


Resumen del artículo

Mujeres empresarias prominentes y la construcción del legado en la empresa familiar. Miradas paralelas desde la fenomenología feminista

Prominent Women Entrepreneurs and the Construction of Legacy in the Family Business. Parallel Perspectives from Feminist Phenomenology

Gizelle Guadalupe Macías González
Universidad de Guadalajara, SNII II, México
gmaciasg@cualtos.udg.mx
 <https://orcid.org/0000-0002-4327-8710>
Doctora en Ciencias por la Universidad de Guadalajara

Recibido: 1 de julio de 2024
Aprobado: 21 de enero de 2025

Resumen

La realidad de las mujeres líderes de empresas familiares se teje a partir de la interrelación de sus negocios y el legado que construyen. Este artículo se enfoca en revelar las experiencias paralelas de tres mujeres sobresalientes en sus trayectorias empresariales y en su contribución a la creación de un legado familiar. A través de un enfoque fenomenológico hermenéutico-interpretativo con perspectiva feminista, se exploran las vivencias de estas empresarias, desde sus inicios en el mundo de los negocios hasta el surgimiento de sus compañías, abordando las conciliaciones entre la vida familiar y empresarial, las estrategias adoptadas, así como la construcción del legado y las expectativas de su gestión. El artículo profundiza en los conceptos de situacionalidad, intersubjetividad, intencionalidad y temporalidad para analizar las experiencias destacadas de las empresarias. Asimismo, se examinan los mecanismos familiares y empresariales



Palabras clave:
empresas familiares,
mujeres empresarias,
gestión, fenomenología,
feminismo, legado.

que ellas implementaron con sus hijas e hijos (las nuevas generaciones receptoras), con el fin de crear escenarios de continuidad del patrimonio empresarial familiar para sus descendientes.

Abstract

The reality of women leaders in family businesses is woven from the interrelationship between their businesses and the legacy they build. This article focuses on revealing the parallel experiences of three outstanding women in their business journeys and their contribution to the creation of a family legacy. Through a phenomenological hermeneutic-interpretive approach with a feminist perspective, the experiences of these entrepreneurs are explored, from their beginnings in the business world to the emergence of their companies, addressing the reconciliations between family and business life, the strategies adopted, as well as the construction of the legacy and the expectations of their management. The article delves into the concepts of situationality, intersubjectivity, intentionality, and temporality to analyze the outstanding experiences of the entrepreneurs. It also examines the family and business mechanisms they implemented with their daughters and sons (the new generations of heirs) in order to create scenarios of continuity for the family business legacy for their descendants.

Keywords:

family businesses, women
entrepreneurs, management,
phenomenology,
feminism, legacy.

Introducción

Las mujeres han encontrado en el emprendimiento una oportunidad para desarrollar su espíritu de negocios. El rol que desempeñan como líderes, fundadoras y dirigentes ha sido vital para el desarrollo de sus firmas.¹ Este posicionamiento aumenta su legitimidad para ocupar posiciones de liderazgo. Además, su participación como iniciadoras de empresas familiares es cada vez más visible, frecuente y sobresaliente, por lo que los negocios propiedad de mujeres han ido en aumento. A su vez, las mujeres están siendo consideradas para desempeñarse en las próximas generaciones de las firmas a la par de los hombres. Su experiencia empresarial les proporciona un desarrollo económico, aunado a la realización y a la conquista de su satisfacción personal. Sin embargo, se han planteado como objetivo que su éxito en los negocios sea compartido a las siguientes generaciones.

Con el fin de mostrar el análisis de las vivencias empresariales manifestadas por tres mujeres líderes de sus negocios familiares, en el presente documento se desarrolla un estudio sobre la mirada paralela de las experiencias de las mujeres en sus trayectorias de vida empresarial, que han llevado al éxito a sus negocios y han construido un legado para la participación de su familia. Para ello, a través de este artículo se muestran los contextos, las relaciones, las acciones y las orientaciones que experimentan las empresarias conforme a su vida empresarial y personal. Por lo tanto, se aborda en la revisión de literatura el concepto de *legado* y *generaciones* en una empresa familiar, la familia en la empresa, así como también la realidad que viven las mujeres en las empresas de propiedad familiar y algunos estudios que dan cuenta de experiencias de mujeres como empresarias. Posteriormente, se integra un estudio cualitativo con enfoque fenomenológico para explorar las experiencias vividas de las empresarias, recabadas a través de entrevistas y

- 1 Giovannna Campopiano et al., "Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research", *Journal of Family Business Strategy* 8, núm. 4 (2017), <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.001>.

de datos recopilados de diversas fuentes. Seguidamente, se configura un análisis interpretativo bajo la fenomenología feminista para describir las vivencias de las empresarias, legitimando su actuar. En los resultados se da cuenta del entorno de las tres mujeres prominentes, sus antecedentes e inicios empresariales, el desarrollo de sus negocios, las conciliaciones y las estrategias familiares y corporativas llevadas a cabo, así como las expectativas en la construcción de sus legados. Finalmente se exploran sus experiencias empresariales bajo las dimensiones de su situacionalidad, intersubjetividad, intencionalidad y temporalidad, buscando dar cuenta de sus vivencias.

Revisión de literatura

Legado y generaciones en una empresa familiar

Las empresas familiares, según la definición popular, se distinguen del resto de organizaciones debido a que la familia propietaria que la conforma tiene la intención de transferir su visión a través de las generaciones² e involucrar a su descendencia en el negocio. Las generaciones son grupos familiares. La revisión realizada por un estudio sobre éstas en la empresa familiar³ da cuenta que las relaciones generacionales abarcan distintos niveles como el micro a nivel empresarial y familiar, así como el macro a nivel económico. También, las relaciones se presentan a manera de diadas en el contexto laboral o familiar, por ejemplo, entre padres, madres, hijos, personas empleadas jóvenes o mayores. Finalmente, las relaciones intrageneracionales (relaciones intersubjetivas directas entre individuos de una misma generación) intergeneracionales (relaciones entre generaciones mayores y posteriores) y transgeneracionales (relaciones clave para unir y comprender los legados empresariales –materiales o inmateriales– entre varias generaciones) se pueden presentar conforme a cuatro áreas: comportamientos interpersonales (como el altruismo), interacciones individuales (como la cooperación y comunicación), dinámicas de sucesión (como legado y sucesión) y transferencia de

² Jess H. Chua, James J. Chrisman y Pramodita Sharma, “Defining the family business by behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 23, núm. 4 (1999), <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.

³ Valeria Magrelli et al., “Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda”, *Family Business Review* 35, núm. 1 (2022), <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>.

recursos intangibles (como cultura, orientación empresarial, riqueza socioemocional y conocimientos).

La investigación sobre el legado en empresas familiares representa una visión compleja y heterogénea, donde se conjuga la paradoja del pasado y el futuro con miras a generar un proceso de transición intergeneracional, una transmisión de legados familiares a lo largo de las generaciones. Incluso, se relaciona también con recordar, retener y traer al tiempo presente a las personas iniciadoras y a los artefactos, por ejemplo, representando legados familiares, biológicos, materiales, sociales y empresariales. En las disciplinas como la psicología y la gestión se aborda el legado de manera individual, mientras que en las empresas familiares se analiza de forma grupal. Por lo tanto, se indaga en cómo, cuándo, quiénes y por qué se constituyen los legados. Así, se define al legado como un significado duradero, asociado a un individuo que pretende que sus acciones perduren y que impacten en comportamientos, conocimientos y en cultura. Es decir, el deseo de dejar una huella en generaciones futuras. No obstante, quienes participan en las empresas familiares tiene oportunidad de generar un impacto perdurable, dentro y fuera de la compañía o negocio, y a su vez, este tipo de organizaciones familiares pueden aumentar la relevancia del legado.

En suma, conviene reconocer al legado como un motivador importante de las empresas familiares, en el que se analizan sus atributos y sus contextos.⁴ Incluso, estudios sobre empresas familiares señalan la importancia intuitiva de la historia de la transmisión de un legado que de manera más frecuente se observa de manera interna o intrafamiliar, existiendo a su vez un legado social orientado hacia al exterior, fuera de la familia.⁵ Por otro lado, existe una paradoja sobre extender el legado; es decir, la continuidad y el cambio pueden interactuar y coexistir en las empresas familiares. La transición intergeneracional se presenta a través de la continuidad y el propio cambio de elementos importantes de las empresas familiares, es decir, la permanencia y el impacto duradero de ascendentes y descendientes, de generaciones mayores a jóvenes involucradas en la empresa.⁶

- 4 Mary Fox, Kimberly A. Wade-Benzoni y Jeffrey G. Covin, "Legacy: The meaning of lasting impact for family, business, and beyond", *Journal of Family Business Strategy* 15, núm. 3 (2024): 15, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100633>.
- 5 Lorenzo Manelli et al., "Building an Outward-Oriented Social Family Legacy: Rhetorical History in Family Business Foundations", *Family Business Review* 36, núm. 1 (2023), <https://doi.org/10.1177/08944865231157>.
- 6 Charbel Serhan, Rami Nader y Wassim Gereige, "Modeling the effect of continuity and change as paradoxical forces in the inter-generational transition process of family businesses", *Journal of Family Business Strategy* 14, núm. 4 (2023), <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100582>.

