

**TRAYECTORIA Y LIDERAZGO DE LA MUJER EN LA EMPRESA
FAMILIAR**
Martínez Jiménez, Rocío
Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología
Universidad de Jaén
rmartine@ujaen.es

RESUMEN

Las mujeres en la empresa familiar se han enfrentado tradicionalmente a un conjunto de obstáculos y trabas que han frenado su participación y promoción profesional, manteniéndolas en un segundo plano o en la sombra. Sin embargo, en los últimos años esta tendencia parece estar cambiando y cada vez son más las mujeres que deciden incorporarse al negocio familiar para desarrollar una carrera profesional en él y para alcanzar puestos de dirección y liderazgo, siendo elegidas incluso en algunos casos como las sucesoras. En este trabajo presentamos los resultados de un estudio cualitativo realizado con 23 mujeres que forman parte de 20 empresas familiares de la comunidad autónoma andaluza y que ocupan diferentes puestos directivos en ellas. Estos resultados aparecen agrupados en dos grandes bloques. Por un lado, explicamos cuáles son las distintas etapas por las que pasa la carrera profesional de estas mujeres (desde la infancia hasta la sucesión) y, por otro lado, analizamos en profundidad el estilo de liderazgo ejercido por las entrevistadas y los factores que condicionan la elección de este estilo.

PALABRAS CLAVE

Mujer, empresa familiar, trayectoria profesional, liderazgo.

1. INTRODUCCION

A pesar de que la mujer se ha incorporado en los últimos años de forma masiva al mercado de trabajo, su situación en la empresa familiar es un tanto particular, pues tradicionalmente han sido relegadas a un segundo término, ocupándose de los asuntos familiares y, solamente en algunos casos, ayudando en el negocio, sin ningún reconocimiento ni salarial ni profesional (Cole, 1997; Rowe y Hong, 2000). En cuanto a las hijas, la existencia de algunas reglas implícitas, como la de la primogenitura, las dejaban sin ninguna opción válida para ser consideradas como sucesoras y, por tanto, hacerse cargo en un futuro de la dirección del negocio familiar (Dumas, 1989, 1998).

No obstante, esta situación está cambiando y cada vez son más las mujeres que entran a trabajar en la empresa de la familia y que son consideradas por los fundadores para puestos de dirección y liderazgo. En este sentido, la empresa familiar puede ofrecer ciertas ventajas u oportunidades para que las mujeres desarrollen en ella una carrera profesional más exitosa de lo que podría ser en una empresa no familiar, como consecuencia de una serie de características que le son propias y entre las que podemos mencionar el hecho de que son menos burocráticas, se construyen sobre el factor confianza, y ofrecen un contacto más cerrado con la gestión y una formación y experiencia más temprana (Iannarelli, 1992). Por su parte, la mujer, como consecuencia



de una serie de cualidades que son propias de su condición femenina, puede aportar numerosas ventajas competitivas a la empresa familiar que conducirían a un mayor éxito y continuidad del negocio (Salganicoff, 1990; Lyman et al., 1985; Francis, 1999).

Con este trabajo pretendemos aportar luz sobre los factores que influyen en el interés de las mujeres por participar en la empresa de sus familias, a la vez que analizaremos las etapas y los aspectos más importantes del desarrollo de sus carreras profesionales hasta que alcanzan un puesto de dirección en el negocio familiar y son consideradas como las futuras sucesoras. Del mismo modo, analizaremos el estilo de liderazgo que estas mujeres ejercen una vez que alcanzan esas posiciones de dirección en las empresas familiares así como los factores que influyen en la elección de uno u otro estilo.

Para ello, hemos estructurado el presente trabajo en cinco apartados, incluido este primero de carácter introductorio. En el segundo apartado realizaremos una breve revisión de la literatura existente sobre la participación de la mujer en la empresa familiar y el estilo de liderazgo que estas mujeres ejercen, tomando como referencia la teoría de liderazgo transformacional y transaccional. A continuación, en un tercer apartado, explicaremos la metodología utilizada en nuestra investigación. En el cuarto epígrafe expondremos los principales resultados de nuestro estudio. Finalmente, en el quinto y último apartado, comentaremos las principales conclusiones que se derivan de este trabajo.

2. LA PARTICIPACION Y EL LIDERAZGO DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

La literatura sobre la situación de la mujer en la empresa familiar se centró inicialmente en el análisis de las dificultades o trabas que las mujeres encontraban a la hora de acceder a la empresa familiar o en la falta de reconocimiento de la labor que estas mujeres ejercían (p. ej. Dumas, 1989; Lyman et al., 1985; Salganicoff, 1990). Sin embargo, en los últimos años se está empezando a hablar más en positivo, exponiendo las oportunidades o ventajas que la empresa familiar presenta para la mujer, los caminos que recorren éstas para hacerse cargo de la dirección o el liderazgo de sus empresas y los logros conseguidos (p. ej. Cole, 1997; Dumas, 1998; Rowe y Hong, 2000; Vera y Dean, 2005).

De entre todos estos trabajos podemos destacar el de Dumas (1998) por ser el más exhaustivo en el análisis de la participación y el liderazgo de las mujeres en la empresa familiar¹. Esta autora plantea que existen tres etapas o fases en la vida de la mujer en la empresa familiar: la de iniciación, los caminos hacia la participación y los caminos hacia el liderazgo.

La etapa de iniciación comenzaría en la primera infancia de la niña y duraría hasta que ella decide incorporarse a trabajar en la empresa. Durante todo ese tiempo la hija va interiorizando los valores familiares y empresariales, va conociendo la forma de

¹ Para una revisión más exhaustiva de la literatura sobre la mujer en la empresa familiar se puede leer un artículo recientemente publicado en la revista *Family Business Review* (Martínez, 2009).

trabajar en la empresa y comprometiéndose con ella, a la vez que empieza a adquirir unas habilidades y conocimientos de carácter técnico, interpersonal y directivo.

