



**Revista EDUCATECONCIENCIA.**

**Volumen. 22. No. 23**

**ISSN: 2007-6347**

**Periodo: abril-junio de 2019**

**Tepic, Nayarit. México**

**Pp. 25-39**

**Recibido: 12 de abril 2019**

**Aprobado: 17 de junio 2019**

**Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar**

**Impact of women's leadership in the family business**

**Luz Lilian Beltrán Gómez**

Universidad autónoma de Nayarit

[lilybel9@hotmail.com](mailto:lilybel9@hotmail.com)

**José Francisco Haro Beas**

Universidad Autónoma de Nayarit

[fcoharo@hotmail.com](mailto:fcoharo@hotmail.com)

**Félix Fernando Bernal Rodríguez**

Universidad Autónoma de Nayarit

[felix\\_fernando\\_62@hotmail.com](mailto:felix_fernando_62@hotmail.com)

**Oscar Alejandro Cueva Bravo**

Universidad Autónoma de Nayarit

[oscar.cuevab@gmail.com](mailto:oscar.cuevab@gmail.com)

## **Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar.**

## **Importance of women's leadership in the family business.**

**Luz Lilian Beltrán Gómez**

Universidad autónoma de Nayarit  
lilybel9@hotmail.com

**José Francisco Haro Beas**

Universidad Autónoma de Nayarit  
fcoharo@hotmail.com

**Félix Fernando Bernal Rodríguez**

Universidad Autónoma de Nayarit felix\_fernando\_62@hotmail.com

**Oscar Alejandro Cueva Bravo**

Universidad Autónoma de Nayarit oscar.cuevab@gmail.com

### **Resumen**

Este trabajo aborda la relación entre el liderazgo y la mujer en la empresa familiar. Se expone que la mujer comparte características propias de líderes actuales y que el liderazgo femenino va ligado a la definición multifacética de la mujer actual. Se estudia “techo de cristal”, teoría que discute que el hombre tiene mayor acceso sistemático mayor a cargos directivos que las mujeres, violentadas cuando intentan tomar dichos cargos. Por necesidad de la empresa, mujeres deben tomar posiciones directivas, situación que genera las dinámicas aquí estudiadas. Este trabajo tiene como núcleo el liderazgo generador de estrategias empresariales que ayudan a alcanzar la equidad de género en posiciones gerenciales de la empresa familiar.

**Palabras clave:** mujer, liderazgo, familia, profesión.

### **Abstract**

This work studies the importance of the relation that exists between leadership and women in the family business. It is laid out how women share characteristics found in current leaders, and that female leadership is closely linked to the multi-faceted definition of the modern woman. The “Glass Ceiling” theory is discussed, which argues that men have a systematical higher access to managerial positions than women, who are subjected to violence when they try to take those roles. Due to business' needs, women must take managerial positions, situation that generates the dynamics studied in this paper. This work revolves around a leadership that creates business policies that foster gender equality in leadership positions in family businesses.

**Keywords:** woman, leadership, family, profession.

## **Introducción**

En el presente, la mujer ha venido incursionando en las actividades laborales en áreas de operatividad; sin embargo, la necesidad ha generado que en muchos de los casos ella tenga que ostentar cargos directivos, ya sea por preparación, por oportunidad, por capacitación, etc.; sin embargo, cualquiera sea el motivo, el acceso que tiene la mujer a posiciones directivas no es similar a la oportunidad que se le presenta a los hombres para tomar dichas posiciones. Más aún, el sistema de compensación laboral implementado en la actualidad para hombres y mujeres, de acuerdo a su cargo y función no ha evidenciado un pago justo. También se puede observar cómo en el proceso de toma de decisiones en el campo empresarial a menudo subestima la opinión femenina; situación que se teoriza es resultado del prejuicio que se sobrepone a la razón y a los principios gerenciales. Se propone que la cultura popular y paradigma que se tiene de la mujer y su conformación en el sentido biológico, psicológico y social crea barreras profesionales para la mujer como líder empresarial.

