



Recibido: 13/05/2023

Aceptado: 27/07/2023

Hacia el liderazgo de la mujer en la empresa familiar

Towards Women's Leadership in Family Businesses

María Jesús Fernández Cortés¹ / chusafernandez@gmail.com 

¹ Instituto Universitario de Investigación de Estudios de Género (IUERG). Universidad de Alicante

Resumen: Este estudio aborda la participación de mujeres en empresas familiares de segunda generación en España, centrándose en las dinámicas de género y liderazgo. Se explora cómo factores culturales y estructurales influyen en la experiencia de las mujeres en su búsqueda de roles de liderazgo en este contexto. La investigación está basada en un estudio cualitativo con entrevistas semiestructuradas realizadas a 26 mujeres en su mayoría hijas del fundador en empresas familiares españolas. Estas empresas se encuentran en la segunda generación, con el fundador o patriarca jubilado o bien ya fallecido. La encuesta abordó temas de ascenso, poder, discriminación de género y percepciones de liderazgo, analizando patrones y tendencias en las respuestas. A pesar del cambio gradual hacia la inclusión de mujeres en roles de liderazgo empresarial, persisten desigualdades de poder y de ascenso. Los estereotipos de género influyen en la asignación de tareas, afectando la confianza y autoevaluación de las mujeres. En el estudio se perciben diferencias entre hombres y mujeres, evidenciando discriminación laboral basada en género. Entre las barreras se encuentra una cultura empresarial que subestima las contribuciones femeninas, así como una falta de flexibilidad para conciliar responsabilidades familiares.

A pesar de esto, las mujeres desafían los valores tradicionales siendo de vital importancia su empoderamiento. Se percibe un cambio positivo hacia la inclusión de mujeres en roles de liderazgo en estas empresas. Es fundamental abordar los obstáculos culturales y estructurales para promover la igualdad de género a través de políticas de igualdad, programas de liderazgo y diversidad en la alta dirección. La participación femenina en el liderazgo beneficia la cultura y el rendimiento de la empresa y contribuye a su modernización y sostenibilidad.

Palabras Clave: Empresa familiar, mujeres empresarias, liderazgo femenino, igualdad de género, sostenibilidad.

Abstract: This study addresses the participation of women in second-generation family businesses in Spain, focusing on gender dynamics and leadership. It explores how cultural and structural factors influence women's experiences in their pursuit of leadership roles in this context. The research is based on a qualitative study with semi-structured interviews conducted with 26 women, mostly daughters of the founder, in Spanish family businesses. These businesses are in their second generation, with the founder or patriarch retired or deceased. The survey addressed issues of advancement, power, gender discrimination, and leadership perceptions, analyzing patterns and trends in the responses. Despite the gradual shift towards the inclusion of women in business leadership roles, significant power and advancement inequalities persist. Gender stereotypes influence task allocation, affecting women's confidence and self-assessment. The study perceives differences between men and women, evidencing gender-based workplace discrimination. Among the barriers are a business culture that underestimates female contributions and a lack of flexibility for balancing family responsibilities. Despite these challenges, women are defying traditional values, making their empowerment vital. A positive shift towards the inclusion of women in leadership roles in these businesses is perceived. It is essential to address cultural and structural obstacles to promote gender equality through equality policies, leadership programs, and diversity in senior management. Female participation in leadership benefits the company's culture and performance and contributes to its modernization and sustainability.

Keywords: Family business, women entrepreneurs, female leadership, gender equality, sustainability.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, aspectos como criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) y la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI por sus siglas en inglés), se han erigido como indicadores para evaluar la credibilidad de las empresas¹. Las empresas familiares deben adaptarse para preservar la confianza que han construido a lo largo de generaciones y que podrían ahora estar en riesgo. Una debilidad palpable es su estructura y su gestión a menudo patriarcal, así como las dificultades que enfrentan las mujeres para acceder a roles de liderazgo en comparación con los hombres.

En los últimos años, se han llevado a cabo investigaciones sobre el papel de las mujeres en la empresa familiar, particularmente con relación a su participación en la dirección y en la toma de decisiones estratégicas. Numerosos estudios de diversas disciplinas destacan los beneficios que el liderazgo femenino puede aportar al negocio, tales como una mayor diversidad, flexibilidad y capacidad para abordar situaciones de crisis. Además, se ha evidenciado la importancia de incorporar una perspectiva de género en el análisis de estas organizaciones, con el propósito de comprender de manera más profunda los desafíos que las mujeres afrontan, así como las barreras y obstáculos que aún enfrentan las mujeres para lograr desarrollar plenamente su potencial y contribuir de manera efectiva al éxito y rentabilidad de la empresa.