Integrantes de una empresa de tipo familiar suelen implicarse de diversas formas y en distintas etapas en los negocios: al inicio, en la etapa final o durante el desarrollo del emprendimiento. Es decir, las empresas llevan un cierto curso y las familias también sufren modificaciones en sus ciclos. En el típico surgimiento de la empresa familiar, las y los integrantes familiares suelen ser el recurso humano del que se vale el emprendimiento para comenzar a echarse a andar, puesto que a falta de recursos monetarios se recurre al apoyo, incluso, algunas veces sin remuneración económica inmediata y sostenida. Es decir, por las prácticas empresariales iniciales, en ocasiones estos apoyos familiares reciben otro tipo de beneficios financieros y no financieros al apoyar el inicio del negocio.

Durante el negocio en marcha, integrantes familiares pueden figurar jugando diversos roles. Los más frecuentes suelen ser siete posiciones que se visualizan bajo tres esquemas: dentro del círculo familiar, empresarial o de la propiedad o en sus intersecciones.⁷ Es decir, bajo la estructura de la empresa familiar hijas, hijos, esposo/a o familiares pueden ser personas propietarias, empleadas o parte de la familia.

Conforme transcurre la trayectoria de la empresa o las características familiares suelen haber incorporaciones laborales de integrantes familiares al negocio, desistimientos o sucesos que terminan en desvincularse de las compañías. En la etapa final o de madurez de las empresas es característico plantear la transmisión del legado y la sucesión generacional. Quienes dirigen la empresa programan la continuación del negocio a través de comenzar a hacer valoraciones para entregar la estafeta de la dirección. En los estudios de empresas familiares, el elemento del protocolo es un aspecto que distingue a este tipo de compañías a diferencia de las no familiares; constituye una guía preparatoria de transmisión del legado y la incorporación generacional para las próximas generaciones.

⁷ Kelin E. Gersick et al., *Empresas familiares. Generación de empresas familiares* (Ciudad de México: McGraw-Hill, 1997).

La literatura señala que mujeres empresarias han llevado al éxito a sus negocios familiares. Sin embargo, continúan enfrentando desafíos provenientes de la gestión del equilibrio en su vida personal, laboral y de dinámica familiar.⁸ La realidad de las mujeres en la empresa familiar se observa limitada y cautiva. Aunque exista esta apertura en las organizaciones, aún persisten barreras para su participación⁹ y desenvolvimiento.

A su vez, las mujeres empresarias han participado de manera fundamental en las compañías familiares; no obstante, sus aportes no han sido visibilizados o se encuentran infravalorados, esto por haberse relegado conforme a los roles de género tradicionales, donde ellas ocupan funciones administrativas o de cuidado.¹⁰ Mujeres que a su vez se desempeñan como madres representan roles de directoras emocionales de los negocios, justificando sus roles como dirigentes.¹¹ Las teorías feministas apoyan en analizar las cuestiones de poder, desigualdad y discriminación basada en estereotipos de género, y auxilian en develar elementos espaciotemporales que incluyen, por ejemplo, el contexto geográfico.

Por su parte, las empresas familiares se caracterizan por una superposición e interdependencia entre los ámbitos laborales y familiares, aspecto que se exagera en el caso de mujeres madres que laboran y dirigen estas compañías, llegando a conflictuar su desempeño. Sin embargo, la toma de conciencia y el apoyo familiar disminuye esta situación problemática.¹²

Estas interdependencias atraen cada vez más estudios sobre mujeres en el área de negocios. Empresarias crean sinergias entre la familia y el trabajo para disminuir esta incertidumbre. Las mujeres que a su vez ostentan responsabilidades familiares también tienen posibilidad de invitar y considerar recursos familiares para ayudar a la empresa.¹³ En varios casos de surgimiento de empresas familiares ellas llevan el liderazgo o, en su caso, generalmente forman parte del equipo conyugal que desea de manera compartida administrar un negocio, donde se gestionan y resuelven los conflictos de pareja y empresariales, tomando decisiones consultivas

8 Mariasole Bannò et al., “Advancing Diversity Research in Family Business”, *Journal of Family Business Strategy* 15, núm. 2 (2024), <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100607>.

9 Andrea Calabrò, Elisa Conti y Stefania Masè, “Trapped in a ‘Golden Cage’! The Legitimation of Women Leadership in Family Business”, *Journal of Family Business Strategy* 15, núm. 2 (2024), <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100569>.

10 Calabrò, Conti y Masè, “Trapped”.

11 Calabrò, Conti y Masè, “Trapped”.

12 Dianne H. B. Welsh et al., “Family Emotional Support in the Transformation of Women Entrepreneurs”, *Journal of Business Research* 137 (2021), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.059>.

13 Welsh et al., “Family”.

- 14 Amaia Maseda et al. "Mapping Women's Involvement in Family Firms: A Review Based on Bibliographic Coupling Analysis", *International Journal of Management Reviews* 24, núm. 2 (2021), <https://doi.org/10.1111/ijmr.12278>.
- 15 Jolien Huybrechts, Mary Barrett y Jean S. K. Lee, "Revisiting and previewing research on women in family business", en *Women in Family Business*, ed. por Mary Barret, Jolien Huysbrechts y Jean S. K. Lee (Edward Elgar Publishing, 2024), <https://doi.org/10.4337/9781802206364.00007>.
- 16 Shqipe Gashi Nulleshi, "How do Women Entrepreneurs Influence the Strategic Orientation of Family Businesses? A Typology of Swedish Decision-making in Småland Community", *Journal of Enterprising Communities* 18, núm. 2 (2024), <https://doi.org/10.1108/jec-06-2022-0091>.
- 17 Maseda et al., "Mapping".
- 18 Campopiano et. al. "Women's involvement", y Maseda et al., "Mapping".
- 19 Michael Mustafa, Carole Elliott y Li Zhou, "Succession in Chinese family-SMES: A gendered analysis of successor learning and development", *Human Resource Development International* 22, núm. 5 (2019), <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1608123>.
- 20 Érika Cecilia Montoya Zavala, *Historias de mujeres empresarias* (Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa, 2022).
- 21 Beatriz Alonso Pozo, "Perfil y situación de las mujeres empresarias en la Comunidad de Madrid, desde una perspectiva de género", Madrid:

y colaborativas. No obstante, estudios internacionales reflejan una baja participación de mujeres en este tipo de compañías familiares,¹⁴ una ocupación en sectores tradicionales y un sesgo de participación conforme las economías de los países. Así también, nuevas interpretaciones de los roles de las mujeres, de su desenvolvimiento empresarial y de su participación en los enfoques sobre sucesión¹⁵ y legado han sido objeto de estudio.

Algunas investigaciones

Algunos estudios de nivel internacional sobre mujeres en empresas familiares señalan, por ejemplo, la agencia de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, enmarcadas en culturas empresariales caracterizadas por su orden de género tradicional y su influencia en dicho proceso de elección.¹⁶ Otros abordan un uso sistemático de teorías de agencia, de los recursos y las capacidades (*Resource-based View [RBV]*), capital social e identidad;¹⁷ han emergido también estudios sobre sucesión y mujeres, en mayor medida.¹⁸ Sobre el legado y su rechazo, existe un estudio realizado en empresas familiares chinas¹⁹ caracterizadas por sesgos de género, donde la selección y el nombramiento de sucesores y sucesoras suelen perpetuar el pasado tanto en sus familias como en sus empresas; incluso, forman y pretenden excluir a receptores del legado en función a una agenda patriarcal de género, donde mujeres rechazan el legado del fundador hombre por razones de identidad y legitimidad.

El emprendimiento que las mujeres empresarias realizan les representa un medio para aminorar las desigualdades de género.²⁰ Esta problemática afecta a las empresarias de todo el mundo occidental, incluso, en los países de mejores economías,²¹ puesto que enfrentan más barreras en el ejercicio de su actividad empresarial en relación con los varones. Ellas afrontan la división sexual del trabajo, donde continúa vigente la consideración del espacio doméstico como una tarea para las mujeres, así como también barreras en el mundo económico, como por ejemplo, limitaciones en el acceso a financiamientos.

