empresas. Estas entrevistas se realizaron a través de una guía semi-estructurada y con categorías de análisis preestablecidas (Corbin y Strauss, 1990). La unidad de análisis de esta investigación es la mujer accionista de una empresa familiar. Es indispensable que esta unidad se analice en torno a la empresa familiar, ya que con base en este contexto y no en otro se pueden identificar los factores internos y externos que la motivan o no a participar en cargos directivos o/y órganos de gobierno en su empresa familiar.

La evidencia empírica fue presentada en tablas resumen con la información más relevante de los casos para facilitar su análisis (Eisenhardt y Graebner, 2007).

<sup>11</sup> Eisenhardt (1989) y Yin (2003).

<sup>12</sup> Christenson (1976).

<sup>13</sup> Eisenhardt y Graebner (2007) y Yin (2003).

<sup>14</sup> Yin (2003).

<sup>15</sup> Whetten (1989).

### Diseño de estudio de casos

El estudio de casos de la presente investigación fue desarrollada en cuatro etapas. En la primera, se diseñó el estudio con fuentes secundarias y se preparó el protocolo de investigación. En la segunda, se identificaron las fuentes primarias de información y se aplicaron las entrevistas. En la tercera etapa se realizó el cruce de información de los estudios de casos. En la cuarta etapa se identificaron los casos de estudio con base en los objetivos propuestos inicialmente.

Para asegurar la validez de los factores, se utilizaron fuentes distintas de información como las entrevistas semi-estructuradas y la observación directa de los 14 casos. En

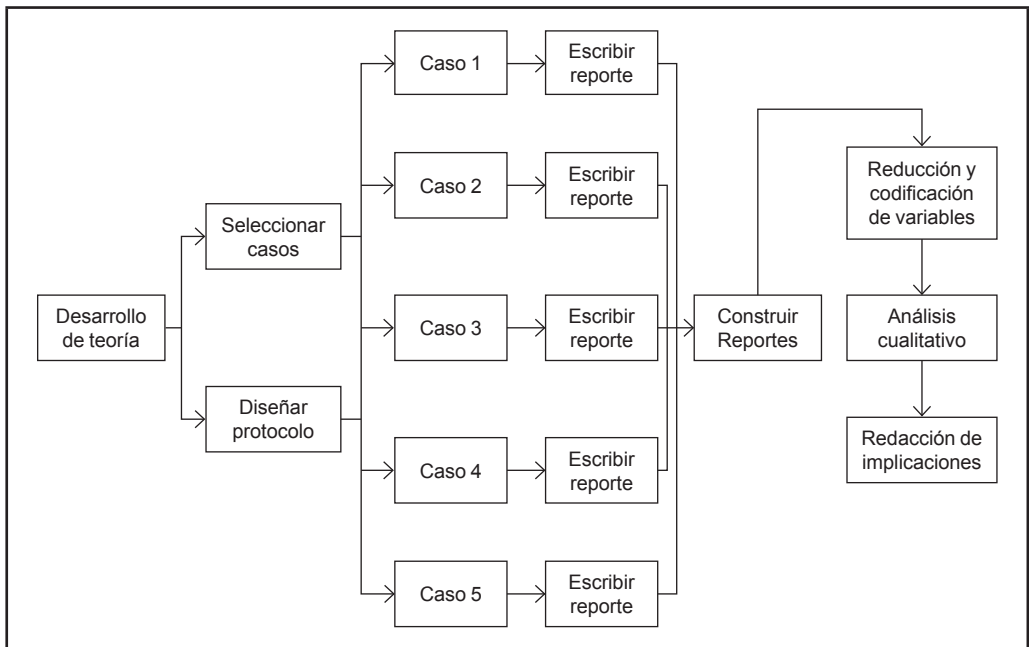
cuanto a la validez externa, esta se obtuvo con el diseño de la investigación con múltiples casos.

La validez interna se logró con la búsqueda de patrones comunes para aclarar la comprensión del fenómeno, y la fiabilidad se consiguió con el protocolo de investigación de los casos y la aplicación de entrevistas semi-estructuradas con el mismo orden y número de preguntas (Gassmann y Keupp, 2007).

En cuanto a la fiabilidad, para cada caso de estudio se utilizaron: el protocolo de la investigación y la base de datos. Sin embargo, por el tipo de investigación se mantienen el anonimato y la confidencialidad para protección de las fuentes de información.