*Objetivo:* Realizar una revisión documental y de campo que describa, analice y evidencie el contexto real que vive la mujer en el escenario laboral con la función de líder y estrategia en la empresa familiar, así como las circunstancias que la han limitado para ejecutar las funciones directivas en las organizaciones y empresas en relación con los hombres.

### **Revisión bibliográfica (marco teórico)**

Al día de hoy, no se ha podido erradicar parte de la cultura y paradigma de que la mujer no es capaz de ostentar cargos directivos o de estar al frente una empresa o negocio por falta de carácter, preparación o por incapacidad para la toma de decisiones. Es el mismo paradigma que nos lleva a encontrar un contexto donde las mujeres han figurado notablemente menos en el mundo de lo público que los hombres. Sin embargo, la sociedad ha ido evolucionando, la familia se ha transformado, y la mujer se ha ido introduciendo poco a poco en dichos contextos laborales tanto en lo público, privado y empresarial;

comenzando un cambio en los esquemas sociales que traen consigo un estilo de liderazgo más femenino con características particulares de su naturaleza.

Se observan diferencias entre hombres y mujeres en el desempeño de tareas gerenciales. Karina Doña (Doña, 2004) plantea que la mujer posee una serie de características propias que la distinguen del varón; y por otro lado, también sostiene que son dichas características propias del género las que hacen de la mujer especialmente apta para el desempeño de tareas gerenciales en las organizaciones. Esas características las retoma Helen Fisher (Fisher, 2000), cuando afirma que hombres y mujeres son distintos porque ambos tienen sus propios dotes naturales, los cuales ella llama "capacidades innatas". Para Fisher (Fisher, 2000), las capacidades innatas de la mujer se resumen en las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios.

De acuerdo a Doña (Doña, 2004), en el transcurrir de la historia se destacan dos momentos: el matriarcado y el patriarcado. El matriarcado es el período durante el que la mujer detenta parte de una necesidad básica que se encuentra descrita en una de las escalas de la pirámide de Maslow: el reconocimiento e importancia en el ámbito social, político y económico. La mujer no es la excepción cuando se trata de la necesidad de reconocimiento. Como todo individuo social, la mujer utiliza el reconocimiento como fuente de motivación para su desarrollo personal y laboral; por ende, el reconocimiento en la organización, como emprendedora o dirigente de su propia empresa familiar le resulta tan importante como a cualquier individuo. El patriarcado es el período en el que los varones dirigen el orden social, político y económico en detrimento de las mujeres, que tenían un rol secundario. Lo curioso es que, en ambos momentos, en el matriarcado y en el patriarcado, la identidad de la mujer se construyó alrededor de su rol procreador de vida, de organizadora y de proveedora. En ambos períodos, la identidad de la mujer se construyó a partir de las

capacidades innatas que menciona Fisher (Fisher, 2000), sólo que variaron las funciones que se derivaron de ellas. En un momento éstas fueron principales y en el otro, secundarias. Hoy en día, las mujeres están dejando atrás su rol secundario y el mundo privado, tomando un lugar importante en la sociedad, tal como ocurrió miles de años atrás. Doña (Doña, 2004) entiende que las mujeres del siglo XXI están interviniendo decisivamente en los diferentes espacios de la vida actual; en los vínculos afectivos y sexuales, así como la vida familiar.

Doña (Doña, 2004) cita a Nuria Chinchilla y María Consuelo León y su propuesta sobre la ambición femenina, la cual consiste en desarrollar una carrera profesional y tener familia; todo al mismo tiempo. La concepción de liderazgo femenino que plantean está ligada a esa idea de que las mujeres no deberían elegir entre el trabajo o la familia, a modo de exclusión. Haciendo un análisis de este escenario, la mujer de la actualidad ha podido compaginar la vida familiar con el trabajo, buscando cubrir el objetivo de ambos roles a través de estrategias resultantes de la necesidad de satisfacer ambas responsabilidades. Doña (Doña, 2004) también discute que, cuando mujer y varón actúan como ejes del hogar, éstos deben generar la comprensión recíproca y complicidad necesaria para alcanzar juntos los objetivos familiares; en el caso de la madre soltera o la mujer que adopta, éstas no están excluidas de la capacidad para tomar una posición de liderazgo empresarial, pues en la mayoría de los casos de estas mujeres, dicha actividad es la que les proporciona un medio sustento económico para ellas y su familia. Esta situación debería dejar claro que el liderazgo femenino tiene que trabajar en la generación de empresas con políticas amigables hacia el desarrollo de la familia, base fundamental de la sociedad. La mujer, dadas sus características, debe tomar un papel preponderante para, con mayor facilidad, aporte en la creación de estos escenarios como líder en la empresa familiar.