Con respecto a los caminos hacia la participación, la autora distingue cuatro formas de entrar en la empresa con dedicación plena: 1) creando su propia empresa, 2) comenzando en los niveles más bajos y trabajando para alcanzar mayores responsabilidades, 3) directamente comenzando en un puesto directivo, y 4) trabajando en proyectos especiales. Conforme las mujeres iban participando en la empresa, iban desarrollando una visión distinta del negocio y de su papel en ella. De esta forma, Dumas (1998) establece tres tipos de visiones: a) Reactiva – la mujer ve su papel en la empresa como el de una trabajadora y no tiene expectativas de ir más allá del rol de empleada –; b) Proactiva – la mujer ve la empresa como suya y conoce los cambios que son necesarios para el éxito del negocio, aunque no siempre cuenta con las habilidades necesarias para desarrollarlos –; y c) De desarrollo o *evolving* – ve la empresa y su propio potencial en ella de una forma progresiva, gradual –.

Por último, en relación con los caminos hacia el liderazgo, la elección del sucesor variaba según la familia y la empresa, produciéndose en algunos casos la evaluación por parte de los padres del interés mostrado, las habilidades, la formación, la experiencia previa y la capacidad de liderazgo de las hijas. Los factores que las motivaron a elegir el camino hacia el liderazgo estaban relacionados con poder aprovechar la oportunidad de liderar la empresa (especialmente cuando encontraban muchas dificultades para una oportunidad así fuera de ella), aplicar todos los conocimientos adquiridos durante su etapa de formación, mostrar sus habilidades, etc. Otros factores importantes estaban relacionados con la familia (tales como la enfermedad o muerte del fundador, la marcha de algún miembro de la familia, la falta de hermanos varones) o con la empresa (como un momento de crisis o de expansión que hacía necesaria su ayuda).

No obstante, el trabajo de Dumas (1998) no analiza en ningún momento cómo se comportan estas mujeres o cuál es su estilo de liderazgo una vez que alcanzan estas posiciones de dirección. En este sentido, Salganicoff (1990) argumentó que las mujeres poseen unas características o cualidades particulares que pueden ser vitales para el éxito de la empresa; es decir, que son un recurso muy valioso². Según esta autora, muchos factores propios de la psicología y la socialización de las mujeres les permiten proporcionar a la empresa la humanización que se necesita en el mundo del trabajo. La lealtad a la empresa y a la familia, el interés por las necesidades de todos los miembros, la sensibilidad a sus necesidades individuales y la flexibilidad en cuanto a roles y juicios son vitales para el bienestar y la supervivencia de la empresa familiar. Las funciones que una mujer suele tener en la familia, como son las de apoyo y sensibilidad, deben ser valoradas como una de las características de un buen director.

² En esto coinciden también otros autores como por ejemplo McClendon y Kadis (1991) o Hollander y Bukowitz (1990). Además, autores como Lyman et al. (1985), Dumas (1992) y Francis (1999) añaden que se trata de un recurso muy valioso que puede ser una ventaja competitiva para la empresa familiar y que está completamente infrutilizado e infravalorado.

Francis (1999) sugiere, tal y como ya lo habían hecho quince años antes Rosenblatt et al. (1985), que la mayoría de las mujeres poseen muchas de las habilidades y atributos que los expertos aseguran que serán necesarios para el éxito de los directivos y líderes del futuro. Estas habilidades incluyen la capacidad para realizar muchas tareas simultáneamente y la habilidad para superar las contradicciones y confiar más en el instinto y la intuición, además de en el análisis y la racionalidad.

Estas aportaciones parecen apuntar hacia el hecho de que las mujeres en la empresa familiar pueden ser más proclives a desarrollar un estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1985). Este estilo de liderazgo se define como aquel que lleva a que los subordinados transformen su propio interés personal en interés del grupo, mediante la preocupación por una meta más amplia. Atribuye el poder a las características personales (carisma, habilidades interpersonales, contactos personales y trabajo duro) más que a la posición organizacional. Se trata de un estilo orientado hacia las personas, que se caracteriza por fomentar la participación, compartir poder e información, realzar el valor personal de las demás y motivarlos (Rosener, 1990).

Los líderes transformacionales hacen de las necesidades, los valores, preferencias y aspiraciones de los seguidores una transformación, llevándoles desde los propios intereses a los intereses colectivos (Bass, 1985, 1999; Den Hartog et al. 1997), logrando un mayor esfuerzo, una mayor satisfacción y claridad de rol, así como un menor índice de conflicto entre sus seguidores (López y Morales, 1998). El líder transformacional puede mover a aquellos a los que influye a superar sus propios intereses personales por el bien del grupo, organización o país, elevando su nivel de conciencia y alterando su escala de necesidades (Bass, 1985).

Con respecto a las conductas o comportamientos propios del liderazgo transformacional, Bass (1985) identificó tres factores interrelacionados: el carisma o liderazgo carismático (dentro del cual se enmarcaba el liderazgo inspirador), la consideración individualizada y el estímulo intelectual. Posteriormente, Bass y sus colaboradores, partiendo de esta clasificación factorial, separaron el liderazgo inspirador del carisma y comenzaron a hablar de las 4 Ies del liderazgo transformacional: Consideración Individualizada, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiradora e Influencia Idealizada (o carisma).

- La consideración individualizada se refiere a que cada subordinado será tratado de forma distinta según sus necesidades y capacidades.
- La estimulación intelectual del líder transformacional se concibe como el cambio en los seguidores en cuanto a la conceptualización, la comprensión y el discernimiento de la naturaleza de los problemas a los que ellos se enfrentan y sus soluciones.
- La motivación inspiradora se refiere a que los líderes generan entusiasmo, ánimo y optimismo y comunican sus visiones de futuros alcanzables con fluidez y confianza.
- La influencia idealizada se relaciona con el poder de influencia y de referencia del líder en relación con los valores, ideales y comportamientos. Estos líderes se convierten en modelos a imitar por los seguidores, en su convencimiento de la

necesidad del cambio, y en la confianza y fe que tienen en la visión de la empresa.

El liderazgo transformacional ha sido definido y utilizado en la mayoría de las ocasiones como contrapuesto al liderazgo transaccional, en el que los subordinados son motivados apelando a sus propios intereses personales mediante recompensas o relaciones de transacción (p. ej. intercambiando dinero y status por el trabajo y el esfuerzo). De esta forma, las conductas que caracterizan al líder transaccional son: la recompensa contingente y la dirección por excepción.