Diagrama 2

#### Proceso de la investigación del estudio de casos



Fuente: elaboración propia, basado en Yin (2003).

### *Casos de estudio*

El valor que genera seleccionar estos 14 casos –y no otros– se concentra en que son empresas de segunda y tercera generación, representativas del sector en el que se encuentran, con una presencia de mujeres accionistas en cargos representativos; que desde su sector y su posición en sus empresas pueden sentar precedentes sobre la participación femenina para otras mujeres de empresas familiares que están iniciando un proceso de participación.

### *Protocolo de entrevistas: diseño y tópicos*

Estas entrevistas se realizaron en dos rondas, la primera fue un acercamiento inicial a la EF en el cual se le comentó el objetivo de la investigación y su dinámica de construcción. La segunda ronda constituyó el desarrollo de la entrevista. Se realizaron 14 entrevistas a 14 mujeres accionistas de EF. Estas entrevistas fueron realizadas por uno de los autores del presente estudio, y por consenso entre los demás miembros del grupo se llegó al análisis de los datos a través de la información arrojada por las categorías de análisis.

Tabla 1

#### **Casos de estudio**

Caso	Edad de la empresaria	Cargo	Generación	Sector
A	32	Directora comercial y miembro de junta directiva	2	Logístico
B	60	Directora administrativa	3	Construcción
C	31	Gerente general y miembro de junta directiva	2	Metalmecánico
D	30	Miembro de junta directiva	2	Metalmecánico
E	43	Gerente general y miembro de junta directiva	2	Textil
F	50	Gerente administrativa y financiera	2	Comercio
G	48	Gerente administrativa y financiera	3	Automotriz
H	35	Miembro de junta directiva	2	Servicios
I	52	Gerente de mercadeo y publicidad	2	Inmobiliario
J	50	Gerente de producción	2	Servicios
K	55	Gerente general y miembro de junta directiva	2	Construcción
L	60	Directora de Gestión Humana	2	Farmacéutico
M	40	Gerente general y miembro de junta directiva	2	Servicios
N	60	Gerente administrativa	2	Agroindustria

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2  
**Protocolo de entrevistas**

Tipo de entrevistas	Tiempo	Cantidad	Propósito	Tópicos a explorar
Semi-estructurada	Primera ronda: 45 minutos  Segunda ronda: 2 horas 30 minutos	14	1. Factores internos que motivan o no su participación en su EF  2. Factores externos que motivan o no su participación en su EF  3. Factores trascendentes que motivan o no la participación en su EF	1.1 Desarrollo profesional y personal 1.2 Interés en cuidar el patrimonio familiar 1.3 Conservar la unidad y armonía familiar 2.1 Apoyo y aprobación de su familia y de su cónyuge para participar en la empresa familiar 2.2 Presencia de políticas que permiten conciliar familia y trabajo 2.3 Contar con un plan de carrera profesional en su EF 3.1 Aportar al crecimiento de la empresa 3.2 Generar ambientes de comunicación familiar

Fuente: elaboración propia.

Debido a que se aplicaron entrevistas semi-estructuradas, algunas de las preguntas realizadas fueron preguntas abiertas enfocadas a identificar los factores internos, externos y trascendentes que motivaran o no la participación de estas mujeres en su empresa familiar. Las demás preguntas se plantearon con el objetivo de identificar los tópicos a explorar, presentados en la tabla 2. La información sobre los tópicos a explorar se obtuvo a través de la revisión de la literatura realizada inicialmente y a través de la percepción de tendencias observadas en empresas familiares de nuestro contexto, en las cuales hay presencia de mujeres accionistas. En la tabla 3 se encuentran las preguntas realizadas en cada una de las 14 entrevistas.

**Análisis de la información**

El análisis de la información es, sin duda, el aspecto más crítico de la investigación cualitativa (Miles y Huberman, 1994), en especial

Tabla 3  
**Preguntas entrevista semi-estructurada**

1. ¿Cuáles son sus principales motivaciones para participar en su empresa familiar, ya sea en un cargo directivo o en un órgano de gobierno?
2. ¿Por qué prefiere trabajar y/o participar en su empresa familiar y no en otra empresa?
3. ¿Usted cree que su participación contribuye a conservar la unidad y armonía de su familia?
4. ¿Cuáles son las razones que la desmotivan para seguir participando en su empresa familiar?
5. ¿Su empresa le brinda condiciones de flexibilidad horaria y evaluación por objetivos que le permitan conciliar el trabajo y la familia?
6. ¿Recibe el apoyo de su familia (padres, esposo, hijos) para participar en su empresa familiar?