En Latinoamérica se han llevado a cabo investigaciones sobre las mujeres. En empresas familiares de Honduras²² se aborda la gestión empresarial, donde ellas adoptan una función rectora, fomentan la resiliencia, dan forma a las redes familiares y empresariales, administran activos familiares y trabajan para dichos activos, que aseguren la permanencia y continuidad del negocio. Además, estas mujeres empresarias actúan en contextos latinoamericanos inciertos.²³ Esta problemática afecta a las empresarias de todo el mundo occidental, incluso en los países de mejores economías,²⁴ puesto que afrontan más barreras en el ejercicio de su actividad empresarial en relación con los varones. Ellas afrontan la división sexual del trabajo donde continúa vigente la consideración del espacio doméstico como una tarea para las mujeres, así como también barreras en el mundo económico, como por ejemplo, limitaciones en el acceso a financiamientos.

No obstante, los estudios que más afloran en la región mexicana dan cuenta de mujeres empresarias sin especificar el contexto de la compañía familiar y están perfilados al abordaje organizacional. Un estudio realizado en la Ciudad de México con empresarias da cuenta de que las empresas dirigidas por ellas son de tamaño micro, que realizan actividades de servicios y comercio donde ellas son capaces de identificar oportunidades de negocios y de impulsarlos con ahorros propios y de familiares, reinvertiendo sus utilidades; no obstante sus ingresos son insuficientes, consideran que la empresa no está en riesgo.²⁵ Otra investigación de Colima, México, da cuenta de que mujeres empresarias son ejecutoras de sus propias visiones de negocio y que les es relevante armonizar sus negocios con su familia, así como con sus comunidades más allá de ellas mismas y de sus empresas.²⁶ Otro estudio sobre Yucatán señala que ellas son más emprendedoras que los hombres.²⁷ A su vez, un estudio realizado en México sobre el empoderamiento económico de las mujeres detalla la oportunidad que les implica la capacidad para gestionar y decidir sobre el uso de los recursos financieros y productivos.²⁸

Universidad Complutense de Madrid, 2023 (tesis de doctorado), <https://hdl.handle.net/20.500.14352/88341> (consultada el 18 de junio de 2024).

- 22 Allan Discua Cruz et al., “Women’s entrepreneurial stewardship: The contribution of women to family business continuity in rural areas of Honduras”, *Journal of Family Business Strategy* 15, núm. 1 (2024), <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100505>.
- 23 Montoya Zavala, Historias.
- 24 Alonso Pozo, “Perfil”.
- 25 María Luisa Saavedra García, “La competitividad en Mipymes dirigidas por mujeres en la Ciudad de México”, *Ciencias Administrativas*, núm. 15 (enero-junio 2020), <https://doi.org/10.24215/23143738e055>.
- 26 Albania Padilla Martínez, Lorena Hernández Ruiz y Omar Alejandro Pérez Cruz, “Retos y alcances de las mujeres empresarias: Una mirada a través de su narrativa y experiencias”, *Administración y Organizaciones* 23, núm. 44 (2020), <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n44/Padilla>.
- 27 Ruth Noemí Ojeda López, Jennifer Mul Encalada López y María Luisa Saavedra García, “La participación de la mujer en la economía del Estado de Yucatán”, *RECAI: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática* 8, núm. 2 (2019), <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968305001/637968305001.pdf> (consultada en febrero de 2025).
- 28 María Luisa Saavedra García y María Elena Camarena Adame, “Las brechas de género y el

empoderamiento femenino en México”, *GénEros* 27, núm. 28 (2020), <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/generos/article/view/71> (consultada el 18 de junio de 2024).

- 29 Miruna Radu-Lefebvre, James H. Davis y William B. Gartner, “Legacy in Family Business: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda”, *Family Business Review* 37, núm. 1 (2024), <https://doi.org/10.1177/08944865231224506>.
- 31 Maseda et al., “Mapping”.
- 30 Tine Köhler, Anne D. Smith y Torsten M. Pieper, “Stop... Just stop! The use and misuse of methodological template prescriptions in qualitative family business research and ways forward”, *Journal of Family Business Strategy* 15, núm. 3 (2024), <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100595>.
- 32 John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2a ed. (Londres: Sage Publications, 2007) <https://revistapsicologia.org/public/formato/cuali2.pdf> (consultada el 18 de junio de 2024).
- 33 Henrik Berglund, “Between cognition and discourse: phenomenology and the study of entrepreneurship”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 21, núm. 3 (2015), <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2013-0210>.
- 34 Edicleia Oliveira, Serge Basini y Thomas M. Cooney, “Framing a feminist phenomenological inquiry into the lived experiences of women entrepreneurs”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 30, núm. 11 (2024), <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2023-0736>.

Finalmente, las investigaciones sobre el legado en la empresa familiar no se lograron relacionar con el caso de las mujeres, puesto que privan en mayor medida las de sucesión. No obstante, los estudios sobre legado son principalmente empíricos (80 %) y utilizan los estudios de casos como método de investigación (57.41 %); rescatan el legado como un activo, como una responsabilidad y como una paradoja entre personas remitentes y receptoras, donde existen motivaciones sobre el envío y la recepción del legado, además de presentarse mediante mecanismos familiares y empresariales. Desde la perspectiva de quien remite, pretende el establecimiento de sus valores o logros para ayudar a otros/as para alcanzar el éxito futuro. El legado permite comprender cómo el pasado influye en las demás personas para alcanzar el éxito y cómo un legado creado ahora puede influir y crear un resultado favorable en el futuro. El legado es la mano invisible dentro de la empresa familiar que vincula el pasado con el presente y el futuro; ser una familia es cocrear legados, por lo que se necesita un capital familiar para sostener la empresa.²⁹

Enfoque metodológico

Las empresas familiares están caracterizadas por escenarios complejos que representan oportunidades para implementar diseños de investigación innovadores y específicos, adaptando las metodologías a los contextos y a las preguntas de investigación de cada estudio.³⁰ Por otro lado, para el estudio sobre la participación de las mujeres en las empresas familiares, se alienta a utilizar datos longitudinales y métodos mixtos dado su carácter multidisciplinario.³¹ Desde estos escenarios, la investigación se condujo por el paradigma cualitativo bajo el enfoque fenomenológico, que fue viable para explorar las experiencias vividas³² del emprendimiento³³ de las mujeres líderes de empresas familiares, lo cual se ajusta a un análisis inductivo y detallado que utiliza entrevistas y recopilación de datos.³⁴

La inspiración fenomenológica se centra en descripciones de casos individuales y, en ocasiones, exige investigaciones que se vinculen a los

detalles,³⁵ lo que permite teorizar la experiencia humana conservando sus características de complejidad, emocionalidad, incertidumbre y ambigüedad.³⁶ La fenomenología pretende indagar qué y cómo se configuran las experiencias de las personas dando crédito a los significados atribuidos,³⁷ así que en este documento se realizó un acercamiento para comprender la esencia del fenómeno empresarial de las mujeres, a través de las descripciones detalladas que ellas realizaron sobre sus itinerarios de vida personal y empresarial. Además, la fenomenología hermenéutica ubica la interpretación desde un enfoque contextual, espacial y temporal.³⁸

Heidegger enfatiza la importancia interpretativa en la comprensión de la existencia reconociendo que sujeto y contexto se co-constituyen.³⁹ A su vez, la fenomenología ofrece al feminismo categorías operativas como la experiencia y la configuración de la identidad frente a las diferencias, mientras que la fenomenología feminista describe las experiencias vividas en primera persona y dignifica el reconocimiento de las mujeres, con la oportunidad de que la igualdad se presente en medio de las diferencias, constatóndola y legitimándola bajo una reivindicación compartida.⁴⁰ El feminismo crítico apoyado en Simone de Beauvoir y en Judith Butler identifica al género no en la identidad individual, sino que representa una construcción social que influye en las experiencias de las mujeres, y de acuerdo con una postura postestructuralista, se apoya en el análisis de cómo las mujeres emprendedoras negocian y enfrentan estructuras de poder en el medio empresarial, basándose en interacciones y relaciones sociales.⁴¹

La investigación sobre el emprendimiento de mujeres que aboga por el paradigma interpretativo destaca el punto de vista feminista, contribuyendo a la experiencia fenomenológica interseccional.⁴² Por tanto, se planteó explorar las dimensiones ontológicas de situacionalidad, intersubjetividad, intencionalidad y temporalidad⁴³ en el que se presentan las experiencias situadas de las mujeres empresarias, enmarcadas en el significado de sus palabras.⁴⁴ La fenomenología interpretativa explora cómo las mujeres empresarias experimentan su mundo y dan sentido a sus experiencias, buscando entenderlas desde su perspectiva.⁴⁵