La recompensa contingente hace referencia a las recompensas (materiales o no) ofrecidas por los líderes a los seguidores por progresar en el camino hacia las metas marcadas o por conseguirlas. La dirección por excepción, por su parte, se refiere al hecho de que los líderes se limitan a actuar sólo cuando las cosas van mal. Se trata de una labor de vigilancia o de control y verificación de que los seguidores están actuando conforme a lo previsto. Esta dirección por excepción ha sido dividida a su vez en dos tipos: la activa (el líder vigila continuamente la actuación de los subordinados para que, en el momento en que se produzca una desviación y antes de que se produzcan errores o fallos, se apliquen las medidas correctivas o disciplinarias necesarias) y la pasiva (el líder se limita a esperar a que los fallos se produzcan antes de realizar cualquier actuación).

Así pues, el liderazgo transformacional se relaciona en mayor medida con un líder que se centra en las personas y está preocupado por el bienestar y el desarrollo de sus recursos humanos, mientras que el líder transaccional concedería una mayor importancia a las tareas y sólo se preocuparía por el logro de los objetivos. Ante esto, el líder transaccional se ha relacionado normalmente con el estilo tradicional de dirección y con las características estereotípicamente masculinas, mientras que el líder transformacional parece reflejar más características estereotípicamente femeninas.

Debido a esta correspondencia entre las dimensiones de estereotipos de género y las dimensiones de liderazgo, muchos investigadores han asumido, con o sin evidencia empírica, que puede haber diferencias de género en ambos estilos de liderazgo. Esto ha hecho que se genere un amplio debate en torno a si en las mujeres domina el estilo transformacional y en los hombres el transaccional. Si esto fuera así, podríamos afirmar que las mujeres tienden en mayor medida a ejercer un estilo de liderazgo transformacional puesto que se asemejaría en mayor medida a lo que se ha denominado el “estilo femenino” de liderazgo (Loden, 1985; Helgesen, 1990; Rosener, 1995).

De esta forma, al revisar la literatura existente en torno a este tema, nos encontramos con que ha habido un gran número de autores que ha especulado sobre las posibles diferencias de género en el uso de ambos estilos, aunque ha existido una notable falta de acuerdo entre todos ellos, por lo que podemos decir que se ha generado mayor confusión que aclaración. Así, por ejemplo, autores como Maher (1997), Van Engen et al. (2001), Olsson (2002) y Oshagbemi y Gill (2003) no encuentran diferencias cuando se trata de evaluar el estilo de liderazgo transaccional y transformacional entre hombres y mujeres. Mientras, en el polo opuesto nos encontramos trabajos como los de Druskat (1994), Carless (1998), Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) o Eagly et al. (2003) que ponen de manifiesto que las mujeres tienden

en mayor medida a presentar conductas de tipo transformacional mientras que los hombres tienden más hacia conductas transaccionales.

3. METODOLOGÍA

La escasez de investigaciones sobre los factores que influyen en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres en la empresa familiar y, más aún, sobre el estilo de liderazgo que estas mujeres ejercen una vez alcanzadas dichas posiciones, nos llevó a plantearnos la utilización de la metodología cualitativa para poder indagar mejor en el conocimiento de los factores que fomentan la incorporación de la mujer en la empresa de su familia y el acceso a los puestos de dirección y liderazgo en estas empresas así como en la descripción detallada de las conductas de liderazgo que estas mujeres ejercen.

Concretando un poco más, nuestros objetivos de investigación eran básicamente los dos siguientes:

1. Describir la carrera profesional de las mujeres en la empresa familiar y explorar todos aquellos elementos que facilitan o dificultan la participación de estas mujeres en la empresa de la familia y su acceso a los puestos de responsabilidad.
2. Reconocer (calificar, caracterizar) el estilo de liderazgo ejercido por estas mujeres, indagando en sus rasgos de personalidad, sus conductas, sus relaciones con otros miembros de la empresa y la familia, etc.

De esta forma, seleccionamos un total de 20 empresas repartidas por toda la comunidad andaluza, en las cuales realizamos un total de 23 entrevistas a diversas mujeres que estaban trabajando en empresas de sus familias. En este sentido, hemos de decir que entrevistamos tanto a mujeres que ocupaban puestos de dirección como aquellas otras que no tomaban decisiones ni se incluían en el nivel directivo de la organización. Esto se hizo así para poder comparar las percepciones de carrera profesional y de liderazgo tanto de aquellas que ya están en la cúspide como de las que aún se encuentran en los niveles más bajos.

Con respecto a las cuestiones planteadas, hemos de decir que las entrevistas fueron semiestructuradas, de tal forma que, si bien teníamos un guión previo sobre los aspectos que queríamos abordar, lo cierto es que preferíamos que la entrevista siguiera un curso natural, de tal forma que consiguiéramos que las mujeres se sintieran cómodas y relajadas y nos contaran todo aquello que ellas consideraban importante. En general, podemos decir que las entrevistas incluían tres grandes bloques de preguntas: sobre su trayectoria profesional, sobre el estilo de liderazgo y sobre la influencia del género en los dos aspectos anteriores.

Junto a las 23 mujeres, también entrevistamos a 34 trabajadores de las empresas familiares que estuvieran en contacto directo con nuestras protagonistas, para tener otra visión sobre su incorporación a la empresa familiar y su situación en ella y, sobre todo, sobre su estilo de liderazgo.

Una vez realizadas y transcritas las entrevistas³, comienza una intensa labor de tratamiento de dicho material, con el objeto de elaborar el informe final de resultados, los cuales pasamos a comentar a continuación.

4. RESULTADOS

Puesto que, tal y como hemos comentado en el apartado anterior, nuestra investigación pretendía cubrir dos objetivos claramente diferenciados, creemos conveniente dividir también la presentación de los resultados en dos grandes bloques: el primero referido a la evolución de la carrera profesional de las mujeres en la empresa familiar y el segundo relacionado con el estilo de liderazgo que estas mujeres ejercen.

4.1. Trayectoria profesional

En relación con la trayectoria o carrera profesional de las mujeres entrevistadas podemos diferenciar tres etapas claras de evolución de su situación y posición en la empresa familiar: (a) educación, socialización y formación; (b) incorporación a la empresa y (c) trayectoria hacia su rol actual y visión de futuro.

Así, en cuanto a la primera etapa, en general, la mayor parte de las entrevistadas se refiere a la empresa como algo que han vivido desde siempre, algo que llevan en la sangre o, incluso, la llegan a definir como alguien más de la familia. Por este motivo, estas mujeres consideran que la empresa es una parte inseparable de la familia y, consecuentemente, también lo es de ellas mismas.