Fuente: elaboración propia.

si tenemos en cuenta que las maneras de examinar, categorizar y combinar la evidencia para contestar las preguntas de investigación no son generalmente avanzadas. No obstante, en esta investigación ha sido posible mediante la identificación de las características de

las mujeres accionistas de las EF y la posterior clasificación de los factores de acuerdo con el modelo de investigación propuesto. La interpretación de la información está basada en su descripción y análisis, y en su categorización (Wolcott, 1994).

### *Categorías de análisis*

Para la identificación de patrones comunes intra e inter casos se utilizó la técnica de codificación abierta (Corbin y Strauss, 1990).

Las categorías aparecen debido a la recurrencia de respuestas de los diferentes actores participantes en la investigación. La técnica de replicación literal, busca generar varios experimentos con resultados similares, que al encontrar patrones comunes intercasos van construyendo la generalización analítica, es decir, dentro del contexto en que se ha realizado la investigación (Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 2003). Bajo esta técnica, se halló el contenido particular para cada una de las categorías emergentes y se construyeron sus dimensiones, datos obtenidos inductivamente (Alvesson y Skoldberg, 2000).

Al transcribir cada una de las 14 entrevistas se procedió a realizar la selección y codificación de la información en cada categoría de análisis. Cada una de estas respuestas, al ser debidamente analizada, fue ubicada en la categoría de análisis correspondiente, lo cual permitió examinar si las proposiciones iniciales eran o no coherentes con los resultados. A continuación se presenta un ejemplo.

Tabla 4  
**Categorías de análisis**

Entrevista 1 - Caso A	
Categorías deductivas	Datos enunciados (narrativa)
Factores internos que motivan o no la participación	“Mis principales motivaciones giran en torno a mantener la unión de la empresa familiar, en hacer parte de la fuerza que sostiene y empuja el negocio hacia adelante, en cuidarla respetándola y haciéndola respetar de los miembros de la familia y cualquier persona que tenga contacto con ella”.
Factores externos que motivan o no la participación	“Las razones que me desmotivan para seguir en la empresa son el individualismo, la ley de la fuerza para hacer lo que algunos desean sin importar lo que tengan que hacer, en este punto me refiero al maltrato verbal y hasta psicológico, a la manipulación emocional”.
Factores trascendentes que motivan o no la participación	“En mi caso particular siento que mi labor es generar espacios de comunicación entre varios de los miembros del grupo, construyo con ellos y siento que con el tiempo me he convertido en un punto de encuentro de la familia”.

Fuente: elaboración propia.

### *Descripción de los casos a la luz del modelo de investigación*

Posterior a las categorías de análisis, se describen los factores internos, externos y trascendentes que inciden en la motivación de las mujeres accionistas de empresas familiares colombianas, a participar en los órganos de dirección y/o gobierno de sus empresas. Al realizar las entrevistas semi-estructuradas y después de la categorización, al preguntar sobre los tópicos de los factores externos, se encontró un patrón común: estos factores inciden en la participación en sentido negativo, es decir, son precisamente los factores externos los que desincentiva la participación de estas mujeres.