- 35 Bent Flyvbjerg, *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it can Succeed Again* (Reino Unido: Cambridge University Press, 2001).
- 36 Jörgen Sandberg. "How do we justify knowledge produced within interpretive approaches?", *Organizational Research Methods* 8, núm. 1 (2005), <https://doi.org/10.1177/1094428104272000>.
- 37 Creswell, *Qualitative*.
- 38 Tony Wilson, "What can phenomenology offer the consumer? Marketing research as philosophical, method conceptual", *Qualitative Market Research: An International Journal* 15, núm. 3 (2012), <http://dx.doi.org/10.1108/13522751211231969>.
- 39 Martin Heidegger, *Being and Time*, traducido por John Macquarrie y Edward Robinson (Oxford: Blackwell, 1927, tr. 2001). [https://altair.pw/pub/lib/Martin%20Heidegger%20-%20Being%20and%20Time%20\(translated%20by%20Macquarrie%20&%20Robinson\).pdf](https://altair.pw/pub/lib/Martin%20Heidegger%20-%20Being%20and%20Time%20(translated%20by%20Macquarrie%20&%20Robinson).pdf) (consultada el 1 de septiembre de 2025).
- 40 M^a Carmen López Sáenz, "Fenomenología y feminismo", *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*, núm. 63 (2014), <https://doi.org/10.6018/daimon/197001>.
- 41 Oliveira, Basini y Cooney, "Framing".
- 42 Oliveira, Basini y Cooney, "Framing".
- 43 Berglund, "Between".
- 44 Silvia Stoller, "What is feminist phenomenology? Looking backward and into the future", en *Feminist Phenomenology Futures*, ed. por Helen A. Fielding y

Dorothea E. Olkowski (Bloomington: Indiana University, 2013).

45 Oliveira, Basini y Cooney, "Framing".

46 Kathleen M. Eisenhardt y Melissa E. Graebner, "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal* 50, núm. 1 (2007), <https://www.jstor.org/stable/20159839> (consultada el 18 de junio de 2024).

47 Sus biografías se integran al *Diccionario Biográfico de Mujeres Jaliscienses prominentes*, como un primer acercamiento a su vida y obra. Gizelle Guadalupe Macías González, "Empresarias", en *Diccionario Biográfico de Mujeres Jaliscienses Prominentes. Tomo iv. Mujeres en acción*, coordinado por Lilia Bayardo, Cristina Alvizo, Gizelle Guadalupe Macías y Nadia Ruvalcaba (Zapopan, Jalisco: El Colegio de Jalisco, 2024): 265-273, 274-281, 291-298.

48 Francesca Maria Cesaroni, Amaya Erro Garcés y Annalisa Sentuti, "The Role of Emotional Leader in Women-Owned Family Business", en *Gender Issues in Business and Economics*, ed. por Paola Paolini y Rosa Lombardi (Springer, 2018).

49 Richard G. Seymour, "Hermeneutic phenomenology and international entrepreneurship research", *Journal of International Entrepreneurship* 4 (2007), <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-007-0011-5> (consultada el 18 de junio de 2024).

50 Oliveira, Basini y Cooney, "Framing".

51 Oliveira, Basini y Cooney, "Framing".

Diseño y recopilación de datos

Para profundizar en el itinerario de vida empresarial de las mujeres en sus compañías familiares se optó por el diseño de estudios de caso.⁴⁶ Los casos representan a tres mujeres empresarias fundadoras que dirigen la empresa familiar y que son líderes reconocidas públicamente en el estado de Jalisco, a nivel nacional y/o internacional.⁴⁷ Una fuente de datos radicó en recabar notas periodísticas, entrevistas, artículos o publicaciones de distintos períodos, donde se abordan sus itinerarios de vida, la evolución de sus negocios, así como la conformación de sus familias. Otras fuentes directas consistieron en la posibilidad de entrevistarlas en profundidad vía telefónica en 2023 y de contactarlas por correo electrónico, mensajería instantánea y entrevistas breves confirmatorias realizadas en 2024. Estas oportunidades facilitaron indagar en las experiencias, el contexto y las compañías familiares de las empresarias en diversos periodos. La información se agrupó y se transcribió para su análisis. Las distintas fuentes de información perfilaron la triangulación de los hallazgos.⁴⁸

Análisis

La fenomenología hermenéutica representa una metodología adecuada para interpretar las experiencias de los sujetos de emprendimiento, pues permite una comprensión profunda y contextualizada de sus acciones; sin embargo, es un paradigma de investigación infrautilizado⁴⁹ que sugiere una investigación basada en la transcripción e indagación; análisis de temas; patrones personales y grupales, e integración de resultados para desarrollar la comprensión profunda de las experiencias de las mujeres.⁵⁰ Así también, indagar en las experiencias vividas de las mujeres empresarias bajo la esfera pública y privada se plantea desde la fenomenología feminista en cuatro dimensiones ontológicas: situación, intersubjetividad, intencionalidad y temporalidad.⁵¹ Desde la situacionalidad (vinculada a coordenadas espacio-temporales), la experiencia de la persona no se puede desvincular de la posición social e histórica en la

que se encuentra, ya que se ve influenciada por normas sociales y estructuras de poder dominadas por el género, donde las mujeres no experimentan la misma situación que los hombres. Por lo tanto, se aborda desde la objetivación (proceso de toma de conciencia y discernimiento, para entender las relaciones de la persona con su entorno y sus diferentes vivencias durante el proceso de existencia), inadecuación y *tokenismo* (aparentar inclusión sin propiciar verdaderas acciones en contra de la discriminación) en contraparte con los espacios creados por las mujeres empresarias.

La intersubjetividad refiere a que las mujeres empresarias experimentan alteridad, son vistas como “el otro” en espacios empresariales dominados por el patriarcado, en torno a la relación sujeto-objeto, donde a menudo se advierte exclusión e inclusión, lo cual influye en su percepción sobre sí mismas, cómo sus experiencias se interrelacionan con las y los demás en entornos organizacionales donde predominan los hombres. La intencionalidad se relaciona con la capacidad de involucrarse, donde aparece el cuerpo femenino en espacios públicos como vulnerable a la libre expresión o donde se actúa bajo resistencia. Las mujeres empresarias aprenden a adaptar sus intenciones para encajar en el sistema que favorece el comportamiento masculino en la intención del logro de los objetivos; sin embargo, experimentan restricciones conforme a las normas y expectativas sociales, que limitan sus acciones y su percepción de sí mismas en el mundo empresarial. Por último, la temporalidad refiere a una orientación emprendedora ubicada en un tiempo y espacio. Es cíclica, contraria a una visión lineal (conforme el emprendimiento tradicional), que para el caso de las mujeres se presenta desdibujada entre lo personal y lo público, encaminada de manera circular conforme a los ciclos de vida intrincada entre la trayectoria personal, familiar y empresarial y las responsabilidades que tradicionalmente se asignan.⁵²

Para el estudio de las mujeres de negocios en las empresas familiares se emplearon tres elementos que destacan este enfoque: las experiencias y significados de las empresarias, a partir de sus roles familiares y empresariales, estructurados temporalmente;⁵³ su identidad y existencia, al explorar cómo

⁵² Oliveira, Basini y Cooney, “Framing”.

⁵³ Wilson, “What can”.

54 Heidegger, “Being”.

55 Oliveira, Basini y Cooney, “Framing”.

56 Oliveira, Basini y Cooney, “Framing”.

57 Oscar H. Jara, *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles* (Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, 2018).

se ven a sí mismas y bajo el contexto de su empresa, es decir su “ser-en-el-mundo”,⁵⁴ y por último, las transiciones y cambios que vivieron en sus trayectorias personales, familiares y en los ciclos empresariales.

El proceso del análisis fenomenológico interpretativo conforme a los estudios cualitativos se perfila en la sintonía de la fenomenología feminista, al integrar la filosofía de la experiencia o fenomenología, la filosofía de la interpretación o hermenéutica y la exploración de casos individuales o ideografía. A su vez, existe un proceso recursivo, es decir, en la doble hermenéutica: quien investiga le da sentido a la persona participante, que es quien le otorga significado a lo que sucede.⁵⁵ El análisis de datos parte de una descripción para llegar a una interpretación abstracta por fases.⁵⁶ La información sobre las experiencias se sistematizó conforme a cinco tiempos.⁵⁷ El punto de partida de la experiencia fue haber participado en la recolección directa de los datos (entrevistas directas con las empresarias); el segundo, señalar el plan para sistematizar (se establecieron objetivos y se acopiaron datos); el tercero, la recuperación de la experiencia (ordenar y clasificar); junto con la cuarta, las reflexiones de fondo (se procedió a ordenar y analizar la información), y la quinta, los puntos de llegada (los extractos de los análisis se estructuraron como insumo principal de las interpretaciones para la identificación de temáticas). A continuación, se presentan los resultados y la discusión de los casos a partir de una cronología y su interpretación: los antecedentes de las empresarias, sus inicios empresariales y surgimientos de la empresa, las estrategias, conciliaciones y el desarrollo de sus negocios, además de sus expectativas de gestión y legado.