Para este grupo de mujeres, los elementos fundamentales que han propiciado esta unión con la empresa familiar son: el conocer la empresa desde pequeñas (haber pasado tiempo en ella, ayudar en una época de crisis, estar pendiente de los comentarios en casa acerca de la empresa, etc.); el orgullo y la admiración hacia su padre y el deseo de seguir sus pasos; así como el hecho de que el padre haya sabido transmitirle la ilusión por el negocio familiar.

Por otra parte, en lo que a la **incorporación a la empresa familiar** se refiere, hemos de decir en primer lugar que todas ellas lo hicieron de forma totalmente voluntaria. De hecho, una de las cosas que ellas más valoran es que nunca hayan estado presionadas en ese sentido, sino que el padre les haya dejado siempre libertad para decidir cómo y cuándo incorporarse.

Sin embargo, en lo que sí hay diferencias es en el modo en que realizaron su incorporación. En este sentido, hemos podido identificar cuatro razones o motivos por los que las mujeres deciden incorporarse a la empresa:

- a) En primer lugar, nos encontramos un grupo de hijas que, cuando terminan sus estudios, no tienen claro qué hacer en el terreno profesional y, tras hablar con su familia, ésta les anima a que se unan a la empresa. De esta forma, simplemente, se dejan llevar y no se plantean otras alternativas.

³ En realidad, tal y como afirman Taylor y Bogdan (1992), la recogida y el análisis de datos van de la mano puesto que ya durante la recolección de los datos el investigador va siguiendo las pistas de los temas emergentes, lee sus notas de campo o transcripciones y desarrollan conceptos y proposiciones para comenzar a dar sentido a los datos.

- b) En el extremo opuesto, nos encontramos con un grupo de mujeres que siempre habían tenido claro que querían desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar.
- c) El tercer grupo de mujeres se incorporó a la empresa porque se produce una situación de crisis (económica o familiar, por el fallecimiento o enfermedad grave del predecesor) por lo que ellas sienten la responsabilidad de ayudar a su familia.
- d) Por último, nos encontramos aquellas mujeres que decidieron desarrollarse profesionalmente fuera del ámbito de la empresa familiar pero que, como consecuencia de una mala experiencia en este sentido, acuden a la familia para que les dé cobijo en la empresa.

Por lo que se refiere a **la evolución** de las mujeres entrevistadas desde su incorporación hasta el momento actual, lo primero que queremos comentar son los distintos roles que hemos observado en nuestras entrevistadas. Así, nos encontramos hijas trabajadoras, hijas directivas e hijas sucesoras. Hemos de decir que, si bien al principio nosotros sólo distinguíamos entre hijas trabajadoras e hijas directivas, conforme fuimos realizando las entrevistas, nos dimos cuenta de que el grupo de las hijas directivas podía ser dividido en dos sub-grupos: aquellas hijas que están dirigiendo la empresa pero compartiendo esta dirección con la generación anterior (estas son las hijas directivas) y aquellas que están al frente de empresas donde ya se ha producido la sucesión (hijas sucesoras). Hecha esta distinción, comentaremos a continuación los resultados más destacables de cada uno de estos grupos.

En cuanto a las **hijas trabajadoras**, el interés radicaba en conocer las razones por las que estas mujeres estaban aún en este nivel. En este sentido, pudimos identificar claramente los tres tipos de visiones comentados por Dumas (1998), esto es:

- a) La visión reactiva, que supone que estas mujeres se ven a sí mismas únicamente como trabajadoras y no tienen expectativas de ir más allá del rol de empleada.
- b) La visión de desarrollo, donde la hija ve a la empresa y su propio potencial en ella de una forma progresiva, conforme vaya adquiriendo las habilidades y la confianza en sí misma necesaria.
- c) Y la visión proactiva, donde la hija entiende que la empresa es suya pero no se ve con las habilidades necesarias para ser la futura sucesora.

En relación con las **hijas directivas**, lo que nos parecía más interesante analizar era en qué medida estas mujeres se ven a sí mismas como las futuras sucesoras. En este sentido, es patente para nosotros que el tema de la sucesión sigue siendo un tema tabú en la mayoría de las empresas visitadas. De hecho, muchas de las entrevistadas nos aseguraban que no se había previsto nada en ese sentido, si bien era un tema que a ellas particularmente les preocupaba. En estos casos aparece claramente la influencia del género, puesto que ellas nos comentaban que parecía como si su padre diera por hecho que el sucesor iba a ser su hermano, quedando ellas directamente fuera de ese juego, cuando, en realidad, estaban dispuestas y tenían un gran interés por hacerse cargo de la empresa.

En otros casos, sin embargo, sí que se ha apostado directamente por ellas como las futuras sucesoras y lo que se está produciendo es una preparación para la sucesión. Estas mujeres tienen en común la ausencia de hermanos varones implicados en la

empresa, así como el hecho de que el padre ha confiado desde el principio en ellas y en sus capacidades. Todas ellas se corresponden con mujeres que estaban muy implicadas en la empresa desde pequeñas y que siempre habían tenido claro que su carrera profesional se iba a desarrollar en ella, por lo que no dudaron en ningún momento sobre su incorporación a la misma.

De esta forma, podríamos decir que los factores que más influyen positivamente en el deseo de estas hijas de hacerse cargo del negocio en el futuro serían la ausencia de hermanos varones, la implicación con la empresa desde la infancia, esto es, una socialización positiva – ellas se sienten muy involucradas en el negocio y quieren continuar lo creado por la familia – y el apoyo y la confianza del padre en ellas.

Sin embargo, en el lado negativo, nos damos cuenta de que aunque estas hijas se están preparando para la sucesión, para los padres están como en una especie de periodo de prueba y no terminan de cederles del todo el control por lo que, en realidad, el padre sigue siendo el que tiene la última palabra en la toma de decisiones. Pero, sin duda alguna, el factor más importante y que más influencia tiene en el deseo de adquirir más responsabilidades y ser la futura sucesora, es la maternidad. En este sentido, observamos que las mujeres que deciden crear una familia y que tienen hijos pequeños han optado, en la mayoría de los casos, por reducir su implicación en la empresa. Así, hemos encontrado varias entrevistadas que, a pesar de que eran la clara apuesta del padre para la sucesión y que ellas se consideraban también a sí mismas como sucesoras, el hecho de ser madres les ha llevado a dedicar más tiempo a su familia y dejar un poco al margen sus responsabilidades profesionales (no están tan volcadas en la empresa), por lo que finalmente el sucesor será uno de sus hermanos.