Tabla 5  
**Descripción de los casos**

Caso	Factores internos que promueven o no la participación de la mujer en un cargo directivo y/o en la Junta Directiva de la EF	Factores externos que no promueven la participación de la mujer en un cargo directivo y/o en la Junta Directiva de la EF	Factores trascendentes que promueven o no la participación de la mujer en un cargo directivo y/o en la Junta Directiva de la EF
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar la unidad familiar</li> <li>• Cuidar el patrimonio</li> <li>• Apoyo de la familia y políticas de conciliación trabajo-familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> <li>• Maltrato verbal y psicológico</li> <li>• Falta de compromiso de los miembros de la familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejemplo a los demás</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Disciplina</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar el patrimonio</li> <li>• Conservar la unidad familiar</li> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Aportar a la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de políticas que concilien trabajo y familia como los horarios flexibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalización para la empresa en el campo administrativo</li> <li>• Catalizar los conflictos familiares</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la continuidad de la empresa</li> <li>• Cuidar el patrimonio</li> <li>• Desarrollo profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos entre cónyuges por causa de temas empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionamiento estratégico</li> <li>• Coordinación de los intereses de los demás directivos</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar a la Junta Directiva</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para trabajar con la familia-relaciones familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar ideas en la estrategia y las políticas</li> <li>• Velar por la gestión de la administración</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar patrimonio para sus hijos</li> <li>• Desarrollo profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos familiares debido a la mezcla familia-trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en proyectos</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir un patrimonio personal y familiar</li> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Gratificación por el prestigio de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades causadas por la mezcla familia trabajo</li> <li>• Pérdida de privacidad en temas personales</li> <li>• Ausencia de reglas claras para los miembros de la familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte de racionalidad en la toma de decisiones</li> <li>• Ser un medio para mejorar la comunicación</li> <li>• Respeto por los valores</li> </ul>
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con el legado de abuelos y padres</li> <li>• Cuidar el patrimonio familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El deterioro de la unidad familiar por los desacuerdos en cuanto a temas de la empresa</li> <li>• Falta de paciencia y tolerancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar los principios de la familia</li> <li>• Conocer lo que piden los clientes, los socios, la JD y colaboradores</li> <li>• Llevar los temas familiares al Consejo de Familia</li> </ul>
H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar el patrimonio familiar</li> <li>• Unidad familiar</li> <li>• Conservar legado de su padre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Redes y alianzas</li> </ul>
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Cuidar el patrimonio para mis hijos y para mí</li> <li>• Conservar el legado familiar</li> <li>• La empresa tiene políticas que permiten conciliar familia y trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descalificación de mi propia familia</li> <li>• Se sacrifica el desarrollo personal por evitar conflictos familiares dentro de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear los intereses de los demás</li> <li>• Generar unión familiar con los detalles</li> </ul>

Caso	Factores internos que promueven o no la participación de la mujer en un cargo directivo y/o en la Junta Directiva de la EF	Factores externos que no promueven la participación de la mujer en un cargo directivo y/o en la Junta Directiva de la EF	Factores trascendentes que promueven o no la participación de la mujer en un cargo directivo y/o en la Junta Directiva de la EF
J	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo profesional y personal</li> <li>Aportar al crecimiento de la empresa</li> <li>Cuidar el patrimonio de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de políticas que permitan conciliar familia y trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalización de la empresa</li> <li>Vincular intereses de los familiares y los colaboradores de la empresa</li> </ul>
K	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir y cuidar un patrimonio para mis hijos y para mí</li> <li>Desarrollo personal y profesional</li> <li>Flexibilidad de horario y autonomía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los conflictos familiares incluso con los cónyuges de mis hijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación</li> <li>Análisis para las negociaciones</li> </ul>
L	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir al crecimiento del patrimonio</li> <li>Conservar el legado del abuelo</li> <li>Desarrollo profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de políticas de remuneración acordes con el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bienestar del personal y la realización de sus metas</li> <li>El diseño del proceso de selección de personal</li> </ul>
M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo profesional</li> <li>Cuidar el patrimonio</li> <li>Asegurar el crecimiento de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflictos familiares debido a la mezcla trabajo y familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direccionamiento estratégico</li> </ul>
N	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en las decisiones a nivel corporativo</li> <li>Cuidar los bienes tangibles e intangibles de la empresa</li> <li>Desarrollo y crecimiento profesional y personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de reconocimiento de la importancia de las labores realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización a nivel administrativo y legal</li> <li>Dirección del talento humano de la empresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Resultados

El análisis de los casos arroja resultados comunes en cuanto a los factores internos, externos y trascendentes que motivan la participación de las mujeres colombianas en los cargos directivos y/o en los órganos de gobierno de sus empresas familiares. Asimismo, gracias al acercamiento realizado con las entrevistas, se obtuvieron datos sobre los factores que desincentivan la participación femenina en las empresas familiares.