Resultados

El contexto temporal y espacial de las líderes de empresas familiares se manifiesta en una primera etapa de su vida que marca su rumbo, el inicio en el mundo de los negocios y el desarrollo de sus empresas familiares, así como también se distinguen sus experiencias sobre las estrategias y conciliaciones que realizan, sus expectativas y sus concepciones sobre el legado familiar.

Antecedentes de las mujeres líderes de las empresas familiares

El primer caso de mujer empresaria lo representa la señora Cristina Ojeda, quien nació el 2 de octubre de 1945 en Guadalajara, Jalisco. Su madre y padre eran originarios de Michoacán y regresaron a Guadalajara, donde su padre, notario, falleció a los 45 años. Es la sexta hija de una familia de cinco mujeres y cuatro hombres, cada quien con una profesión diferente por impulso de su madre. Obtuvo su título de Licenciada en Contaduría Pública en la Escuela Bancaria Nueva Galicia en Guadalajara, Jalisco.⁵⁸ Aunque le gustaba su carrera, siempre le habría encantado ser artista o bailarina. Desde joven, Cristina se enseñó a trabajar, y lo ha hecho durante toda su vida. Al principio laboró en la empresa internacional Sears de México, donde se encargaba de la contabilidad de tres tiendas: León, San Luis y Guadalajara, y reportaba las ventas diarias a Chicago. Mientras tanto, realizaba sus estudios.⁵⁹

Se casó con José, un hombre con profesión y acomodado económicamente, con quien tuvo dos hijos. Cristina mencionaba que pertenecía a un mundo laboral que desde su juventud ya tenía determinado, así que continuó bajo este cometido en su etapa de matrimonio y maternidad; buscó un trabajo que le permitiera tener “un poquito de libertad para combinar trabajo con el cuidado de los hijos”, pues buscaba conciliar ambos aspectos de su vida,⁶⁰ aunque según lo comentaba, no era necesario que laborara, pues su esposo cubría los gastos domésticos y familiares que se requerían.

La segunda empresaria es la señora María Rosario Mendoza, quien nació el 25 de marzo de 1950 en una pequeña ranchería llamada La Chichihua, en el estado de Michoacán. Era la mayor de cinco hermanos y hermanas. Ella nunca imaginó que llegaría a ser diseñadora y empresaria; sin embargo, tuvo la oportunidad de estudiar corte, confección y patronaje. Además, realizó varios estudios, como un Diplomado en Historia del Arte en la Biblioteca del Estado de Jalisco, con profesorado de la Universidad Nacional Autónoma de México, y ha llevado a cabo varios cursos, entre ellos Escritura y Glifos Mayas en el Museo Instituto Nacional de Antropología e Historia de la Ciudad de México; Indumentaria e Historia del Vestido en el Museo

58 Currículum de Cristina Ojeda proporcionado por la empresaria vía correo electrónico en agosto de 2023.

59 Cristina Ojeda Orozco, entrevistada vía telefónica por Gizelle G. Macías G., desde Tepatitlán de Morelos, Jalisco, en agosto de 2023.

60 Cristina Ojeda Orozco, entrevistada vía telefónica...

Claustro de Sor Juana en la Ciudad de México; Indumentaria Mexicana en el Museo Palacio de Iturbide en la Ciudad de México, e Historia del Vestido de Novia en México en el Museo de la Ciudad de México.

Rosario siempre quiso hacer algo más a las tareas asociadas a la mujer como tener la comida del día lista y estar al pendiente de su familia, por lo que surgió en ella la intención de desarrollar un negocio, en principio, de bisutería, el cual, poco después, se llamó Takasami. Siempre tuvo la idea de realizar actividades económicas, porque en su casa vio a su padre dedicarse al negocio, y ella le ayudaba. Alrededor de 1967, la empresaria se casó a los 17 años, y de su matrimonio concibieron tres hijas y un hijo. Durante ese tiempo, residió por diez años en la ciudad de Colima, Colima.⁶¹

La señora Trinidad Terrazas Gastelúm es la tercera empresaria en estudio. Nació en Huatabampo, Sonora, el 31 de marzo de 1953. Su padre era agricultor, y su madre trabajaba como estilista. Para Trini, como es conocida, su madre ha representado su inspiración laboral, ya que ella sacó adelante a sus cuatro hijas y a un hijo. Trini estudió Comercio y Administración en el Colegio Pestalozzi de Navojoa, Sonora, y realizó varios cursos, como inglés en Interlingua, aromaterapia en 1999, herbolaria en 2002 y apiterapia. En el hogar, Trini realizaba diversas labores, como coser a máquina manteles, servilletas, cortinas, vestidos para sus hijas e hijos, y camisas para su esposo. Se encargaba totalmente de las tareas domésticas. Además, aprendió a tocar la guitarra y a realizar manualidades; también pintaba y remodelaba su casa.

Vivió un largo tiempo de sacrificio y ahorro, gastando solo lo indispensable y luchando contra la adversidad, pero siempre en familia.⁶² Se casó con el que sería su primer esposo, Juan, el 28 de julio de 1972. Después de varios años, vivió una dolorosa separación, que también trajo modificaciones a su sociedad conyugal. La evolución profesional de Trini, quien no deseaba dejar de crecer profesionalmente ni regresar completamente al hogar, se relacionaba con la falta de adaptación de su esposo. Trini aspiraba a más, no solo a tener hijos y atender a su esposo, aunque nunca se sintió superior a él, conforme lo señala. Más adelante, se casó con Roberto, el 9 de junio de 2012.⁶³

61 María Rosario Mendoza Verduzco, entrevistada vía telefónica por Gizelle G. Macías G. desde Tepatitlán de Morelos, Jalisco, en agosto de 2023, y comunicaciones por vía correo y WhastApp, durante mayo-junio de 2024.

62 Trinidad Terrazas Gastelúm, entrevistada vía telefónica por Gizelle G. Macías G. desde Tepatitlán de Morelos, Jalisco, en agosto de 2023, y comunicaciones por vía correo y WhastApp durante mayo-junio 2024.

63 Alicia Ocampo, Esther Escolano, y José Eliseo Valle, *Empresarias con poder : historias en Guadalajara y Valencia* (España: Instituto Municipal de las Mujeres de Guadalajara, 2009), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=554713> (consultada el 18 de junio de 2024).

Inicios empresariales y desarrollo de sus compañías

Las experiencias de las empresarias sobre el surgimiento de sus negocios familiares son configuradas en ciertas etapas de su vida donde comenzaron con su trayectoria laboral en el mercado, con cierta relación e involucramiento de sus familias, ubicándose en varias ciudades de la república mexicana.

Cristina, en su juventud y en su etapa de soltería, era una mujer dedicada al trabajo. Después de contraer matrimonio, buscaba un empleo que le ofrecieran cierta libertad para combinarlo con el cuidado de sus dos hijos y que estuviera cerca de su hogar. Por lo tanto, pidió trabajo en una empresa que inicialmente no aceptaba mujeres, conforme a las costumbres de la época. Sin embargo, ella objetó que podía cumplir con las expectativas, y al demostrar su capacidad, le concedieron el puesto en la firma del sector inmobiliario. Actualmente la mayoría de personal empleado en esa empresa son mujeres. Posteriormente, fue invitada por un empresario de León, Guanajuato, a colaborar con él en varios proyectos inmobiliarios como centros comerciales, por lo que Cristina se desempeñaba como directora comercial de dicha compañía inmobiliaria, donde trabajaba con eficiencia, según lo mencionó. Después de varios años, este empresario le traspasó la empresa, y en 1982, Cristina fundó su propia compañía de desarrollo de proyectos inmobiliarios y comerciales. Así también, los requerimientos laborales de su propia empresa le exigían traslados regulares a León, Guadalajara y Ciudad de México, por lo que estableció sus oficinas en este último sitio.

Por otro lado, al principio, Rosario realizaba y comercializaba diseños para mujeres en su nuevo destino familiar: Guadalajara. Como señaló: “Inicié hace 43 años, haciendo accesorios para dama: collares, aretes, pulseras, cinturones, sombreros, tocados de novia y más... todos con detalles artesanales”.⁶⁴ A la par, daba clases de pintura y tenía un local para ofrecer sus productos. No obstante, Rosario deseaba hacer algo más que solo preparar la comida y atender a su familia. Además, tuvo el ejemplo del negocio de su padre, en el que ella ayudaba. Se arriesgó a emprender sin certeza, sin descuidar la casa y la familia. Se desarrolló en un mundo de

⁶⁴ María Rosario Mendoza Verduzco, entrevistada vía telefónica...

negocios predominantemente masculino, comercializando sus accesorios. Con la llegada de productos asiáticos en bisutería, tuvo que cambiar sus diseños, lo que la llevó a crear moda artesanal mexicana. Fue la primera mujer en su familia en emprender.