Cita Bustos Romero (Bustos Romero, 2001) el libro de Sian Griffiths "Mas Allá del techo de cristal" (Griffiths, 1996), que narra las experiencias de un grupo de 40 mujeres pertenecientes a distintos campos del conocimiento y que han ocupado cargos de liderazgo que, con anterioridad, habían estado reservados sólo a los hombres. La importancia del caso de Griffiths (Griffiths, 1996) es indiscutible, ya que estas mujeres sirven de ejemplo a las

demás mujeres dado que la falta de referentes también es un obstáculo para el acceso de la mujer al liderazgo. Barberá y otros (Barberá y otros, 2002: 2) también se refieren al concepto de "techo de cristal", diciendo que es un muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc., que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el despliegue de sus potencialidades. Dicen que las últimas investigaciones destacan los principales factores que mantienen el "techo de cristal." Entre estos se encuentran factores relativos a aspectos externos e interactivos como la cultura organizacional y las cargas familiares. También se manifiesta en este sentido Inés Arribillaga (Arribillaga, 2002: 1-2) cuando expone que la mujer se encuentra con problemas como la escasa confianza en sus propios recursos, inteligencia, conocimiento, y lo que hace fuera del mundo privado; además, el problema que representa su temor a ser considerada egoísta por abandonar su misión principal, que es su familia, y sobre todo a sus hijos. Por otro lado, Inés Arribillaga (Arribillaga, 2002: 1-2) también estudia cómo su marido puede sentirse desplazado por su triunfo. Todo estos factores le orillan a posponer o retrasar su compromiso con su proyecto profesional, con su negocio o actividad que desarrolla fuera del hogar.

Cabe señalar como a nivel laboral, las condiciones de inequidad se manifiestan en menores ingresos para la mujer y menos oportunidades para ascender en la jerarquía organizacional, a pesar de su nivel de formación profesional. La inequidad salarial en razón del sexo sucede en casi todas las naciones del mundo, en las que los hombres ganan más dinero que las mujeres ocupando el mismo cargo, con un nivel de formación similar y contando con las mismas habilidades.

Otro aspecto en el que es posible observar una diferencia importante a nivel de liderazgo empresarial, es el emprendimiento. Varios autores en la teoría señalan que, aunque la distancia entre hombres y mujeres que impulsan la creación de nuevas empresas se ha reducido notablemente, siguen siendo los hombres quienes continúan predominando, aunque los resultados en la empresa familiar no dejan de arrojar resultados positivos cuando está la figura femenina en la administración y liderazgo empresarial.

Las condiciones socioeconómicas y políticas en las que se encuentran inmersas las empresas hoy, se caracterizan por un alto grado de incertidumbre, escaso nivel de predicción, entornos altamente complejos, globalización, economías emergentes e interdependientes, mayor competencia mundial, tendencias más globales que locales y cambios demográficos y tecnológicos (Aguilar, 2002). Estas circunstancias imponen a las organizaciones y a los líderes grandes e importantes retos.

Asumir la diversidad implica reconocer que existen diferencias de carácter psicológico, biológico, social y cultural que influyen ineludiblemente en el comportamiento de hombres y mujeres. Es importante aclarar que el sexo es un concepto biológico, mientras que el género es una concepción más amplia, que en palabras define los roles y los valores asociados a cada uno, teniendo en cuenta factores históricos y sociales. Es, entonces, el género el que sustenta los estereotipos y creencias culturalmente compartidas, las cuales pueden limitar el liderazgo en las mujeres.