Tabla 6

### Categoría deductiva: factores internos que motivan la participación

Resultados comunes encontrados en los casos de estudio	
a) Cuidar el patrimonio familiar	Este factor se presenta en 13 de 14 casos
b) Conservar la unidad y armonía familiar	Este factor se presenta en 6 de 14 casos
c) Desarrollo profesional y personal	Este factor se presenta en 8 de 14 casos
Lo anterior permite decir que las proposiciones P1, P1a, P1b y P1c son coherentes con los resultados arrojados por el análisis de los casos.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7

**Categoría deductiva: factores externos que motivan o no la participación**

Categoría deductiva: factores externos que motivan la participación Resultados comunes encontrados en los casos de estudio	
a) Presencia de políticas familiarmente responsables que incluyan ambientes que promueven la conciliación trabajo-familia.	Este factor se presenta en 3 de 14 casos
Categoría Deductiva: Factores externos que desmotivan la participación Resultados comunes encontrados en los casos de estudio	
a) Las dificultades generadas entre los miembros de la familia debido a los conflictos causados por el trabajo.	Este factor se presenta en 8 de 14 casos
b) Ausencia de políticas claras de evaluación y remuneración de los miembros de la familia.	Este factor se presenta en 2 de 14 casos
c) La ausencia de políticas familiarmente responsables.	Este factor se presenta en 2 de 14 casos
<p>Estas dificultades entre los miembros de la familia se generan por el individualismo de sus miembros, maltrato psicológico y verbal, falta de compromiso de los miembros de la familia, pérdida de privacidad en temas personales, ausencia de reglas claras para miembros de la familia, dificultad en la toma de decisiones por evitar conflictos, descalificación de la propia familia y el no valorar el trabajo realizado.</p> <p>Si las EF le dieran un manejo positivo a estos factores externos que desmotivan a las mujeres a seguir participando en su empresa; dichos factores impulsarían la participación femenina en la EF.</p> <p>Por otro lado, el análisis demostró que las razones por las cuales las mujeres se desmotivan para seguir participando en su empresa familiar es precisamente la ausencia o débil presencia de los factores que se han denominado externos.</p> <p>Lo anterior permite decir que las proposiciones P2, P2a, P2b y P2c son coherentes con los resultados arrojados por el análisis de los casos.</p>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8

**Categoría deductiva: factores trascendentes que motivan la participación**

Resultados comunes encontrados en los casos de estudio	
a) Aportar al crecimiento de la empresa para beneficio de su familia y de los colaboradores de la empresa.	Este factor se presenta en 13 de 14 casos. El caso restante lo considera neutral de acuerdo con la función que ella desempeña. Cabe anotar que esta motivación incluye el beneficio de terceros, como su familia y los colaboradores de la empresa.
b) Aportar para generar ambientes de comunicación familiar en beneficio de su familia.	Este factor se presenta en 14 de 14 casos.
Lo anterior permite decir que las proposiciones P3, P3a y P3b son coherentes con los resultados arrojados por el análisis de los casos.	

Fuente: elaboración propia.

**Integración de resultados**

Después de presentar los resultados encontrados, se puede observar una integración de aquellos obtenidos en este estudio frente a estudios previos en esta área:

Tabla 9

**Integración de resultados**

	Resultados similares frente a otros estudios
Factores internos	En línea con anteriores estudios, se encuentra que la unidad y armonía (Nowell y Tinkler, 1994; Salganicoff, 1990) y el desarrollo profesional (Hollander et al., 2001), estaban presentes en la temática de la mujer en la EF, pero no estaban clasificados como factores internos que motivan su participación.



	Resultados similares frente a otros estudios
Factores externos	En línea con anteriores estudios, el presente estudio encontró que la presencia de políticas familiarmente responsables (Chinchilla, 2005) la presencia de plan de carrera (Adams, 1995; Kottis, 1996; Tilly, 1992) y el apoyo de la familia (Dugan et al., 2008) estaban presentes en la temática de la mujer en la EF, pero no estaban clasificados como factores externos que desmotivan su participación.
Factores trascendentes	En línea con anteriores estudios, el presente estudio encontró que la generación de espacios de comunicación familiar (Salganicoff, 1990; Lyman et al., 2001) y aportar al crecimiento de la empresa (Bilimoria, 2006; Daily y Dalton, 2003; Huse y Solberg, 2006; Stephenson, 2004) estaban presentes en la temática de la mujer en la EF, pero no estaban clasificados como factores internos que motivan su participación.

Fuente: elaboración propia.

La anterior ilustración permite observar cómo las categorías clasificadas como factores internos, externos y trascendentes se habían mencionado previamente en otros estudios, pero no como factores que motivaran o no la participación de la mujer en cargos directivos y/o en órganos de gobierno en las EF.