Nuestra investigación, como una primera aproximación exploratoria, encuentra justificación en la necesidad de profundizar en la comprensión de la evolución del papel de la mujer en la empresa familiar hacia la situación actual, que fluctúa entre una cultura de liderazgo masculino o incluso patriarcal, y una cultura emergente de empoderamiento femenino en estas organizaciones. Se ha intentado crear un artículo de reflexión y debate sobre el liderazgo femenino en la empresa familiar y la evolución de los roles de género tradicionales hacia otros aspectos profesionales relacionados con la gestión empresarial. Se han explorado los desafíos y oportunidades que enfrentan estas mujeres, brindando reflexiones con el objetivo de mejorar

1 Según la Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2023 realizada por PWC, en ninguna región las empresas familiares consideran factores prioritarios los criterios ESG y DEI. En Europa, sólo el 20% de las empresas familiares afirma tener una estrategia ESG comunicada a los grupos de interés. En Norteamérica, sólo lo hace el 8%. En cuanto a la DEI, las cifras son ligeramente mejores. En Europa, el 27% tiene una declaración clara de objetivos clara sobre la DEI y en EE.UU., el 18% dice tenerla.

la inclusión y gestión femenina en este tipo de organizaciones. Se ha buscado enriquecer el conocimiento existente en esta materia, aportando información valiosa para decisiones empresariales y políticas con relación a la igualdad de género en el ámbito corporativo.

Se hace preciso concienciar sobre la necesidad de implementar la igualdad de género en el ámbito de la empresa familiar, así como ofrecer orientación para la toma de decisiones desde una perspectiva práctica sobre cómo integrar a las mujeres en la gestión y propiedad de estas empresas. Es importante destacar el interés social subyacente en esta materia, dado que las empresas familiares constituyen un componente esencial de la economía global y su éxito repercute significativamente en la sociedad en su conjunto.

Los objetivos de nuestra investigación son los siguientes:

- Definir la relación entre género y liderazgo, así como identificar las diferencias entre hombres y mujeres en su camino hacia el liderazgo.
- Analizar los obstáculos, barreras y retos que enfrentan las mujeres en la empresa familiar desde la perspectiva de las mujeres de la empresa familiar.
- Evaluar el impacto en la sostenibilidad de la participación de las mujeres en la dirección y toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar.
- Identificar las mejores prácticas y recomendaciones para mejorar la participación y el liderazgo de las mujeres en la empresa familiar.

Es relevante señalar, en línea con Hernández Fernández y Baptista (2014) y Hernández y Mendoza (2018), que los estudios exploratorios no requieren la formulación de hipótesis, sino que plantean interrogantes. Las preguntas de investigación fueron las siguientes:

1. ¿Existen diferencias en ascenso y poder entre mujeres y hombres en las empresas familiares contemporáneas?
2. ¿Cuáles son los desafíos y obstáculos que han experimentado las mujeres en su búsqueda de roles de liderazgo en la empresa familiar?
3. ¿Cómo perciben las mujeres su participación en la toma de decisiones y su influencia en la dirección estratégica de la empresa?
4. ¿Cómo ha influido la participación de las mujeres en la toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar en términos de innovación y adaptación al cambio?
5. ¿Qué recomendaciones se pueden derivar de la experiencia de las mujeres que han superado barreras y obstáculos en su camino hacia el liderazgo en la empresa familiar?

2. METODOLOGÍA

Para abordar las preguntas de investigación, se llevó a cabo un estudio exploratorio y descriptivo que involucró una investigación secundaria, permitiendo examinar documentos académicos y profesionales relacionados con el tema de estudio.

2.1. *Diseño de la encuesta semiestructurada*

Se realizó una investigación con fuentes primarias mediante entrevistas semiestructuradas a 26 mujeres trabajadoras en 14 empresas familiares, que eran hijas o esposas del fundador. Las entrevistadas (en su mayoría hijas) ocupaban roles variados, incluyendo puestos administrativos, atención al público, directivos y consejeras, con edades comprendidas entre los 26 y los 55 años.

Las entrevistas se realizaron de manera individual y se complementaron con observaciones directas. Los temas cubiertos en las entrevistas incluyeron experiencias de liderazgo, barreras y desafíos, percepción de influencia en la toma de decisiones y el impacto en la innovación empresarial.

2.2. *Procedimiento*

Las entrevistas se llevaron a cabo entre los meses de enero y marzo de 2023, y se centraron en explorar las siguientes áreas clave:

- Diferencias en ascenso y poder entre mujeres y hombres.
- Desafíos y obstáculos experimentados en la búsqueda de roles de liderazgo.
- Percepción de participación en la toma de decisiones y dirección estratégica.
- Influencia de la participación femenina en la innovación y adaptación al cambio.
- Recomendaciones derivadas de la experiencia de superar barreras.

2.3. *Análisis de datos*

Los datos obtenidos de las entrevistas fueron transcritos y analizados utilizando un enfoque de análisis temático. Se identificaron patrones y tendencias que proporcionaron una comprensión profunda de los temas investigados. El análisis se centró en las experiencias individuales de las entrevistadas, así como en las prácticas y culturas organizacionales de las empresas familiares.