Por su parte, Trini compartía con su esposo el gusto por la naturaleza. Él llevó colmenas a su hogar para consumo propio, pues disfrutaba de la apicultura, mientras que Trini se interesaba por la apiterapia. En 1974, instalaron su apiario y fundaron una empresa de apiarios. Comenzaron a producir colmenas y establecieron un negocio familiar de manera espontánea. Trini preparaba remedios caseros a base de miel, como jarabes, que se hicieron populares. En 1978, su producción artesanal se consolidó y comenzaron a vender sus productos a la familia y en tiendas naturistas. En 1985, su negocio se consolidó como sociedad conyugal: Trini preparaba los productos y su esposo se encargaba de las ventas.

Estrategias, conciliaciones y construcción del legado

La experiencia personal de cada empresaria deja ver que han tomado decisiones empresariales que implican acuerdos y ajustes de su vida familiar. A su vez, han consensado diversas acciones para llevar el desarrollo de su negocio y la participación de su familia.

Cristina acordó con su esposo el cuidado y la atención de sus dos hijos para poder desarrollar su empresa. Ella afirmaba tener “dos chiquitos... uno de dos años y otro de cuatro años, pero... aunque soy mamá, también me gustaba ganar dinero”.⁶⁵ Cristina habló con sus hijos, les explicó que viajaría y que debía solventar sus traslados, que pagaría miles de avíos y llamadas de larga distancia y que si fuera necesario, contrataría a especialistas en psicología para que los atendieran. Les decía que cualquier cosa que requirieran, que se comunicaran con ella. Cristina señala que tenían una buena atención, pues su esposo cuidaba bien a los niños mientras ella viajaba, yendo y viniendo por cuestiones de negocio y viendo crecer a sus hijos. De esta manera, llevaba sola su firma. Ella reconoce que trataba de no perder su vida

65 Cristina Ojeda Orozco, entrevistada vía telefónica...

social, dividiendo su tiempo entre sus hijos, sus amigas y, recientemente, sus nietos. Aprecia su adicción al trabajo, porque le encanta y es su pasión.

Con el paso del tiempo sus hijos crecieron, por lo que acordó ponerles negocios para que aprendieran dos cosas: a ganar dinero y a respetar al personal. Luego, Cristina los fue integrando a su empresa, y actualmente la manejan muy bien. Se encuentran en el área de planeación y administración. Previamente sus hijos estudiaron, se capacitaron y se formaron en el extranjero. Cristina vivía entre México y Guadalajara. Al principio viajaba sola, pero después le fue fácil viajar con sus hijos, pues tenía un hogar y personal de servicio que la apoyaban en ambas ciudades. Se levantaba muy temprano en Guadalajara, tomaba su vuelo y siempre llegaba a tiempo a sus reuniones, por ejemplo, a las de las nueve de la mañana. Nunca le ha gustado ser una persona que llega tarde. Comenta respecto al giro de su empresa, que existía mayor movimiento y clientes para el negocio en Ciudad de México, por ello la necesidad de ubicar su oficina y realizar su trabajo allá. Además, integró a su hermana y a sus hijos en la empresa familiar durante algunos años.

Por su parte, Rosario vivió momentos ligados a las tradiciones de las mujeres conforme su desempeño empresarial. No era común ver a una mujer con una empresa, yendo al banco y teniendo una cuenta de cheques. Siempre había un esposo, un padre o incluso un hermano firmando en el banco como aval. Fueron cosas que Rosario tuvo que enfrentar para abrir su primera cuenta y obtener un crédito para trabajar. Rosario valora enormemente a su familia. Sus tres hijas e hijo han sido partícipes de su historia empresarial, por lo que su firma se denomina Takasami conforme a las iniciales de sus hijas: Tania, Karina y Samira. El negocio es como un hijo para ella, así como también el ser madre la motivó a crecer. Rosario señala que sus hijos son los motores que la impulsan, y ha tratado de infundirles responsabilidad en el trabajo, honestidad, respeto, amistad y la gratitud hacia Dios y la vida.

La participación de sus hijas en el negocio familiar ha sido una estrategia de conciliación y formación. Desde muy jóvenes, las involucró en pequeñas labores en casa y en su negocio de decoración, como lijar una tablita y pintarla. Más tarde, cuando crecieron, cada una ingresó en lo que

más les gustaba dentro de la empresa. Los anuncios de prensa resaltaban la conformación familiar de su negocio, mencionando que Rosario y sus hijas crearon una empresa que marca tendencias y eran responsables del fenómeno de la moda en manta en el país, con diseños desde el norte hasta el sur de México. Rosario reconoce en su esposo un apoyo fundamental para la trascendencia de su marca y para su desarrollo como madre, ama de casa y empresaria. Sobre la conciliación de roles, menciona:

La que quiere hacer algo más en su vida, tendrá que encontrar los cómo y las formas para lograrlo. No creo que tenga que ser un dilema, solo hay que encontrar el equilibrio entre el tiempo, la edad de los hijos y tener el apoyo y respaldo de la pareja en el reto.⁶⁶

⁶⁶ María Rosario Mendoza Verduzco, datos de trayectoria empresarial y de vida, enviados vía correo electrónico a Gizelle G. Macías G. y Jannin Valeria Zuniga Miralrio, Tepatitlán de Morelos, Jalisco, octubre de 2023.

⁶⁷ Adriana Leyva, “No es difícil ser empresaria”, *El Norte*, 29 de agosto de 2017, https://www.elnorte.com/aplicaciones/libre/preacceso/articulo/default.aspx?_rval=1&urlredirect=https://www.elnorte.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=1196548&referer=-7d616165662f3a3a-6262623b727a7a7279703b767a783a-- (consultada en agosto de 2025).

Rosario señalaba la relevancia de incluir a sus hijas e hijo en el negocio familiar.⁶⁷ Actualmente ha formado con sus hijas e hijo un emporio familiar que exalta las raíces de la mexicanidad. Ella también cumplía con sus labores de hogar, cocinando diariamente porque a su familia le gustaba que ella llevara la batuta. Los principales problemas que enfrentan las mujeres es encontrar el equilibrio entre ser madre, esposa y empresaria sin descuidar ninguno de estos roles. También expresaba que no era común ver a las mujeres en las empresas o en los bancos, lo que hizo su trayectoria aún más difícil. Rosario vivió una historia de cierre de su primer negocio de accesorios para dama, pues el negocio ya no se podía sostener, lo que le significó un período de tristeza, incertidumbre y sensación de fracaso. La quiebra total se debió a que los materiales de importación se manejaban en dólares y no representaban precios de venta competentes. Rosario mencionaba que siempre han habido sacrificios, desvelos y luchas constantes, sobre todo al iniciar, cuando decidió poner un pie fuera de casa para estar en el negocio.

El negocio de Trini comenzó como un emprendimiento conyugal al que después de un tiempo se fueron integrando sus hijas e hijo. Recuerda cuando colocaba etiquetas a sus productos en su hogar, cocinando junto a sus dos hijas, preparando jarabes y cremas. Ellas le ayudaban a envasar y

etiquetar. El negocio comenzó sin deudas y se ha manejado reinvertiendo las ganancias. Trini considera su negocio como familiar. Sus dos hijas son socias de la empresa, y aunque no están activamente trabajando, son muy importantes. Una vive en el extranjero y es una exitosa homeópata, influenciada por el interés de Trini en la medicina natural. Su otra hija trabaja con aceites esenciales, tiene su propia marca y le gusta la cocina.

En una entrevista, Trini menciona que “las mujeres empresarias pueden tener éxito si no pierden de vista las prioridades”.⁶⁸ Relata que su empresa está al servicio de la familia y que no permite que esta la consuma, pues siempre ha sabido establecer prioridades. También señala que los hijos son los peores jueces. El equilibrio entre su vida privada y profesional es una característica suya, puesto que acompañó a sus hijas e hijo en todas las etapas de su vida y participó en los eventos de su niñez, incluso, en una gaceta infantil de la escuela. Siempre ha podido conciliar, y su empresa ha crecido en paralelo a sus dos hijas e hijo.