## Conclusiones

Las mujeres accionistas de empresas familiares colombianas se ven motivadas a participar en cargos directivos y/o en órganos de gobierno de sus empresas familiares, principalmente por los factores internos y trascendentes, más que por los factores externos. En orden de importancia, las mujeres participan en sus empresas por cuidar el patrimonio familiar, por su desarrollo profesional y personal y, por último, por conservar la unidad y armonía familiar. No significa que este último factor sea

menos importante. Significa que, hoy en día, la participación de las mujeres no se restringe exclusivamente al ámbito familiar; sus aportes también impactan los ámbitos empresariales y patrimoniales. Para las mujeres siempre será importante la familia y el tiempo que le dediquen a ellas, pero las nuevas generaciones buscan más la evolución personal por medio del trabajo que por el rol que desempeñan en sus hogares. Es importante anotar que las mujeres, al sentirse motivadas a participar por cuidar el patrimonio, están pensando en que ese patrimonio familiar perdure para sus hijos y las futuras generaciones, vinculando esta motivación al plano trascendental, ya que impacta en terceros.

Los factores externos juegan un papel importante en el momento de impulsar o no la participación de las mujeres en sus EF. El análisis de los casos demostró que los factores que desincentivan la participación de las mujeres en sus EF, se concentran en factores netamente externos, como lo son los conflictos que se generan entre los miembros de la familia por trabajar en la empresa familiar. Estos conflictos generan el querer participar de una manera menos activa, no generar discusiones en la toma de decisiones y no aportar demasiadas ideas que difieran de las de los otros. Aunque las mujeres sobreponen el cuidar el patrimonio y conservar la unidad familiar a su plan de carrera, es necesario que tanto la evaluación y la remuneración de sus cargos se realice acorde con el valor de mercado, pues ellas también son profesionales y deben ser reconocidas como tal. El hecho de trabajar por el patrimonio y la armonía familiar no significa que no sea importante y necesario un adecuado plan de carrera.

Las políticas familiarmente responsables son un factor externo que debe ser trabajado dentro de las EF. Un adecuado uso de estas políticas puede convertirse en un factor supremamente poderoso para impulsar la participación de las mujeres en la EF. El contar con el apoyo de la familia y el cónyuge para conciliar los espacios trabajo-familia, contar con horarios flexibles y evaluación por objetivos; no significa el caer en la trampa familiar de confusión de lazos de afecto con lazos contractuales. Esto no significa dejar de exigir profesionalmente a estas mujeres sólo por su género y por ser miembro de la familia; significa brindar las condiciones necesarias para que ellas puedan sentirse apoyadas y valoradas por su propia familia y puedan aportar profesionalmente, sintiendo que cuentan con un balance entre su vida familiar y laboral. En cuanto a las motivaciones trascendentes de aportar al crecimiento de la empresa y a la generación de espacios de comunicación familiar, cabe anotar que están orientadas al beneficio de terceros, ya sean de la familia o ya sean colaboradores de la empresa.

Este estudio contribuye a entender mucho mejor el rol de la mujer en la EF, desde los factores que inciden en su participación en cargos directivos y/o en órganos de gobierno. De estos tres factores, se ha identificado que los denominados externos son aquellos que desmotivan esta participación y son, precisamente, estos factores, los que pueden ser modificados positivamente por los miembros de las EF para atraer y retener talento profesional y humano que aporte al crecimiento y continuidad de las EF. Se contribuye desde el ámbito académico, a la comunidad empresarial, la identificación de los factores que influyen

en la participación de mujeres accionistas cuya principal motivación intrínseca es cuidar su patrimonio, y cuya principal motivación trascendente es aportar para generar ambientes de comunicación familiar en beneficio de su familia; lo anterior con el objetivo de promover dichos factores para el beneficio de la empresa y de la persona misma.

A continuación se presenta la síntesis de las contribuciones del presente estudio.

Tabla 10

**Contribución del estudio**

Factores internos	La principal motivación de la mujer proviene de un factor interno: cuidar el patrimonio familiar. Esta motivación debe ser explotada en buen sentido para motivar a estas mujeres a continuar trabajando profesionalmente por la consolidación de su patrimonio familiar.
Factores externos	Son precisamente los factores externos los que no motivan a las mujeres a participar en su EF. Las EF deben trabajar por mejorar su entorno y sus políticas internas para atraer a mujeres preparadas profesionalmente en pro del crecimiento de la empresa y la unidad familiar.
Factores trascendentes	Se descubre que las acciones motivadas por estos factores implican beneficios para terceros, bien sean familiares o colaboradores de la empresa, ya que se realizan pensando no en el propio bienestar, sino en el de los demás. De nuevo, las EF y los miembros de la familia deben observar desde una perspectiva positiva la participación de la mujer preparada profesionalmente, orientada al fortalecimiento de la empresa y de la familia.