Según se detalla en el Anexo, las 14 empresas familiares españolas incluidas en el estudio son de tamaño pequeño y mediano (hasta 25 trabajadores/as) y actualmente se encuentran en la segunda generación, con el patriarca en vías de retirarse, ya retirado o fallecido.

Las siguientes preguntas fueron incluidas en la encuesta:

1. ¿Cómo percibes las oportunidades de ascenso y poder en comparación con tus hermanos?
2. ¿Has experimentado alguna forma de discriminación de género?
3. ¿En qué medida crees que los estereotipos de género influyen en la asignación de tareas y en la valoración de las contribuciones de las mujeres en la empresa familiar?
4. ¿Cuáles son tus expectativas y aspiraciones en términos de desarrollo profesional y liderazgo dentro de la empresa familiar?
5. ¿Cómo describirías la cultura empresarial en relación con la inclusión de mujeres en roles de liderazgo?
6. ¿Cómo describirías tu participación e integración en la empresa familiar?
7. ¿Has tenido la oportunidad de asumir roles de liderazgo dentro de la empresa familiar? En caso afirmativo, ¿cuáles han sido los desafíos que has enfrentado?
8. Desde tu perspectiva, ¿cuáles consideras que son los principales obstáculos que limitan el liderazgo femenino en la empresa familiar?
9. ¿Has notado cambios en la percepción de género dentro de la empresa familiar a lo largo del tiempo? Si es así, ¿en qué aspectos has observado estos cambios?
10. ¿Crees que la diversidad de género y la perspectiva femenina pueden influir en la toma de decisiones y el éxito empresarial en la empresa familiar?
11. ¿Qué medidas o cambios consideras necesarios para fomentar la inclusión de mujeres en roles de liderazgo en la empresa familiar?

2.4. Limitaciones del estudio

Es importante reconocer las limitaciones de este estudio, particularmente en relación con el tamaño de la muestra y la falta de comparaciones directas con perspectivas masculinas. Estos factores pueden limitar la generalización de los resultados a una población más amplia. Sin embargo, los hallazgos proporcionan una base sólida para futuras investigaciones que podrían abordar estas limitaciones mediante muestras más amplias y diversificadas.

3. CUESTIONES PREVIAS

3.1. Datos relevantes

Un reciente informe realizado por Deloitte², señala una evolución gradual pero persistente en la presencia femenina en los órganos directivos empresariales. Según el estudio, a nivel global, el promedio de mujeres en consejos alcanza el 19,7%, con un aumento del 2,8% desde el informe previo de 2019. Si esta tendencia se mantuviera, se esperaría alcanzar la paridad en 2041. Con relación a las directoras ejecutivas, su presencia es aún más reducida, con un 5% en 2021 y un 4,4% en 2019. El informe también subraya que la diversidad en los órganos directivos tiene un impacto significativo, y que los consejos más diversos tienden a estar en empresas lideradas por mujeres.

La Comisión Europea³ destacó la importancia de aumentar la participación femenina en el mercado laboral para el crecimiento y abordar desafíos demográficos. La Directiva⁴ Europea 2022/2381 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas, tiene como objetivo incrementar la participación femenina en los consejos de administración de las empresas que cotizan en Bolsa y tienen su sede en los Estados miembros.

España, a pesar de ser pionera en implementar cuotas de género⁵ en 2007, no ha conseguido lograr equidad total en los consejos de administración de las empresas. Si bien el IBEX 35 ha superado el objetivo del 30% de diversidad de género, el Índice General de Bolsas de Madrid (GBM) se mantiene en 22,9%. En la actualidad, el Anteproyecto de Ley Orgánica de representación paritaria en órganos de decisión⁶ (APLO) es un avance hacia una igualdad efectiva y representación equilibrada.

Los datos de emprendimiento en España⁷ muestran un aumento en el emprendimiento potencial, fundamentalmente en microempresas. Se aprecia que la participación familiar en iniciativas emprendedoras ha disminuido y se observa un incremento de la presencia femenina en este ámbito. Las mujeres emprendedoras dan prioridad al impacto social y

2 Informe "Mujeres en consejos de administración". Deloitte 2022

3 Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, 3 de marzo de 2010

4 Directiva Europea 2022 <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>

5 Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres

6 APLO 2023 main.pdf (mpr.gob.es)

7 Informe GEM España 2022-2023

medioambiental, comienzan a liderar proyectos a nivel internacional y son ligeramente más cautelosas en cuanto a la contratación de personal.

Respecto a la situación del liderazgo femenino en la empresa familiar en España, informes recientes⁸ indican que las mujeres conforman el 32% de los integrantes de los consejos de administración en empresas familiares, así como el 24% de los cargos directivos en estas organizaciones.

3.2. Igualdad y perspectiva de género en el ámbito laboral

La igualdad de género busca eliminar la discriminación y la desigualdad entre hombres y mujeres. En el entorno laboral, esto implica la erradicación de la discriminación y la violencia y la promoción de relaciones laborales equitativas y respetuosas entre todos los individuos. En este contexto, se busca garantizar que todos los/as trabajadores/as tengan iguales condiciones laborales, incluyendo la equidad salarial por trabajo de igual valor, acceso a formación y ascenso y políticas que faciliten la armonización entre trabajo y vida personal.