Una vez que ya se ha producido la sucesión, nos encontramos con el rol de **hija sucesora**. Lo más destacable de estas mujeres es la falta de formación y de experiencia con la que contaban y que pone de manifiesto la falta de planificación o preparación para la sucesión que se produce en este tipo de empresas. No obstante, a pesar de esta falta de preparación y como consecuencia fundamentalmente de que sienten mucha responsabilidad, deciden hacerse cargo de la empresa, algunas de ellas de forma individual y otras formando equipo con sus hermanos.

En cuanto a las dificultades que se encontraron estas mujeres cuando se produjo esta sucesión, observamos que los problemas más importantes los tuvieron con los trabajadores, especialmente con los más mayores. En este sentido, estas personas que ya llevaban mucho tiempo trabajando en la empresa eran muy reacias a los cambios y a que ellas implantaran una nueva forma de hacer las cosas. Las entrevistadas se han dado cuenta de que es muy difícil cambiar la forma de trabajar de tantos años en la gente más mayor y que los cambios en los estilos son complicados. Muchas de ellas creen que esta situación también se ha podido ver agravada por ser mujeres y por ser más jóvenes, lo que hace que no las vean tan preparadas y duden de sus planteamientos.

En definitiva, y a modo de conclusión, podemos decir que los factores que han propiciado el proceso de sucesión han sido la socialización positiva y el sentido de la responsabilidad. Sin embargo, en el aspecto negativo nos encontramos con una clara falta de preparación de este relevo generacional, consecuencia, en algunas ocasiones, de la falta de confianza que los padres manifiestan en la capacidad de las hijas.

4.2. Liderazgo

Por lo que se refiere al estilo de liderazgo de nuestras entrevistadas, el primer resultado que queremos remarcar es que se observa claramente la diferencia entre las hijas líderes y sus padres. Así, hemos observado, a partir de los discursos de las hijas y de los trabajadores, que sus padres tendían en mayor medida a un estilo autoritario basado en la supervisión y control estrictos de la actuación de los trabajadores. Por el contrario, ellas optan por estilos más participativos y más orientados hacia el liderazgo transformacional porque consideran que así se consiguen mejores resultados y que es un estilo mejor aceptado por parte de los trabajadores.

No obstante, a pesar de esta tendencia generalizada, nos hemos encontrado algunos casos en los que el estilo de liderazgo tiende claramente hacia un estilo autoritario, donde la supervisión, el control y la conducta de tarea son lo predominante. En definitiva, esta forma de actuar coincide plenamente con lo que en la teoría denominábamos **liderazgo transaccional** y que presenta muchos rasgos comunes con lo que habitualmente se denomina dirección (vs. liderazgo).

La conducta del liderazgo transaccional que caracteriza fundamentalmente la actuación de estas mujeres es la denominada dirección por excepción activa. Esto se comprueba porque todo el discurso gira en torno a términos como: equivocaciones, sanciones, castigos, regañar, llamar la atención, etc. Otras conductas que caracterizan a estas mujeres son el hecho de centralizar la toma de decisiones y controlar la actuación de los trabajadores, restringiendo severamente su autonomía laboral. En conclusión, todo se basa en la supervisión y en la idea de que los trabajadores deben conocer sus tareas y deben ponerlas en marcha, aunque también en la desconfianza, de ahí la necesidad de controlarlos.

Se observa también en estos casos una falta de comunicación y de información a los trabajadores de la misión y de la estrategia de la empresa. Sin embargo, llama la atención cómo alguna de ellas trata de justificar esta forma de actuar al afirmar que los trabajadores no son personas responsables ni dispuestas a realizar un trabajo aceptable por ellos mismos, sino que prefieren vagar y evadir sus responsabilidades. Por este motivo, según ellas, es necesario ejercer un mayor control y sancionar las conductas anómalas.

En algunos de estos casos se observa también la existencia de la conducta de recompensa contingente, si bien hemos de decir que este comportamiento aparece en muchos más discursos correspondientes a otras entrevistadas, con un perfil no tan transaccional. La recompensa contingente, por tanto, aunque se considera una conducta transaccional, también está presente en líderes más transformacionales.

No obstante, la mayoría de nuestras entrevistadas han mostrado más conductas propias del **liderazgo transformacional**. Esto se ha observado no solamente en sus propios discursos sino también en los de los trabajadores. Las conductas que suelen manifestar son las de consideración individualizada, influencia idealizada y motivación inspiradora. Sin embargo, no hemos podido deducir en ninguno de los discursos la práctica de la conducta de estimulación intelectual.

Así pues, si analizamos los discursos de todos los entrevistados, observamos que la conducta más repetida es la consideración individualizada. Ésta se observa tanto en el discurso de las mujeres, que nos aseguran que se preocupan por conocer a cada persona de manera individual y saber cuáles son sus necesidades, como en el de los trabajadores, para quienes es muy importante ser tratado como una persona (y no como un número) y, sobre todo, poder contar con la ayuda de la familia propietaria si tienen algún problema.

La segunda conducta de liderazgo transformacional que la literatura ha identificado es la denominada motivación inspiradora. Ésta se caracteriza por el hecho de que los líderes generan entusiasmo, ánimo y optimismo y comunican sus visiones de futuros alcanzables con fluidez y confianza, generando altas expectativas entre los seguidores que estarán dispuestos a comprometerse con dicha visión. En nuestro caso, hemos descubierto que, para la consecución de este ánimo positivo, es de vital importancia que las líderes sean capaces de transmitir la ilusión y el deseo de que la empresa vaya cada vez a más.

En este sentido, nos ha llamado poderosamente la atención el hecho de que muchas de nuestras entrevistadas hacen referencia a la difusión de lo que podríamos denominar como la “filosofía del barco”. Esto significa que ellas tratan de inculcar a los trabajadores la idea de que todos deben perseguir el mismo fin, de forma que se aúnen los objetivos o necesidades organizacionales con los individuales. Podríamos decir que es una forma de transmitirles la misión de la organización y de involucrarlos en ella, lo que generaría esta motivación inspiradora.