Fuente: elaboración propia.

**Líneas de futuras investigaciones**

A partir de las limitaciones de la presente investigación, se plantean dos líneas para futuras estudios. Este trabajo, al concentrarse en Colombia, refleja una realidad de tipo local.

La segunda limitación es el número de casos de estudio (14). Sería de gran aporte para el campo de las EF aplicar, en futuras investigaciones, la idea principal del presente estudio en otros países del mundo con un mayor número de casos. También se sugiere, como futura investigación, identificar el impacto que tiene la participación de la mujer en el crecimiento de su empresa familiar, en la unidad y armonía familiar y en el compromiso que ella misma siente por su empresa.

## Lista de referencias

- Adams, S. (1995). Part-time work: Models that work. *Women in Management Review*, 10, 21-31.
- Adams, S. and Flynn, P. (2005). Local knowledge advances women's access to corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (6), 836-846.
- Alvesson, M. and Skoldberg, K. (2000). *Reflexive methodology. New Vistas for Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- ACRIP - Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y de Personal (2008). *Investigación nacional de salarios y beneficios*.
- ACRIP - Asociación de Gestión Humana (2010). *Informes de mercado laboral, mujeres colombianas*.
- Astrachan, J.; Green, J. and Glavin, B. (2002). *American Family Business Survey*. MassMutual, Kennesaw State University, Family Firm Institute.
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18 (1), 47-62.
- Bjursell, C. and Bäckvall, L. (2009). *Family business women in the media discourse: The fairytale heiresses and the down-to-earth tomboys*.
- Bøhren, Ø. and Strøm, R. (2005). *The value creating board: Theory and evidence*. Norwegian School of Management, Research Report, 8.
- Burke, R. (1997). Women on Corporate Boards of Directors: A needed resource. *Journal of Business Ethics*, 16, 909-915.
- Burke, R. and Mattis, M. (2000). *Women on Corporate Boards of Directors: International challenges and opportunities*. Dordrecht: Kluwer.
- Carter, D.; Simkins, B. J. and Simpson, W. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Catalyst. Study of 353 Fortune 500 Companies connects corporate performance and gender diversity, news release. Recuperado el 26 de enero de 2004, de <http://www.catalystwomen.org/>.
- Cecchini, S. y Andras, U. (2008). Pobreza y empleo en América Latina: 1990-2005. *Revista de la CEPAL*, 87, 43-58.
- Chinchilla, N. y León, C. (2005). *La ambición femenina*. Madrid: Aguilar.
- Christenson, C. (1976). Concepts, theory, and techniques: Proposal for a program of empirical research into the properties of triangles. *Decision Sciences*, 7, 631-648.
- Cole, P. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10 (4), 353-371.
- Corbin J. and Strauss A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1), 3-21.
- Daily, C. and Dalton, D. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy*, 24, 8-10.
- Daily, C.; Certo, S. and Dalton, D. (1999). A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20, 93-99.
- Daily, C.; Certo, S. and Dalton, D. (2000). The future of corporate women: Progress toward the executive suite and the boardroom? In R. Burke and