A pesar de los avances, la segregación ocupacional persiste y las mujeres a menudo están concentradas en ciertos puestos e industrias, perpetuándose esta dinámica (Acker, 1990). Esta situación se refleja en empleos precarios y mal remunerados, relacionados con la especialización femenina en el trabajo de cuidados y la mayor disposición masculina para el empleo. Algunas políticas públicas, lejos de abordar las causas de la brecha de género, buscan un equilibrio mediante compensaciones que resultan insignificantes y prolongan la existencia de la brecha de manera indefinida. Es fundamental que estas políticas actúen sobre las causas de estas desigualdades, incluida la división sexual del trabajo, para ofrecer empleos de calidad a las mujeres y al mismo tiempo otorgar a los hombres derechos que les permitan asumir responsabilidades de cuidado y otros roles ajenos a su género (Pazos, 2016).

La brecha salarial surge de múltiples factores, incluyendo la discriminación de género en la contratación y la promoción laboral, la opacidad salarial y la falta de respaldo para la equidad salarial. Para abordarla, es esencial enfocarse en educación y sensibilización de la sociedad (Stein, 1995). De esa manera se pueden transformar actitudes y estereotipos que perpetúan la discriminación laboral de género, fomentar la participación femenina en la política y la toma de decisiones y promover

políticas públicas que impulsen la igualdad de género en el mercado laboral (Buquet, 2021).

3.3. Género y liderazgo

El género es un componente fundamental de la estructura social, económica y política de la sociedad, ejerciendo influencia sobre la distribución de recursos y poder. Se compone de prácticas sociales y culturales que forjan y perpetúan la segregación de género. Esta segregación a menudo se enmascara en la estructura organizacional, en la que el arquetipo de trabajador universal es concebido como masculino (Acker, 1990). Para algunos/as autores/as, el género se configura como una construcción social generadora de expectativas respecto a los roles y capacidades de hombres y mujeres (Nelson T., Constantinidis, 2017). Otros lo definen como un sistema institucionalizado de prácticas sociales en el cual los estereotipos sostienen creencias sobre el estatus de género, atribuyendo mayor competencia y dignidad a los hombres que a las mujeres (Hidgeway, 2011). La "Congruencia de Rol" (Eagly y Karau, 2002 citados por López-Zafra, 2009) argumenta que las diferencias en los roles de género a lo largo de la historia han generado creencias sobre las características que definen a los grupos sociales, dando origen a prescripciones sobre su comportamiento. Estas creencias a menudo engendran directrices y limitaciones sociales que prescriben las actividades, actitudes y aptitudes apropiadas para las mujeres, imponiendo expectativas y respuestas interpersonales restrictivas. Estas dinámicas conllevan efectos negativos significativos, como el "techo de cristal" y, en casos extremos, pueden alimentar situaciones de acoso, hostigamiento sexual y discriminación (Buquet&Moreno, 2021). Además de influir en la evaluación externa de sus acciones, estas creencias afectan la autoevaluación de las mujeres, incidiendo en su confianza y autoestima, lo cual repercute negativamente en sus oportunidades de liderazgo.

El liderazgo puede ser definido como una influencia interpersonal ejercida sobre individuos, situaciones o grupos, cuyo medio de transmisión es la comunicación (Linardi, 2021). En este contexto, la percepción social juega un papel preponderante, ya que un individuo se convierte en líder cuando su capacidad de inspirar y motivar a través de la comunicación es reconocida por otros.

La relación entre género y liderazgo ha sido objeto de extensos estudios en diversas disciplinas. A lo largo de la historia, el liderazgo ha sido tradicionalmente considerado una característica intrínseca a lo masculino y un rol fundamentalmente asociado al género masculino si bien con el tiempo, se ha observado un cambio hacia la inclusión de las mujeres. Si bien

la literatura documenta divergencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, no hay conclusiones claras debido a discrepancias teóricas y metodológicas presentes en las investigaciones (Cuadrado, 2003). Tales discrepancias suelen derivar del tipo de enfoque de investigación, incluyendo experimentos de laboratorio, evaluaciones y análisis organizacionales. Los estilos de liderazgo más investigados desde la perspectiva psicosocial son el autocrático, el democrático, el orientado a la tarea y el orientado a las relaciones.