Por último, aunque fue patente que, en la mayoría de los casos, la influencia idealizada (el carisma) se atribuye en mayor medida a los padres – fundadores de las empresas – nos hemos encontrado algunos casos de mujeres que también gozan de esta atribución. En general, esta conducta está muy relacionada con la anterior y supone el deseo de los trabajadores de estar al lado de sus líderes e involucrarse en su proyecto. Asimismo, genera un sentimiento de admiración, respeto y orgullo por trabajar con estas mujeres.

Junto a estas conductas transformacionales hay otros aspectos que sirven de apoyo o refuerzo y que además son la base y facilitan la existencia de un liderazgo transformacional. Nos referimos a los siguientes:

- La existencia de una mayor comunicación entre líder y subordinados sobre la situación y la marcha de la empresa. De esta forma, ellos están más informados. También se fomenta una comunicación bidireccional, de manera que existe una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización.
- Se favorece una mayor confianza en el trabajador y mayor libertad de actuación, sin necesidad de recurrir a una supervisión constante. Esto estaría relacionado también con la idea de delegar responsabilidades. En este sentido, muchas de ellas nos comentan que su intención es formar un equipo de profesionales de tal forma que cada cual sepa cuál es su responsabilidad y así ella no sea imprescindible.
- La percepción del líder como un igual. Además de favorecer la mayor responsabilidad entre los subordinados, aparece en muchos de los discursos, tanto de ellas como de los trabajadores, la idea de que ella es una trabajadora

más, no una jefa, que está trabajando codo con codo con ellos. En este sentido, observamos la existencia de una estructura organizacional más plana, donde la jerarquía no está tan delimitada. De esta forma, hay una mayor accesibilidad a la dirección y las relaciones son más directas, siendo calificadas en muchos de los casos como de amistad y compañerismo.

Finalmente, podemos decir que el hecho de que estas mujeres opten preferiblemente por un estilo de liderazgo más transformacional se debe en gran medida a su condición de mujer pero, también, al hecho de trabajar en una empresa familiar. Esto es así debido a que la cultura de la empresa familiar favorece un ambiente de trabajo familiar que genera unas relaciones más cercanas, de amistad (no jerarquía), donde hay una mayor confianza tanto del directivo en el trabajador como al revés. De esta forma, podemos decir que esta cultura de empresa familiar favorece la conducta de consideración individualizada.

Del mismo modo, también hemos observado que en estas empresas se produce una gran implicación y dedicación, fundamentalmente del padre, pero también de las hijas. Ellos son los primeros que llegan a la empresa y los últimos que se van. Igualmente, los responsables de empresas familiares suelen mostrar una tendencia mayor (en comparación con directivos de otras empresas no familiares) a realizar todo tipo de tareas, incluidas las más básicas (p. ej. limpiar, recoger, etc.). Esto infunde en los trabajadores un gran respeto y admiración, así como un sentimiento de orgullo y deseo por estar a su lado en el proyecto de futuro. En definitiva, esta forma de actuar conduce a que aparezcan las conductas de influencia idealizada y motivación inspiradora.

5. CONCLUSIONES

En la revisión de la literatura sobre el papel de la mujer en la empresa familiar hemos observado que los estudios más recientes se han centrado en el análisis de la trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar, para poder observar los factores que influyen positiva o negativamente en el avance de la carrera y en el interés por el liderazgo de estas mujeres. En este sentido, algunos autores han ofrecido una visión positiva (p. ej. Cole, 1997; Dumas, 1992) y concluyen que las mujeres que habían participado en sus estudios sí habían sido socializadas para formar parte de la empresa familiar y tenían una visión positiva de su carrera profesional en la misma. Nosotros hemos de decir que, en general, la mayoría de las mujeres que han participado en nuestro estudio también tenían una visión positiva de su situación en la empresa familiar y habían sido socializadas en esa idea. Además, hemos podido observar la existencia de muchos factores positivos que han ayudado al desarrollo de la carrera profesional de estas mujeres en la empresa familiar. Sin embargo, esto no sucedía en todos los casos, pues en algunas de ellas era patente la existencia de dificultades a la hora de trabajar con la familia, habiendo tenido que superar algunas trabas importantes (conflictos con padres y/o hermanos, problemas con los trabajadores, etc.).

Para comprender mejor el avance de la carrera profesional de nuestras entrevistadas, decidimos agrupar los resultados distinguiendo tres etapas claras en su evolución: la socialización durante la infancia y la adolescencia; la incorporación a la empresa familiar; y la evolución hasta su situación actual (sucesión)⁴.

⁴ Como podemos observar, existe una gran similitud entre estas etapas y las tres que planteaba Dumas (1998) en su modelo: iniciación, caminos hacia la participación y caminos hacia el liderazgo.

En relación con la primera etapa, relativa a la educación o socialización de las hijas, hemos de decir que nuestros resultados coinciden plenamente con los de Dumas (1998) en relación con los aspectos positivos que fomentan en la hija una interiorización e identificación con los valores de la empresa y un deseo de continuar con el legado familiar. Esta socialización desde pequeña en los valores familiares y empresariales genera en las hijas una formación de base en materia empresarial única y que no está presente donde no hay una familia empresaria. De este modo, podemos establecer que en las empresas familiares se produce una circunstancia única consistente en la integración en una sola de las dos fuentes fundamentales de vida social – la familia y el trabajo – por lo que las mujeres que forman parte de este tipo de organizaciones son socializadas en unos valores, similares para la familia y para la empresa, que son muy positivos para sus carreras profesionales.

Por lo que se refiere a lo que Dumas (1998) denomina caminos hacia la participación, hemos de decir que la autora se está refiriendo a la forma en que las mujeres se incorporan a la empresa familiar y cómo ven su futuro en ella. En este sentido, plantea que hay tres visiones distintas del negocio y del papel de la mujer en él: visión reactiva, visión proactiva y visión de desarrollo (evolving). En nuestro estudio igualmente hemos corroborado la existencia de estas tres visiones; esto es, desde aquella mujer que está como trabajadora en la empresa y no tiene expectativas de ir más allá (reactiva) a aquella otra que ve su papel en la organización de forma progresiva y adquiriendo cada vez más responsabilidades, a medida que vaya teniendo más preparación y sea más consciente de sus capacidades (de desarrollo).