- M. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors, International Challenges and Opportunities* (pp. 11-24). Dordrecht: Kluwer.
- Daskal, R. (1996). A framework and model for understanding Latin American and Latino/ Hispanic cultural patterns. In D. Landis and R. S. Bhagat (Eds.), *Handbook of Intecultural Training* (pp. 327-332). London: Sage Publications.
- Dugan, A.; Krone, S.; LeCouvie, K.; Pendergast, J.; Kenyon-Rouvinez, D. and Schuman, A. (2008). *A woman's place. The crucial roles of women in family business*. Chicago: The Family Business Consulting Group Inc.
- Duran, A. and Lopez, P. (2009). Increasing chances for Hispanic selection and participation in the C-Suite. *The Business Journal of Hispanic Research*, 3 (1), 54-76.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-627.
- Eisenhardt, K. and Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Erhardt, N. J.; Werbel, J. and Shrader, C. (2003). Board Director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 102-111.
- Fitzgerald, M. A. and Folker, C. (2003). *Exploring new frontiers in women's family business leadership: The impact of women's motivations on family and business measures of success*. In P. Poutziouris and L. P. Stierer (Eds.), *Research Forum Proceedings: New Frontiers in Family Business Research and the Leadership Challenge* (pp. 368-377). Manchester Business School and the University of Alberta School of Business.
- Gaitán, A. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
- Gassmann, O. and Keupp, M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalizing SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42, 350-366.
- Hollander, B. and Bukowitz, W. (1990). Women, family culture and family business. *Family Business Review*, III (2), 141-145.
- Huse, M. and Solberg, A. (2006). Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21, 113-130.
- Jiménez, D. and Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations and Production Management*, 29 (12), 1266-1289.
- Karr, A. (1991). Labor's Martin is out to break "glass ceiling". *Wall Street Journal*, B6.
- Kottis, A. (1996). Women in management and the glass ceiling in Greece: An empirical investigation. *Women in Management Review*, 11, 30-38.
- Langowitz, N. and Allen, E. (2002). *Women in family owned business report*. Babson College, Loyola University, Chicago Family Business Center, Cox Family Enterprise Center.
- Lyman, A. Salganicoff, M. and Hollander, B. (2001). Women in family business: An untapped resource. *Sam Advanced Management Journal*, 47-48.
- Maxfield, S. (2005). Mujeres en el límite. Poder corporativo en América Latina. *Report of the women's leadership conference of the Americas*, Inter-american Dialogue y Simmons Graduate School of Management.

- McGregor, J. (2000). The New Zealand experiment – training to be on board as a director. In R. Burke and M. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors, International Challenges and Opportunities* (pp. 129-144). Dordrecht: Kluwer.
- Miles, M. B. and Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*, 2<sup>nd</sup>. ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Morrison, A.; White, R.; Van Velsor, E. and the Center for Creative Leadership (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading: Addison Wesley.
- Nelton, S. (1999). Why women are chosen to lead. *Nation's Business*, 87 (4), 48-51.
- Nowell, C. and Tinkler, S. (1994). The influence of gender on the provision of a public good. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 25, 25-36.
- Ogliastri, E.; McMillen, C.; Arias, M.; de Bustamante, C.; Dávila, C.; Dorfman, P.; Fimmen, C.; Ickis, J. y Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 29-57.
- ONU (2005). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: Una mirada desde América Latina y el Caribe*. Recuperado el 15 de enero de 2010, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/21541/lcg2331e.pdf>
- Pérez L., J. (1987). *Las motivaciones humanas*. Nota técnica FHN-161, IESE, Universidad de Navarra, España.
- Pérez L., J. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Powell, G. N. and Butterfield, D. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37: 68-86.
- Randøy, T.; Thomsen, S. and Oxelheim, L. (2006). *A Nordic perspective on Board Diversity*. Oslo: NICE-Report.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 404-413.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family businesses: challenges and opportunities. *Family Business Review*, III (2), 128-134.
- Scherer, K. (1997). Women directors: Talent before gender. *Corporate Board*, XVIII (104), 1-5.
- Singh, V.; Vinnicombe, S. and Johnson, P. (2001). Women Directors on Top UK Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 9, 206-216.
- Singh, V. and Vinnicombe, S. (2003). *Women pass a milestone: 101 directorships on the FTSE 100 Boards*. The Female Report 2003. Report from Centre for developing women business leaders. Cranfield School of Management.
- Singh, V. and Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in Top UK Boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12, 479-488.
- Smith, N., Smith, V. and Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A Panel Study of 2.500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 569-593.
- Stephenson, C. (2004). Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for appointing more women to boards. *Ivey Business Journal*, September-October, 1-5.

- Terjesen, S. and Singh, V. (2008). Female presence on Corporate Boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83, 55-63.
- Tilly, C. (1992). Short hours, short shrift: the cause and consequences of part-time employment. In V. DuRivage (Ed.) *New Policies for the Part-Time and Contingent Workforce* (pp. 15-44). Armonk: M.E. Sharpe.
- Van Vianen, A. and Fischer, A. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75 (3), 315-337.
- Vera, C. and Dean, M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18, 321-345.
- Vinnicombe, S., Singh, V. and Sturges, J. (2000). Making it to the top in Britain. In R. Burke and M. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors, International Challenges and Opportunities*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Whetten, D. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *The Academy of Management Review*, 14 (4): 490-495.
- Wolcott, H. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. (2003). *Case study research. Design and methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.