Algunos estudios sostienen que las mujeres se centran en las relaciones, tienden a ser más colaborativas y propensas a decisiones participativas y delegación de responsabilidades, mientras que los hombres tienden a orientarse hacia la tarea, tienen más autonomía y prefieren la toma de decisiones centralizada (Eagly et al., 2003). Otras características⁹ intrínsecas de las mujeres líderes son su habilidad para dirigir a través de la inspiración, exhibiendo una mayor facilidad para empatizar y transformar actitudes y creencias. La humildad femenina emerge como una cualidad que les permite reconocer errores, aprender de la experiencia, considerar diferentes perspectivas y demostrar disposición al cambio y la mejora. Este enfoque contrasta con la tendencia en algunos hombres hacia comportamientos más egocéntricos, sugiriéndose que los mismos deberían incorporar algunas de estas cualidades de liderazgo femenino (Chamorro-Premuzic y Gallop, 2020). Se ha constatado que, en ocasiones, con el propósito de alinearse con las valoraciones de ciertas empresas, las mujeres eligen adoptar un estilo de comunicación y liderazgo característico del género masculino, lo cual puede acarrear consecuencias desfavorables para las mismas (Linardi, 2021).

En 1978 Burns y más adelante Bass (2000) desarrollaron el modelo de liderazgo transformacional según el cual, además de transacciones, el líder tiene la capacidad de transformar valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal. La finalidad es motivar a sus seguidores para que éstos alcancen un mayor desarrollo y logro personal y profesional en pro del grupo y de la organización y por encima de sus intereses particulares. Por el contrario, en el liderazgo transaccional, se establecen acuerdos o transacciones en muchos casos a través de incentivos

9 En "7 Leadership Lessons Men Can Learn from Women" (2020), Cindy Gallop cita estudios realizados sobre el liderazgo en ambos sexos.

o recompensas para alcanzar metas específicas. Frente a este estilo de liderazgo basado en la supervisión y el cumplimiento de tareas, con el liderazgo transformacional los subordinados aumentan su nivel de satisfacción y de rendimiento. Respecto a la influencia del género en el estilo de liderazgo, los estudios¹⁰ muestran resultados heterogéneos. Si bien en algunos no se observan diferencias de estilo empleado en función del género, otros dan como resultado que las mujeres siguen un estilo más transformacional que el de los hombres, que es más transaccional. Otros resultados concluyen en que los líderes se autoevalúan de manera similar con independencia de su género. Adicionalmente, las mujeres perciben una mayor eficacia en el liderazgo transformacional, mientras que los hombres tienden a vincular este tipo de liderazgo con la satisfacción de los subordinados.

Algunos autores consideran que las diferencias existentes pueden estar influenciadas por el contexto organizativo y las normas sociales asociadas con los roles de género (Cuadrado et al., 2008). Una línea argumental plantea que las disparidades en el ejercicio del liderazgo se vinculan con las desigualdades en el acceso a roles directivos. La otra línea sugiere que las diferencias en los estilos de liderazgo entre géneros se originan debido a los estereotipos de género que asocian a las mujeres con liderazgo transformacional y a los hombres con el transaccional, autocrático y *laissez-faire*. Estos estereotipos pueden generar consecuencias negativas al subestimar las habilidades y contribuciones de las mujeres. Enfoques alternativos, como el propuesto por Munduate (2014), enfatizan la importancia de explorar similitudes en el comportamiento de hombres y mujeres, en lugar de centrarse exclusivamente en las diferencias.

Diversos marcos teóricos han intentado explicar las barreras que enfrenta el liderazgo femenino. La metáfora del "Techo de Cristal" sugiere que la ausencia de mujeres en roles de liderazgo se debe a una barrera invisible, producto de prejuicios y discriminación, que obstaculiza su progreso hacia puestos superiores (López-Zafra, 2009). Una metáfora más reciente, la del "Laberinto" (Eagly y Carli, 2007 citados por López-Zafra, 2009), describe la situación actual, donde más mujeres acceden a roles de

10 Cuadrado y Molero, 2002. Investigación llevada a cabo con una muestra de 118 directivos/as españoles que evaluaran su estilo de liderazgo, mediante el MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire, Bass y Avolio, 1990)

mayor responsabilidad, pero deben enfrentar dificultades considerables en su ascenso.

Las barreras que enfrentan las mujeres para el éxito laboral provienen tanto de factores internos como externos. Internamente, los estereotipos de género perpetúan la noción de que los hombres son proveedores, resueltos y motivados, mientras que las mujeres son identificadas como cuidadoras, sensibles y comunitarias. Asimismo, la falta de confianza y autoestima desempeña un papel determinante en su avance. En comparación con los hombres, las mujeres tienen aspiraciones más limitadas y tienden a evitar desafíos exigentes y nuevas oportunidades. Esto puede ser debido a las dudas que albergan sobre su competencia para asumir roles de mayor envergadura. Este comportamiento podría generar una profecía auto cumplida, ya que muchas habilidades se adquieren a través de la experiencia laboral directa (Sandberg, 2003), repercutiendo además en su capacidad para tomar decisiones y ejercer liderazgo (Kay y Shipman, 2014).

En el plano externo, las mujeres asumen cargas familiares que repercuten en menores oportunidades en el ámbito laboral y contribuye a la brecha salarial de género (Hochschild, 1989). La falta de flexibilidad en los horarios laborales y la falta de apoyo para mujeres con responsabilidades familiares, son barreras que entorpecen su progreso.