La concepción acerca del género se basa en la idea de que la realidad, tanto de hombres como de mujeres, es asumida de forma diferente, dando lugar a categorías que demarcan diferencias dentro de una sociedad. Estas categorías, a su vez, se componen de percepciones individuales respecto al rol de hombres y mujeres (Martinez, 2010). Este proceso llamado “Categorización Social” indica que las personas adoptan ciertos filtros y sesgos acerca de determinados grupos de individuos que pertenecen a una categoría y condicionan la manera como las personas se perciben unas a otras. Es así como se construye un criterio sociocultural que permanece en el imaginario colectivo de la sociedad y genera una representación compartida acerca de ciertas características propias tanto del género masculino como del femenino.

Las creencias resultantes de la definición del género comienzan a verse reforzadas en comportamientos característicos que desde la niñez se imprimen y comienzan a modular la personalidad, a través de un proceso llamado aprendizaje observacional (SchiFFman & Kamuk, 2005), en el cual los niños comienzan a imitar las características atribuidas a cada género. Basta simplemente con observar el comportamiento infantil y cómo difiere entre niños y niñas, tanto por la influencia del entorno social que los rodea como por sus

características biológicas que de hecho distinguen y modulan su comportamiento. Villanueva & Nancy (2005) realizaron un estudio en el que se evidenció que los niños demuestran habilidad para conformar grupos y organizar juegos de competencia y fuerza física, desarrollan más rápido el razonamiento aritmético y espacial, y tienen mayor dinamismo corporal. Por otro lado, Dunker (2002) observó que las niñas muestran una actitud más formal, les preocupa su apariencia física, sus comportamientos se orientan hacia las conversaciones, son más tranquilas, se fijan en los detalles, responden a varios estímulos a la vez y desarrollan más rápidamente un lenguaje fluido. Así mismo, las niñas muestran habitualmente tener más éxito en labores estéticas y verbales, presentan más preocupaciones sociales, suelen integrarse mejor, ayudan, comparten y cooperan. Los niños son más hábiles en tareas que implican aptitudes espaciales, razonamiento lógico y definición de palabras abstractas y suelen ser también más agresivos, incluso, afirma Dunker (2002) que en las mujeres predomina la inteligencia emocional y en los hombres la inteligencia racional. Lo anterior podría explicar por qué hay una mayor proporción de mujeres en roles de apoyo.

Clancy (2007) sostiene que, a diferencia de los hombres, las mujeres suelen ser más empáticas y se enfocan principalmente hacia el consenso y a afiliación, las ubica en posiciones en las que, si bien no asumen un poder significativo, logran satisfacer sus intereses personales, como parte de una elección propia y no debido a condiciones de inequidad.

Dadas las diferencias descritas anteriormente, el estudio sobre el liderazgo femenino en la empresa familiar podría enfocarse entonces hacia el análisis de cómo las características propias pero no exclusivas de cada género ejercen algún tipo de influencia sobre sus prácticas directivas. Desde esta perspectiva, Eagle & Charli (2007) afirman que los roles masculinos y femeninos de liderazgo se diferencian en dos aspectos básicamente, uno es el que ellos llaman comunal y el otro el de poder. De acuerdo con estos autores, las mujeres estarían más orientadas hacia las relaciones interpersonales, serían más afectivas, emocionales y sensibles, mientras que los hombres acudirían más al control, a la agresividad, a la dominación, a la ambición y al individualismo.



Echavarri, Godoy & Olaz (2007) encontraron, también, diferencias de género respecto a la forma de resolver problemas complejos: mientras que los varones utilizan más el razonamiento (espacial y abstracto), las mujeres recurren más al uso de estrategias verbales. En concordancia con lo anterior, se define y enmarca que características generalmente asociadas a las mujeres, como el carisma y las habilidades sociales, son las que marcan la diferencia y conforman un nuevo modelo que la misma autora denomina liderazgo interactivo. Por otro lado, Aguirre (2011) enmarca las características de lo que llama el liderazgo resonante, el cual se concentra principalmente en la orientación de las emociones de un equipo hacia el logro de los objetivos, propiciando el trabajo colectivo, la cohesión social y la integración, incluso en situaciones adversas.