Trini ha mantenido los lazos con sus hijas e hijo, así como con sus nietos y nietas, a quienes reúne para comer. Está última generación también es parte de las tareas familiares, pues la apoyan en elaborar presentaciones, realizar folletos e, incluso, bálsamos labiales. Sin embargo, la relación con su primer esposo terminó y se repartieron los activos de la empresa. Trini ha comenzado con un nuevo proyecto denominado Trini Terrazas, sabiduría milenaria. Dio de alta esta línea a sus 65 años, y señala recientemente:

En ella invito a mis hijas [...] para ahora sí hacer una triqueta entre las tres. Ellas junto conmigo y mi hijo. Se tiene las mieles infusionadas que es una novedad, productos para la mujer, propóleo para niños y un propóleo de canela y equinácea [...]. Me gusta porque estoy haciendo esto a mis 70 años.⁶⁹

68 Trinidad Terrazas Gastelum, entrevistada vía telefónica...

69 Trinidad Terrazas Gastelum, entrevistada vía telefónica...

Las expectativas, gestión y legado de sus firmas

La compañía familiar liderada por Cristina ha desarrollado más de doscientos centros comerciales que se encuentran en prácticamente todas las entidades de México. A Cristina le gusta que los proyectos que realiza mejoren el

entorno urbano, generen inversión, empleo, transmitan cultura y modernidad. Los nuevos proyectos la motivan especialmente, y la clave para su desempeño radica en el control interno, la necesidad de logro, la autosuficiencia, la preparación constante, asumir riesgos, el carácter innovador y la personalidad proactiva. Cristina continúa participando en el desarrollo de nuevos proyectos en todo el país y se mantiene en constante aprendizaje, actualizándose a través de la lectura, informándose sobre las nuevas marcas que llegan al mercado, asistiendo a encuentros y dando asesorías internacionales, promoviendo a México como un país de credibilidad. Ella también está realizando proyectos sociales de impulso al arte en Guadalajara, disfruta de viajar y comer bien. Sus hijos han tomado la batuta del negocio familiar.

Por su parte, Rosario señala que el logro más importante de su carrera es su familia y su realización personal. Visualiza el éxito como la construcción de pequeños logros, incluyendo tener una familia, una pareja y ofrecer empleo a mujeres, trascendiendo así para los demás. Para solucionar los problemas de los roles desempeñados por las mujeres en la esfera doméstica y empresarial, Rosario menciona que se requiere “organización y jerarquización”. Ella trató de encontrar el equilibrio y organizarse ganando horas al día, aunque aún no se siente completamente satisfecha. Rosario cree que el éxito no es absoluto. Para ella, el éxito personal incluye tener una familia, un esposo, hijas e hijo, y un negocio en el que puede dar trabajo a muchas mujeres. Para ella, es muy importante que lo que haga tenga un impacto positivo en los demás. El éxito de la mujer empresaria es tener una empresa y una familia activa en el negocio. Por lo tanto, ha configurado una empresa de participación familiar, donde se desempeñan sus hijas e hijo.

Trini, por su parte, está realizando una reestructuración de la empresa para que su hijo asuma la dirección general, un puesto que llevaba su socio, su primer esposo. En la empresa, la madre, el padre, el hijo y las hijas son socios. Trini señala que aunque la empresa familiar da muchas satisfacciones, no es fácil de gestionar. Desea que su empresa trascienda a muchas más generaciones, sea socialmente responsable y obtenga la certificación como laboratorio de medicamentos herbolarios. En los últimos

años, Trini realiza actividades de difusión, escribe en prensa, presenta videos y aboga por las mujeres. Señala que con la pasión viene el éxito. A sus casi 70 años, Trini está innovando con su nueva empresa, donde su hijo es el director y las hijas elaboran las mieles infusionadas y el propóleo especial. Están trabajando juntos, pero por separado.

Discusión y cierre

Conforme al análisis bajo el enfoque fenomenológico y desde la perspectiva feminista, se perciben la situacionalidad, intersubjetividad, intencionalidad y la temporalidad⁷⁰ de sus trayectorias exitosas y su legado. La situacionalidad de las mujeres líderes en empresas familiares se aborda considerando el entorno social e histórico por el que transitan. Cristina, Rosario y Trini enfrentan barreras impuestas por las costumbres y roles de género tradicionales, como la negativa inicial de una empresa a contratar a Cristina por ser mujer. Este tipo de objetivación refleja cómo las mujeres son vistas como inadecuadas para ciertos roles empresariales, perpetuando la simulación y el tokenismo cuando finalmente son aceptadas, pero bajo condiciones desiguales. Sin embargo, estas mujeres empresarias han creado espacios significativos dentro de sus empresas familiares que contrarrestan estos desafíos. Cristina, por ejemplo, se convirtió en directora comercial y luego fundadora de su propia compañía, desafiando y redefiniendo las normas laborales y culturales; incorporó a sus dos hijos, quienes se desenvuelven económicamente en la empresa donde también participa su hermana. Rosario, por su parte, establece su empresa de moda, integrando a sus hijas y rompiendo con los estereotipos de género al ser la primera mujer en su familia en emprender. Trini, por su parte, se apoya recientemente en la dirección con el apoyo de su hijo y recibe la colaboración de sus hijas con sus aportes, y en una primera etapa, contó con la colaboración de su esposo.

Sobre la experiencia intersubjetiva o de relaciones con otras personas que establecen las empresarias en el contexto de negocios y la configuración que establecen de ellas mismas bajo estas relaciones, han experimen-

70 Oliveira, Basini y Cooney, “Framing”.

tado limitaciones y oportunidades. Rosario enfrenta la exclusión al necesitar avales masculinos para obtener créditos bancarios. Sin embargo, estas experiencias también se combinan con momentos de inclusión y apoyo, como la integración de sus hijas en el negocio, creando una estrategia de conciliación y formación familiar que refuerza su sentido de pertenencia y apoyo mutuo. La narrativa de Trini muestra cómo el apoyo emocional y la colaboración familiar juegan un papel crucial en su éxito empresarial. La participación de sus hijas en el negocio familiar, ayudando en tareas como envasar y etiquetar productos, no solo fortalece la empresa, sino también los lazos familiares.

La intencionalidad se refleja en la capacidad de involucrarse activamente en sus roles empresariales y familiares, donde el cuerpo femenino en espacios públicos se percibe como vulnerable, pero también como una forma de resistencia. Cristina demuestra una fuerte intencionalidad al gestionar su empresa mientras equilibra sus responsabilidades familiares, involucrando a sus hijos en el negocio para enseñarles la importancia del trabajo y el respeto hacia los empleados, no obstante las normas sociales pretendían limitar su libertad de acción en el mundo empresarial al vivir su etapa de maternidad. Rosario y Trini también muestran esta capacidad de dirigir su actuar y conciencia al crear y gestionar sus empresas, desafiando las normas de género tradicionales. Rosario, al cambiar sus diseños en respuesta a la competencia de productos asiáticos, muestra una adaptabilidad y resistencia frente a los desafíos del mercado. Trini, por su parte, innova en su negocio con nuevos productos y continúa trabajando con sus hijos, con lo que demuestra una resistencia constante a dejar que las normas tradicionales limiten su crecimiento.

Las empresarias experimentan la temporalidad en relación con su entorno y su cuerpo; se observan sus trayectorias de vida y cómo sus experiencias empresariales y familiares se entrelazan a lo largo del tiempo.⁷¹ Sin embargo, no permanece una visión lineal del emprendimiento tradicional, sino que a través de los ciclos de su vida personal y profesional, llevan a cabo la toma de decisiones sobre el futuro empresarial, donde el legado se va configurando.

⁷¹ Howard Aldrich y Jennifer E. Cliff, "The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective", *Journal of Business Venturing* 18, núm. 5 (2003).

Cristina, Rosario y Trini han navegado por diferentes etapas de vida, integrando sus roles de madre, esposa y empresaria. La reestructuración de la empresa de Trini para que su hijo asuma la dirección general muestra una planificación a largo plazo y una visión de continuidad generacional. Las mujeres empresarias no solo han gestionado sus empresas, sino que han asegurado la formación y participación de sus hijos en el negocio, estableciendo un legado empresarial que trasciende generaciones. Rosario, por ejemplo, destaca la importancia de la familia y la realización humana como el mayor logro de su carrera, y visualiza el éxito como una serie de pequeños logros que incluyen la integración familiar y empresarial. Estas responsabilidades familiares y su interrelación con el espacio profesional y personal impactan en su futuro y en la orientación de sus decisiones, que día a día se construyen a través de esta configuración del legado.

La perspectiva del legado que se centra en quien lo remite⁷² permite analizar las experiencias de tres empresarias prominentes, quienes llevaron a cabo mecanismos empresariales y familiares para que las generaciones receptoras —sus hijas e hijos— se motiven por la adopción de su legado y, sobre todo, que ello les permita trazar el éxito futuro. Se ha dejado ver las trayectorias de vida enfocadas en la labor empresarial. Su experiencia da cuenta de vivir ciertas etapas, de conformación y consolidación de su firma. Se ha observado su práctica empresarial dentro de su ciclo evolutivo haciendo énfasis en cómo también se configuró el legado a través de la participación de sus hijas e hijos y, en algunos casos, de sus parejas. Sus experiencias permiten indagar en lo vivido y lo conflictivo de lograr su sueño, de realizarse personalmente y de disfrutar su vida siendo empresarias, según lo manifiestan. Ellas siguen ejerciendo sus labores en sus negocios familiares. Sus expresiones hacen pensar que son incansables. Es decir, sus términos no denotan vivencias de etapas de retiro o jubilatorias; por el contrario, resaltan sus nuevos proyectos: Cristina, su proyecto social de promoción de arte; Trini, su nueva gama de productos, y Rosario, el desarrollo de su firma.