La pandemia de COVID-19 ha impactado negativamente sobre todo en las mujeres, al perder éstas sus empleos y experimentar un aumento en el estrés y agotamiento. El surgimiento del trabajo híbrido debido a la pandemia, aunque tiene beneficios, también plantea riesgos de exclusión asociados con la no presencialidad. Así, un 60% de las mujeres que trabajan en entornos híbridos se han sentido excluidas de importantes reuniones o han visto limitado el contacto con los líderes empresariales responsables de su progreso profesional. (Deloitte¹¹ 2022)

La influencia del entorno familiar, educativo y laboral es crucial, ya que es en estos ámbitos donde se originan obstáculos para la participación de las mujeres en campos tradicionalmente considerados masculinos. Muchas familias consideran que ciertos trabajos afectan la feminidad o creen que las mujeres no son aptas para los mismos. Esto puede ocasionar prescripciones

11 Estudio Mujeres en el trabajo 2022. Una perspectiva global realizado por Deloitte.

sociales que determinan qué actividades son apropiadas o no para las mujeres (Buquet y Esparza, 2021).

Las mujeres también enfrentan desafíos como la mejora de sus habilidades de negociación ya que suelen percibir la negociación como conflicto en lugar de oportunidad, mostrando reticencia a pedir lo que merecen o considerando que no tienen derecho a hacerlo (Babcock, 2004). Esto influye a la hora de obtener salarios justos y condiciones laborales adecuadas. Por ello es crucial que se preparen para negociaciones, que establezcan metas realistas y que aprendan a manejar tácticas de negociación difíciles, buscando soluciones mutuamente beneficiosas (Babcock, 2008). Algunos estudios sugieren que los hombres son mejores negociadores en situaciones competitivas, mientras que las mujeres logran mejores resultados cuando negocian en nombre de otros. Esto podría indicar una mayor autoconfianza y empoderamiento cuando defienden los derechos de terceros (Riley, 2007).

Para superar las diferencias y eliminar las barreras es vital que las empresas reconozcan las creencias estereotipadas y adopten medidas como programas de formación y liderazgo femenino, promoción de la diversidad en contratación y ascenso, y establecimiento de políticas de igualdad de género en el entorno laboral (Vinkenburg et al., 2011) (Schein, 2001 citado por Mundate).

3.4. Evolución del liderazgo y de los roles de la mujer en la empresa familiar. Hacia un modelo sostenible.

En la empresa familiar, se produce una intersección entre las características generales de las empresas y las propias de la empresa familiar, como la transmisión de valores, la toma de decisiones en entornos más cercanos y las complejidades de armonizar los roles familiares y empresariales (Fernández Cortés, 2024).

Según el Instituto de Empresa familiar (IEIF), respecto al proceso de sucesión del CEO, únicamente el 32,5% de las empresas encuestadas tiene un consenso establecido. El 63% de las empresas han indicado contar con criterios objetivos para la selección del sucesor. Sin embargo, la incorporación de miembros familiares a puestos directivos parece darse en el 54% de los casos sin la aplicación de criterios objetivos.

Las dificultades y obstáculos que encuentran las mujeres al incorporarse a la empresa familiar tienen que ver con la falta de reconocimiento de su trabajo, que redundaría en su falta de visibilidad, el liderazgo, la sucesión y la primogenitura, además de los estereotipos de género que aún persisten en la sociedad. (Martínez Jiménez, 2009, citado en

Fernández Cortés, 2024). En ocasiones son minusvaloradas por sus padres y hermanos, que socavan su autoridad contribuyendo a su aislamiento, bien porque entran en la empresa como hijas del fundador o bien porque no se les facilita toda la información, lo que dificulta su integración en el negocio familiar (Salganicoff 2014, citado en Fernández Cortés, 2024).

Según recientes estudios¹² realizados en la empresa familiar, en la actualidad las mujeres ocupan el 43% de los puestos de liderazgo, en comparación con el 59% de los hombres. El 31% de las empresas carece de presencia femenina en sus consejos de administración¹³ y el 79% de ellas carece de una declaración de propósito que promueva la diversidad y la igualdad. Aunque las mujeres, al igual que los hombres, tienen en el crecimiento del negocio su prioridad principal (53% en el caso de mujeres frente al 69% de los hombres), ellas están más centradas en los criterios ESG: la mejora de las condiciones de trabajo y la sostenibilidad son más importantes que para sus homólogos masculinos. El 35% de las mujeres encuestadas cree que es más probable que la dirección de la empresa recaiga sobre sus homólogos masculinos.