Martin, Moreno Cerrillo (2008) por su parte, ha encontrado que los hombres y las mujeres usan estilos diferentes de liderazgo: mientras las mujeres tienden a ser más democráticas, participativas, menos autocráticas que los hombres, valoran la afiliación y la adhesión; por el contrario, los hombres tienden a emplear un estilo más directivo, centrado en el mando y el control, el poder y la competencia, ya que confían en la autoridad formal de su posición como base para ejercer su influencia.

No obstante, atribuir tales diferencias en razón de las características asociadas al sexo y al género ha recibido importantes críticas, ya que, adjudicar dichos comportamientos no es como identificar genéticamente el color de los ojos o la cultura por el acento; esta distinción es casi imposible cuando se analizan comportamientos asociados con el liderazgo, los cuales no pueden universalizarse pues este es situacional y contextual. Lo que está claro es que la percepción social del género crea diferentes características a nivel físico, psicológico, de pensamiento, cultural y de aprendizaje, etc., que hacen que este concepto se perciba de diferentes maneras en todas las esferas y, definitivamente, las organizaciones no son la excepción (Al-Jenaibi, 2010). La cultura de la empresa familiar dirigida por mujeres, dado que se encuentra dentro del mismo contexto social y empresarial, adopta una gran cantidad de dinámicas y comportamientos descritos anteriormente.

Si se asume entonces que hombres y mujeres son distintos; su liderazgo, definido como una serie de comportamientos que engloban comunicación, forma en que se administran los conflictos, toma de decisiones y demás, traerá consigo ciertas particularidades en razón de tales diferencias.

### **Metodología**

Se presenta metodológicamente un estudio documental, analítico y propositivo, cuantitativo, que permite cumplir con el objetivo planteado en esta investigación llevando a cabo la revisión de bibliografía respecto al tema. Además, se realiza el análisis de los autores y de la realidad y situación que ocupa el tema de liderazgo de la mujer en empresas familiares, presentado resultados en gráficas que evidencian y ejemplifican lo que se aborda. Se presenta una lista de estrategias para fortalecer la participación de la mujer como líder, validada por autores que fundamentan la misma y son viables para ser programadas en programas de mujeres empresarias.

### **Resultados y Conclusiones**

#### **Resultados**

Alumnos del 4to semestre de la carrera de Contaduría Turno Matutino de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit en la unidad de aprendizaje de Empresas Familiares aplican procesos de formalización de la administración a través de la aplicación de herramientas de planeación estratégica a 48 microempresas, y, hablando del liderazgo de la mujer en la microempresa, encontraron que, en una muestra levantada por ellos, el 51% de éstas son direccionada por mujeres y un 49% por hombres. Esta es una muestra fehaciente de como la mujer ha incursionando en el área y cuestionado paradigmas. Aun cuando hay muchos aspectos a evaluar, aquí se encuentra una pequeña muestra de la cantidad de hombres y mujeres que logran interactuar, casi a la par y en la misma función y nivel de responsabilidad.

Para rescatar la ideología de que la mujer es un ente débil para llevar las riendas de toda empresa, y en este caso, de una empresa familiar, es necesario derrumbar paradigmas existenciales y culturales, teniendo en consideración el fortalecer aspectos que enmarquen las capacidades que tiene la mujer en el ámbito empresarial y escenarios actuales, donde en la sociedad, más allá de ser la madre, esposa y el eje conductual del desarrollo de la familia, la mujer es capaz de figurar como líder acertiva que conduzca al crecimiento y desarrollo de una empresa, haciendo uso tanto de ese liderazgo innato, como del profesionalizante y humano.