Con respecto a las formas de entrada en la empresa familiar, un aspecto también analizado por Dumas (1998) es el relacionado con las razones por las que las mujeres se incorporan a la empresa familiar. En nuestro estudio, hemos observado que hay básicamente cuatro tipos de motivos para dicha incorporación, algunos de los cuales habían sido mencionados también previamente por otros autores (p. ej. Salganicoff, 1990; Cole, 1997). Así, algunas hijas se incorporaron para ayudar a la familia en una situación de crisis (familiar o empresarial) o para ocupar un puesto que nadie más quería; otras lo hicieron por sentirse insatisfechas con las experiencias profesionales previas; también hay quien simplemente se deja llevar por las indicaciones del padre que, en un momento dado, la anima a participar en la empresa; y, por último, nos encontramos aquellas hijas que estaban más implicadas en la empresa familiar, que habían recibido una socialización positiva y que siempre habían tenido claro que su carrera profesional se iba a desarrollar con su familia.

Por último, desde nuestro punto de vista, lo más interesante del trabajo de Dumas (1998) es lo que se refiere a los caminos hacia el liderazgo. La autora analiza los factores que inciden positivamente en que las mujeres se conviertan en líderes de la empresa familiar, al margen de los ya comentados de la socialización positiva durante la infancia y adolescencia de la hija. En este sentido, la autora destaca el apoyo de la familia como elemento fundamental para que las mujeres se comprometieran definitivamente con la empresa. De nuevo, nuestros resultados vuelven a ser plenamente coincidentes, pues nuestras entrevistadas valoraban especialmente el apoyo mostrado por su familia, sobre todo por sus padres, que en un momento dado las animaron a hacerse cargo de la empresa familiar.

Sin embargo, no todo es positivo y nos encontramos también algunos aspectos que influyen negativamente en estos procesos. Nos referimos a la falta de preparación que estas mujeres tenían, en general, para hacerse cargo de la empresa familiar y al hecho de que, en la gran mayoría de los casos, existía una falta de planificación de la sucesión. Y es que hemos podido comprobar que el tema de la sucesión sigue siendo un tema tabú en muchos casos. Además, el género vuelve a tener una gran influencia en este aspecto pues son muchas las empresas en las que el padre había apostado directamente por el hijo varón y, únicamente cuando no había habido hijos varones, ellas habían sido elegidas para la sucesión (tal y como afirmaban, por ejemplo, Dumas, 1992 y 1998; o Curimbaba, 2002).

En definitiva, creemos que la trayectoria profesional de las mujeres en la empresa familiar y el interés de éstas por el liderazgo y la sucesión vendrá especialmente determinado por la socialización positiva que se produzca durante la infancia en los valores empresariales, así como la formación y experiencia que acumule durante esos primeros años en todas las áreas de la empresa. Junto a este aspecto, resulta fundamental el apoyo y la confianza del padre en las capacidades de su hija así como la definición explícita de su rol en la empresa, de tal forma que él sea el primero que no haga caso a los estereotipos de género que consideran que la mujer no está preparada para gestionar una empresa.

Por otra parte, los resultados de nuestro estudio han puesto de manifiesto que, una vez que estas mujeres alcanzan estas posiciones de liderazgo, la mayoría de ellas se ajusta a la definición de líder transformacional, aunque también hemos encontrado algunos casos que encajan más con el perfil de líder transaccional. Estas últimas hacen uso en mayor medida de conductas como la supervisión, el control o la utilización de la autoridad que les confiere el puesto de dirección y el formar parte de la familia propietaria. Igualmente, hemos podido observar una mayor tendencia a la utilización de la conducta de dirección por excepción activa; es decir, estar pendiente continuamente de la actuación de los subordinados para que, en el momento en que se produzca una desviación, se apliquen las medidas correctivas o disciplinarias necesarias.

Pero, como hemos comentado, la mayoría de las participantes en nuestro estudio se encuentra más cerca del liderazgo transformacional. En este sentido, hemos podido comprobar claramente la existencia de la conducta de consideración individualizada; esto es, el hecho de que cada trabajador es tratado de forma distinta según sus necesidades y capacidades, apoyándole y atendiéndole de forma individualizada. De la misma forma, estas mujeres presentan la conducta de motivación inspiradora; esto es, generan entusiasmo, ánimo, optimismo y confianza en los seguidores hacia el futuro planteado, sintiéndose éstos orgullosos de trabajar con ellas. En menor medida también hemos podido observar la conducta de influencia idealizada o carisma, si bien es cierto que la sombra del padre ejerce gran influencia en este aspecto y esta conducta suele ser atribuida en mayor medida al padre que a las hijas. Por último, hemos de decir que no hemos observado en ningún discurso la conducta de estimulación intelectual.

No obstante, la mayoría de estas mujeres que podemos definir como transformacionales, también hacen uso de la conducta de recompensa contingente (conducta de liderazgo transaccional), consistente en ofrecer recompensas a los subordinados por progresar en el camino hacia las metas planteadas o por conseguirlas.

Estas recompensas no necesariamente son siempre monetarias sino que también se observan conductas como un reconocimiento público, una mención especial, etc.

Podemos observar claramente que nuestros resultados coinciden con los obtenidos por Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) con una amplia muestra de directivos que valoraron sus estilos de liderazgo utilizando el cuestionario MLQ, y que puso de manifiesto que las mujeres superaban a los hombres en tres escalas transformacionales (influencia idealizada, motivación inspiradora y consideración individualizada) y en una escala transaccional (recompensa contingente). Podríamos concluir, por tanto, que la conducta de estimulación intelectual no parece ser muy generalizada entre las mujeres líderes, mientras que sí suelen hacer uso de la conducta transaccional de recompensa contingente.

Además, también hemos podido observar cómo estas mujeres, a pesar de que no sea ésta su forma habitual de actuar, en algunos casos excepcionales, hacen uso de la autoridad formal para relacionarse con los trabajadores. Esto se produce especialmente cuando éstos traicionan la confianza depositada en ellos.

Estos resultados vendrían a corroborar la idea del liderazgo como un continuo, defendida por el propio Bass (1985; 1999). Para este autor, el liderazgo transformacional y el transaccional no son mutuamente excluyentes, por lo que un mismo líder puede exhibir conductas tanto de uno como de otro y utilizar ambos tipos de liderazgo en momentos y situaciones diferentes. Bass y Avolio (1993), por su parte, los definen como dos polos de un mismo continuo y afirman que los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de forma transaccional, pero que no ocurre lo mismo en el caso de los transaccionales.