Diversos factores explican esta brecha de género en el ámbito de estas empresas. Con frecuencia las mujeres asumen labores no remuneradas o mal remuneradas, que incluso están por debajo de su capacidad y formación y son más autoexigentes que los hombres a la hora de asumir nuevos roles. Esto, unido a la complejidad de equilibrar su vida laboral y familiar, pueden impactar negativamente en su bienestar, generando ansiedad e insatisfacción (Zapatero y Rodríguez, 2011). A todo ello se suman los roles de género preexistentes que imperan en organizaciones de corte patriarcal, y que varían en función del contexto, tiempo, geografía y cultura, y están influidos por las evoluciones de los valores sociales (Nelson y Constantinidis, 2017). Así, encontramos el papel como transmisoras de valores, formadoras y gestoras emocionales de generaciones posteriores, el rol doméstico dentro del propio negocio, el manejo de las finanzas y la realización de tareas cotidianas. Pueden asumir roles subordinadas a la actividad de sus esposos, como acompañantes o ayudantes de los mismos, con escaso protagonismo

12 Global NextGen Survey. PwC. 2022.

13 Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2023. PwC. Según la encuesta, el 59% no comunica su propósito externamente, el 84% no tienen una posición pública en temas importantes, el 85% no cuenta con una estrategia ESG clara y comunicada. El 79% no tienen una declaración de propósito que promueva la diversidad e igualdad.

en la sucesión (Mayela et al., 2015). Muchas esposas o hijas de empresarios carecen de salarios o se dedican a empleos informales, sin contribuciones por parte de los empleadores al sistema de protección social (Chen, 2012).

A pesar de los obstáculos, se aprecia un desarrollo¹⁴ positivo con relación a los roles de las mujeres y un aumento de su presencia en la alta dirección de estas organizaciones. Los líderes empresariales más jóvenes y la siguiente generación de líderes son menos susceptibles a prejuicios de género. Los criterios de sucesión también han evolucionado, en la actualidad cada vez más mujeres son designadas como sucesoras.

En este proceso de redefinición de roles, los estudios sobre el impacto de género en el ámbito de la empresa familiar han desempeñado un papel esencial¹⁵. Los resultados muestran la importancia de la diversidad y el valor que aporta la perspectiva femenina en la toma de decisiones en las empresas. Por un lado, la presencia de mujeres en puestos de alta dirección puede mejorar la imagen corporativa, atraer talento y aumentar la satisfacción de los empleados. Su papel se vuelve fundamental para la gestión y el éxito a largo plazo de estas empresas, ya que las mujeres son más conscientes del impacto social y medioambiental, y tienden a tomar decisiones empresariales más sostenibles y responsables¹⁶.

Se ha demostrado que las mujeres líderes desarrollan una cultura más inclusiva en la empresa y una mayor diversidad, lo que influye positivamente en el rendimiento financiero de la organización. Su perfil psicológico presenta ventajas como una menor propensión al riesgo y mayor independencia, autodisciplina y perseverancia respecto a los hombres (Pascual García, 2012). Sus cualidades intrínsecas como la lealtad, el interés y la sensibilidad hacia los miembros de la familia y los empleados y su actitud conciliadora contribuyen al éxito de la empresa familiar (Salganicoff, 1990). A diferencia de los hombres, tienden a visualizar las empresas como redes colaborativas de trabajo y no como entidades económicas aisladas, por lo

14 En el estudio realizado por Deloitte "La empresa familiar en España 2018" participaron 308 empresas familiares en España de diferentes sectores y tamaños, con el objetivo de analizar su situación y evolución en diversos aspectos.

15 "Mujeres en la Empresa Familiar: Las emprendedoras invisibles", estudio realizado por el Centro para la Empresa Familiar de la Escuela de Negocios de la Universidad de Cambridge en colaboración con la firma de abogados Eversheds.

16 "El poder de la mujer en la empresa familiar: Un cambio generacional en propósito e influencia" Estudio realizado por KPMG, basado en una encuesta a más de 900 líderes empresariales en empresas familiares de todo el mundo, así como en entrevistas con mujeres líderes empresariales y expertos en el tema.

que se muestran menos competitivas y más orientadas hacia la conciliación (Brush, 2012).

Respecto a diferencias entre las posiciones de hombres y mujeres, siguiendo a Dumas (1988), éstas están influidas por la cultura y la región en la que se encuentra la empresa familiar, así como por sus propias características. Tradicionalmente, la existencia de reglas implícitas como la primogenitura eliminaba cualquier opción de que las hijas pudieran acceder a la sucesión y a ocupar cargos de liderazgo en la empresa familiar. En la actualidad hay una evolución hacia una visión más positiva que ve que la empresa familiar es el lugar idóneo para preparar a las hijas a la sucesión al contar con el padre como mentor y en un ambiente familiar que proporciona más seguridad para abordar los desafíos de estas empresas (Dumas 2020). En el estudio¹⁷ realizado a mujeres, potenciales sucesoras de la empresa familiar distinguió tres etapas en su camino al liderazgo:

- La etapa de iniciación se caracteriza por la interiorización, el conocimiento, el compromiso, aprendizaje temprano de la empresa y su actividad.
- La etapa de los caminos hacia la participación se refiere a la variación en la visión que la mujer adquiere del negocio en función de su participación, pudiendo ser reactiva (visión de trabajadora sin expectativas de crecimiento), preactiva (la mujer ve la empresa como propia, conoce el negocio y los cambios necesarios pero no siempre posee el conocimiento o las habilidades necesarias para su implementación) o de desarrollo o *envolving* (la mujer tiene una visión de la empresa y de su potencial en ella que va variando en función de su evolución en la misma).
- La etapa de los caminos de liderazgo hace referencia a los criterios para la elección del/ de la sucesor/a que están en función de la evaluación a lo largo de su trayectoria profesional, de su conocimiento, habilidades, formación, experiencia, capacidad.