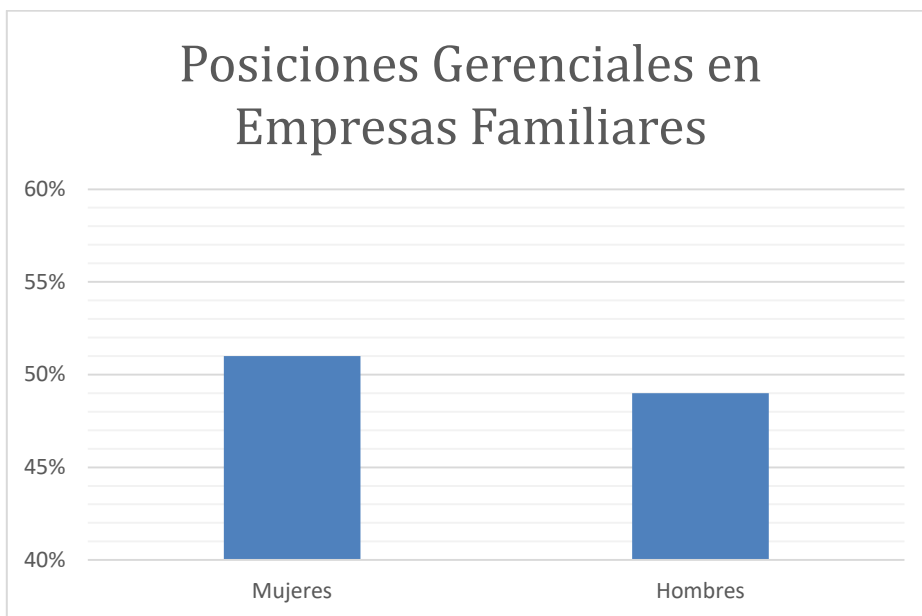


Figura 1. Muestra el porcentaje de posiciones gerenciales por género, de acuerdo al estudio elaborado por los estudiantes del 4to. semestre la carrera de Contaduría, turno matutino, de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit.

Fuente: Elaboración propia.

Para rescatar la ideología de que la mujer es un ente débil para llevar las riendas de toda empresa, y en este caso, de una empresa familiar, es necesario derrumbar paradigmas existenciales y culturales, teniendo en consideración el fortalecer aspectos que enmarquen las capacidades que tiene la mujer en el ámbito empresarial y escenarios actuales, donde en la sociedad, más allá de ser la madre, esposa y el eje conductual del desarrollo de la familia, la mujer es capaz de figurar como líder acertiva que conduzca al crecimiento y desarrollo

de una empresa, haciendo uso tanto de ese liderazgo innato, como del profesionalizante y humano.

Escapa y Martínez (Escapa; Martínez, 2010: 16) señalan una serie de objetivos que se deben incorporar a la agenda de las organizaciones y empresas proponiendo lo siguiente:

1. Asegurarse de que se elimine cualquier forma de discriminación en la selección de personal.

2. Intentar conseguir un clima laboral que resulte integrador para hombres y mujeres.

3. Contribuir a rebajar la presión y los conflictos derivados de desigualdades entre sexos para así mejorar la motivación y la productividad del personal.

4. Tener en cuenta, de forma activa, las barreras de género y los enfoques tradicionales que pueden aparecer en el diseño de los puestos de trabajo y en las políticas institucionales.

5. Incorporar cambios en la movilidad horizontal y vertical tanto de los hombres como de las mujeres.

6. La creación de escaleras de ascenso para aquellos puestos de trabajo que topan con límites para su desarrollo.

7. Desarrollar modelos de tiempos flexibles aprovechando la libertad de las nuevas tecnologías, que garanticen la conciliación de la vida familiar, personal y laboral.

8. Aprovechar la negociación colectiva para desarrollar planes de igualdad u otros instrumentos que mejoren la gestión de los recursos humanos de la empresa.

9. Utilizar un lenguaje y unas imágenes no sexistas.

La adopción de estos objetivos en la empresa familiar, generará un panorama menos ventajoso a favor de los hombres en todos los aspectos mencionados. También, se otorgaría un lugar justo, valorado y reconocido a la mujer. La vida ordinaria y estudios demuestran

que la capacidad de la mujer genera certidumbre cuando ésta toma el rol de líder en la empresa familiar.

## **Conclusiones**

La realización de este trabajo permite observar la importancia que tiene eliminar las barreras profesionales que sistemáticamente se han impuesto al liderazgo femenino en las organizaciones y empresas; ya sea que hablemos de una gran corporación o de una pequeña empresa familiar. Las características propias de la mujer, más que una limitante, deben ser consideradas como un activo, ya que éstas pueden ser un catalizador de crecimiento para las empresas debido al estilo generalmente más humano del liderazgo femenino.