72 Radu-Lefebvre, Davis y Gartner, “Legacy”.

A su vez, esta transmisión de legado se pudo observar desde diversas aristas. Cristina mediante mecanismos empresariales da cuenta de puestos organizacionales que vislumbran la transmisión del legado como un activo, a través de una responsabilidad organizacional y laboral que desempeñan sus receptores, sus dos hijos. Ella ahora se encuentra motivada por desarrollar el valor de la filantropía en su ciudad, atribución que ha alcanzado después de un posicionamiento personal como empresaria líder. Por su parte, Trini vinculó el pasado de su surgimiento empresarial conyugal con un presente donde sus hijas comparten la motivación de dedicarse a la medicina natural; sin embargo, el activo del negocio es transferido de manera intergeneracional a su hijo, mientras ella desarrolla nuevos productos. En Rosario destaca la vivencia del presente en la configuración del legado, donde aún interactúan entre generaciones; laboran en la compañía de diseño textil sus hijas, su hijo y ella. Sus trayectorias se vislumbran como una transición intergeneracional del legado con el fin de que la generación receptora alcance el éxito futuro.

73 Radu-Lefebvre, Davis y Gartner, “Legacy”.

Finalmente, en los tres casos se ha perfilado una cocreación⁷³ del legado femenino, conformado por un sostén de la empresa basado en el capital familiar de sus integrantes: de Trini, con un integrante, su hijo; de Cristina, con sus dos hijos, y de Rosario, con todas sus hijas y su hijo. En las experiencias de las empresarias no se visualizan expresiones que permitan percibir sesgos de género en la coconstrucción⁷⁴ del legado ni tampoco mecanismos empresariales o formación estratégica que vislumbre sesgos para que se otorgue a ciertos receptores o conforme a estructuras patriarcales de género. Las hijas de Trini no participan en la empresa de manera presencial por ubicarse en otras poblaciones; no obstante, continúan recibiendo la transmisión simbólica del legado al mantenerse interconectadas con la actividad de la medicina natural.

74 Heidegger, “Being”.

Como una limitante de esta investigación se observa que, debido al alcance del diseño del estudio, no se pudo abordar la integración del legado por parte de las empresarias como fundadoras de las culturas y de las rutinas de sus organizaciones. Tampoco se pudo abordar los rechazos⁷⁵ al legado de las empresarias.

75 Mustafa, Elliott y Zhou, “Succession”.

Fuentes documentales sobre las mujeres empresarias

María Rosario Mendoza Verduzco

- Acosta, Gabriela. “María Rosario Mendoza”. *Tiempo Magazine* (s. f.).
- “Imparable la participación económica de las mujeres ”. *Negocios y Empresarios Let’s Enjoy* (mayo 2001): 10.
- Aguilar, Lupita. “Reconocen a ‘Dama de la manta’ en Intermoda”. *Reforma* (20 enero 2022). https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?_rval=1&urlredirect=/reconocen-a-dama-de-la-manta-en-intermoda/ar2334837 (consultada en agosto de 2023).
- Aguilera, Aracely. “María del Rosario Mendoza, Takasami: diseñadora y empresaria”. *Gente Bien* (10 de diciembre de 2010): 66.
- Aguilera, Aracely. “Cubren con su manta a la moda mexicana”. *Negocios* (s. f.).
- Auge de México*. “El auge de la mujer jalisciense: seis ejemplos de liderazgo femenino”, cuarto trimestre, núm. 2 (24 de octubre de 2015): 23.
- Auge de México*. “Takasami: Diseño sin fronteras”, primer bimestre, núm. 6 (1 de febrero de 2017): 86-87.
- Berumen, Dalia. “El poder de una marca femenina”. *Mujer Milenio* (5 de mayo de 2012): 25.
- Carrillo, Alejandra. “Estrena Festival el Galardón Jorge Garciarce Ramírez”. *Mural* (25 de mayo del 2024).
- Expansión*. “Rosario Mendoza, la diseñadora que ‘vistió’ con un Emmy a México” (16 noviembre 2012). <https://expansion.mx/entretenimiento/2012/11/16/rosario-mendoza-la-disenadora-que-vistio-con-un-emmy-a-mexico> (consultada en agosto de 2023).
- Luna, Nancy M. et al. “Ser mujer, no es tener límites para desarrollarse” (8 de marzo de 2015).
- Matus, Ramon. “Intro ccij Medalla al Mérito Industrial 2017-María Rosario Mendoza”. Youtube (25 de junio de 2019). <https://www.youtube.com/watch?v=hkgbPNp0i4o> (consultada el 19 de junio del 2024).
- , “María Rosario Mendoza - Jalisco tv / No es tan Tarde”. Youtube (20 de marzo de 2024). <https://www.youtube.com/watch?v=aP-8gSTc-Y&t=8s> (consultada el 19 de junio del 2024).
- , “Reconoce ccij trayectoria de María Rosario Mendoza”. Youtube (3 de julio de 2019). <https://www.youtube.com/watch?v=QA-oFFuswBU> (consultada el 19 de junio del 2024).
- , “TAKASAMI - Intermoda + Fashion Space 2022”. Youtube (4 de febrero de 2022). <https://www.youtube.com/watch?v=0P2pmQj9z3A> (consultada el 19 de junio del 2024).

- Mares, Alicia. “María Rosario Mendoza de la firma Takasami inaugura la muestra ‘Jalisco, mi inspiración’”. *Fashion Network* (28 de junio de 2018). <https://mx.fashionnetwork.com/news/Maria-rosario-mendoza-de-la-firma-takasami-inaugura-la-muestra-jalisco-mi-inspiracion-,992384.html> (consultada en agosto de 2023).
- Torres, Fabiola. “Mis primeros desfiles fueron protagonizados por mazorcas vestidas”. *El Ocio de la Semana* (16 de junio del 2000).
- Ocampo, Mónica. “Cómo transformar un saco de harina es un vestido de alta costura”. *Creadoras* (s. f.): 41.
- Ocho Columnas. “Takasami, ejemplo de belleza, distinción y moda en manta tradicional” (7 de junio de 2000): 3G.

Cristina Ojeda Orozco

- Aguilera, Aracely. “Cristina Ojeda, Proyectos que trascienden”. *Gente Bien* 565 (20 de abril del 2012): 42.
- Auge de México. “Cristina Ojeda, su pasión por la construcción”, volumen 2 (24 de octubre de 2015): 24.
- Carrillo, Alejandra. “Estrena Festival el Galardón Jorge Garciarce Ramírez”. *Mural* (25 de mayo del 2024).
- Del Villar, Victoria M. del. “Cristina Ojeda Orozco: La única virtud que será coronada en esta vida se llama tenacidad”. *Juntos Gaceta Mercantil* 03 (octubre del 2015): 10-12.
- Sánchez, Fernando. “El poder de las mujeres empresarias”. *Juntos Gaceta Mercantil* (octubre 2015): 3.

Trinidad Terrazas Gastelum

- AMEXE AC. “Trinidad Terrazas Gastélum #OrgulloAMEXE #EmpresariaAMEXE2012 La Tía Trini”. Facebook (26 de octubre de 2019). <https://www.facebook.com/amexe.ac.guadalajara/posts/1446184075539506/> (consultada en agosto de 2023).
- García, Carlos U. *Empresarios destacados en Jalisco de los siglos xx y xxi* (Jalisco: s. p. i., 2022).
- Ocampo, Alicia M., Esther Escolano y José E. Valle. *Empresarias con poder: historias en Guadalajara y Valencia*. España: Instituto Municipal de las Mujeres en Guadalajara, 2009.
- Notimex. “Tía Trini comparte remedios, secretos y su pasión por las abejas”. *Diario Rotativo* (10 de marzo de 2019). https://rotativo.com.mx/nacionales/finanzas/tia-trini-comparte-remedios-secretos-y-su-pasion-por-las-abejas_758340_102.html (consultada en agosto de 2023).
- Sarabia, Maria Teresa. “La tía Trini...en un mundo de miel”. *LatinoCalifornia* (8 de marzo de 2012). <https://latinocalifornia.com/2012/03/la-tia-trini-en-un-mundo-de-miel/> (consultada en agosto de 2025).