Finalmente, otra de las conclusiones importantes de este trabajo es el efecto que la cultura de empresa familiar tiene en el estilo de liderazgo de estas mujeres. En este sentido, algunos autores (Sorenson, 2000; Vallejo, 2003) ya habían apuntado previamente que el estilo de liderazgo más apropiado para la empresa familiar podría ser el transformacional. Esto se ha visto corroborado también con nuestro estudio, pues hemos podido observar que este ambiente familiar de la organización provoca que se produzcan en mayor medida las conductas de consideración individualizada, motivación inspiradora e influencia idealizada.

En este sentido, hemos podido comprobar cómo en la mayoría de las empresas visitadas el estilo ejercido coincide con el transformacional, desarrollado tanto por las mujeres entrevistadas como por sus hermanos o sus padres. Esto nos lleva necesariamente a reflexionar sobre en qué medida la elección del estilo de liderazgo transformacional por parte de estas mujeres viene condicionado por su condición de mujer o si se debe en mayor medida al hecho de estar inmersas en una empresa familiar. Si bien se trata de una respuesta difícil, hemos de decir que creemos que se trata de una mezcla de ambos elementos. Así, por un lado, podemos concluir que estas mujeres parecen apostar por este estilo de liderazgo transformacional no tanto porque sea más adecuado a su condición femenina (que en cierto modo sí se observa pues aseguran no sentirse cómodas ejerciendo un estilo autoritario) sino también porque es lo que han observado de sus padres y porque lo consideran el estilo más apropiado para la organización.

Sin embargo, sí hay una diferencia clara entre el estilo de los padres (sus mentores) y el de las hijas. Se trata de una mayor tendencia entre ellas a compartir información, a no centralizar la toma de decisiones y a dar más participación a los trabajadores. En este sentido, podríamos decir que las hijas adoptan estilos más participativos que sus padres o, aplicando la terminología de autores como Helgesen (1990) o Loden (1985), adoptan estilos más acordes con la “dirección femenina”.

6. BIBLIOGRAFIA

- Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1999): “Two decades of research and development in transformational leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1993): “Transformational leadership: a response to critiques”. En M.M. Chemers y R. Ayman (Eds.). *Leadership theory and research: perspectives and directions*. New York: Academic Press. 49-80.
- Carless, S.A. (1998): “Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives”, *Sex Roles*, 39(11/12), 887-902.
- Cole, P.M. (1997): “Women in family business”, *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Curimbaba, F. (2002): “The dynamics of women’s roles as family business managers”, *Family Business Review*, 15(3), 239-252.
- Den Hartog, D.N.; Van Muijen, J.J. y Koopman, P.L. (1997): “Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Druskat, V.U. (1994): “Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church”, *Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Dumas, C. (1989): “Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses”, *Family Business Review*, 2(1), 31-46.
- Dumas, C. (1992): “Integrating the daughter into family business management”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(4), 41-56.
- Dumas, C. (1998): “Women’s pathways to participation and leadership in the family-owned firm”, *Family Business Review*, 11(3), 219-228.
- Eagly, A.H. y Johannesen-Schmidt, M.C. (2001): “The leadership styles of women and men”, *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A.H.; Johannesen-Schmidt, M.C. y Van Engen, M.L. (2003): “Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men”, *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Francis, A.E. (1999): *The daughter also rises: how women overcome obstacles and advance in the family-owned business*. San Francisco CA: Rudi Publishing.
- Helgesen, S. (1990): *The female advantage. Women’s ways of leadership*. New York: Doubleday. Publicado en castellano en 1993 como *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo*. Barcelona: Granica.
- Hollander, B.S. y Bukowitz, W.R. (1990): “Women, family culture and family business”, *Family Business Review*, 3(2), 139-151.
- Iannarelli, C.L. (1992): *The socialization of leaders in family business: an exploratory study of gender*. Doctoral Dissertation. University of Pittsburgh.

- Loden, M. (1985): *Femenine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books. Publicado en castellano en 1987 como *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- López Zafra, E. y Morales Domínguez, J.F. (1998): “Carisma y cultura en las organizaciones productivas: un estudio desde la perspectiva de los niveles de análisis”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 279-293.
- Lyman, A.R.; Salganicoff, M. y Hollander, B. (1985): “Women in family business: an untapped resource”, *SAM Advanced Management Journal*, 50(1), 46-49.
- Maher, K.J. (1997): “Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership”, *Sex Roles*, 37(3/4), 209-225.
- Martínez Jiménez, R. (2009): “Research on women in family firms: current status and future directions”, *Family Business Review*, 22(1), 53-64.
- McClendon, R. y Kadis, L.B. (1991): “Family therapists and family businesses: a view to the future”, *Contemporary Family Therapy: An international journal*, 13(6), 641-651.
- Olsson, S. (2002): “Gendered heroes: male and female self-representations of executive identity”, *Women in Management Review*, 17(3/4), 142-150.
- Oshagbemi, T. y Gill, R. (2003): “Gender differences and similarities in the leadership styles and behaviour of UK managers”, *Women in Management Review*, 18(5/6), 288-298.
- Rosenblatt, P.C.; De Mik, L.; Anderson, R.M. y Johnson, P.A. (1985): *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rosener, J.B. (1990): “Ways women lead”, *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rosener, J.B. (1995): *America's competitive secret: utilizing women as a management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Rowe, B.R. y Hong, G.S. (2000): “The role of wives in family businesses: the paid and unpaid work of women”, *Family Business Review*, 13(1), 1-13.
- Salganicoff, M. (1990): “Women in family businesses: challenges and opportunities”, *Family Business Review*, 3(2), 125-137.
- Sorenson, R.L. (2000): “The contribution of leadership style and practices to family and business success”, *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Básica.
- Vallejo, M.C. (2003): *La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.
- Van Engen, M.L.; Van der Leeden, R. y Willemsen, T.M. (2001): “Gender, context and leadership styles: a field study”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581-598.
- Vera, C.F. y Dean, M.A. (2005): “An examination of the challenges daughters face in family business succession”, *Family Business Review*, 18(4), 321-346.