La toma de posiciones gerenciales por parte de las mujeres en la actualidad resulta ser clave, ya que, éstas, en una posición de liderazgo, tienen la oportunidad de generar políticas empresariales más amigables hacia las mujeres, y en términos generales, al desarrollo familiar.

Podemos concluir que generar un acceso más equitativo a las mujeres a posiciones gerenciales debe ser una prioridad de la agenda empresarial moderna. Se debe hacer un esfuerzo activo por parte de personas en posiciones de poder, ya sean hombres o mujeres, para implementar políticas inclusivas, de manera que encontremos cada vez más ejemplos de mujeres en posiciones de liderazgo, y así, podamos revertir años de una carga cultural heredada de aversión hacia la mujer como líder.

## **Referencias**

Aguilar Díez, E. J., Valle, E., Terrón, E., Centeno, B. (2002). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. Consultado en 4 de diciembre de 2013. Recuperado de: [www.rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf](http://www.rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf)

Aguirre, R. (2011). Trabajo y género: caminos por recorrer. En R. Aguirre & K. Batthyány (Eds.). *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur* (pp. 165-180). Montevideo, Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo.

- Al-Jenaibi, B. (2010). Differences between gender treatments in the work force. *Cross-Cultural Communication*, 6(2), 63-74.
- Arriagada, I. (1997, agosto). *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina*. Santiago de Chile: Unidad Mujer y Desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe: Organización de Naciones Unidas.
- Barberá, E. (2002). *Rompiendo el techo de cristal: Los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*. Recuperado de: [www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/resumen-teccho-cristal.pdf](http://www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/resumen-teccho-cristal.pdf)
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares, dinamica, equilibrio y consolidacion*. (3era ed.) México: McGraw Hill.
- Bustos Romero, O. (2001). *Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades*. Consultado en 4 de diciembre de 2013. Recuperado de: [www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant\\_omnia/41/07.pdf](http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf)
- Cunill, N.; León, M<sup>a</sup> C. (2004). *La Ambición Femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*. Madrid: Santillana Ediciones Generales.
- Doña, K. (2004). *Liderazgo femenino: ¿mito o realidad?* Consultado en 10 de diciembre de 2013. Recuperado de: [www.agendapublica.uchile.cl/n5/2\\_dona.html](http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html) Escapa Garrachón.
- Echavarrí, M. Godoy, J. C. & Olaz, F. (2007). *Diferencias de género en habilidades cognitivas y rendimiento académico en estudiantes universitarios*. *Universitas Psychologica*, 6 (2), 319-329.
- Escandón, D. & Arias, A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 165-181.
- Escapa Garrachón, R.; Martínez Ten, L. (2010). *Estrategias de liderazgo para mujeres*. España: AMPANS, Servei d'Impremta
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en La cima de la escala corporativa: ¿debido a estereotipos, a diferencias biológicas o personales? *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 1-8.
- Estudillo, M. (2012). *Fundamentos de Economía*. México: Instituto de Investigaciones Económicas – UNAM.
- Fisher, H. (2000). *El Primer Sexo. Las capacidades innatas de las Mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid: Taurus.
- Griffiths, S. (1996). *Beyond the glass ceiling*. New York: Manchester University Press.

- Godoy, L. & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psyke*, 18 (2), 51-64.
- Macionis, J.J y Plummer, K. (2012). *Sociología y estrategias de liderazgo de la mujer*. (4ta. edición). Madrid: Pearson Educación.
- Martínez Ayuso, Virginia. Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35 . 2016. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España):Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas.
- Martín-Moreno Cerrillo, Q. (2013). El mujer y su impacto en los centros de los distintos niveles educativos. En J. Gairín Sallán; S. Antúnez Marcos (Coords.), *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*, Vol. 1. Barcelona: Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Meyerson, D. E.
- Martín-Moreno Cerrillo, Q. (2008). El liderazgo femenino en los centros de los distintos niveles educativos. En J. Gairín Sallán; S. Antúnez Marcos (Coords.), *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*, Vol. 1. Barcelona: Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Meyerson, D. E.
- Sarrió, M. (2002). *La Psicología de Género a través del 'Techo de Cristal'*. (Tesis Doctoral). Universitat de València, España.