En cuanto a la influencia de género en los resultados obtenidos por empresas dirigidas por hombres o mujeres, se dan ciertas contradicciones que podrían derivarse de distintos criterios de medición. Cuando se utilizan

17 Un estudio realizado por Dumas en 1998 a 702 mujeres, potenciales sucesoras de la empresa familiar, con el fin de determinar las vías de acceso al liderazgo así como las características de las mujeres y de las empresas y los factores que influyen para conseguirlo, reveló que había mujeres que tenían una fuerte presencia en la empresa, ocupaban cargos de responsabilidad y eran más visibles en las empresas.

medidas absolutas, como ventas, ingresos o ganancias, los resultados son menos favorables para las mujeres. Sin embargo, cuando se emplean variables relativas, como rentabilidad sobre la inversión, y además se consideran variables externas como el sector o la antigüedad, las diferencias desaparecen (Pascual García, 2012). Respecto a los obstáculos específicos para su acceso a posiciones de liderazgo, se encuentran la falta de oportunidades para el desarrollo profesional, los sesgos inconscientes, la carencia de apoyo por parte de la familia, la cultura empresarial y la falta de visibilidad y reconocimiento de sus logros¹⁸.

Respecto a los desafíos¹⁹ que enfrentan las mujeres en su camino hacia el liderazgo está el acceso a redes de apoyo y la superación de la brecha de género en educación y habilidades directivas. Además de que su participación es fundamental para modernizar e innovar la empresa (Mussolino et al., 2019), su aporte a la innovación y sostenibilidad de la misma es ya una realidad, por lo que es vital garantizar su formación y preparación para asumir roles de liderazgo (Barrett y Moores, 2009).

En este sentido es importante destacar la importancia del empoderamiento femenino en un entorno patriarcal, como el de la empresa familiar, tal y como se desprende de la investigación llevada a cabo por Fernández Cortés (2024). Un mayor empoderamiento fomenta que las mujeres expresen sus opiniones, necesidades y deseos, permitiéndoles convertirse en agentes de cambio. Esto no solo desafía la cultura existente, sino que también facilita que sus aspiraciones sean consideradas en la empresa familiar.

Dentro de las prácticas y estrategias que pueden contribuir a fomentar la inclusión femenina en la alta dirección de empresas familiares se encuentra la creación de planes de desarrollo y de sucesión que contemplen la perspectiva de género y la inclusión de mujeres en redes y programas de mentoría, así como la implementación de políticas y programas que refuercen la igualdad y la conciliación entre la vida laboral y familiar.

18 El estudio "Women in Family Business: The Path to Leadership" 2014 fue realizado por el Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Harvard en colaboración con Egon Zehnder, una firma global de consultoría de liderazgo. El objetivo del estudio era analizar la situación de las mujeres en las empresas familiares y explorar las barreras que enfrentan para alcanzar puestos de liderazgo en este tipo de organizaciones.

19 Según el estudio "El poder de la mujer en la empresa familiar: Un cambio generacional en propósito e influencia" de KPMG, respecto a la brecha de género en la educación y el desarrollo de habilidades empresariales, se aprecia la diferencia entre los datos de las mujeres (sólo el 41% de las mujeres líderes empresariales reciben apoyo formal para desarrollar sus habilidades empresariales) respecto de los hombres (el 53% de los hombres líderes empresariales reciben dicho apoyo formal).

La sostenibilidad²⁰ está ligada a la viabilidad de la empresa y para lograrla es necesaria la promoción de la diversidad y la inclusión de la mujer en roles de liderazgo. Investigaciones recientes²¹ resaltan que la inclusión de mujeres en los consejos directivos aporta nuevas perspectivas y fomenta la digitalización. Siguiendo a Sotelo Barrios (2018), la acción empresarial se presenta como una posible solución para preservar los ecosistemas, combatir el cambio climático, mejorar las prácticas agrícolas y garantizar la biodiversidad. Este enfoque integral, que combina igualdad de género y la sostenibilidad ambiental, demanda cambios estructurales en el sistema económico y requiere acuerdos sociales. En este contexto, las mujeres desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones empresariales. Las características inherentes de las mujeres, como el altruismo, la empatía, la cooperación, la disposición al riesgo, la paciencia y la colaboración, contribuyen al éxito sostenido en emprendimientos, haciendo a las mujeres más adaptables y dotadas de intuición y paciencia, lo que les posiciona de manera ventajosa en la sociedad sostenible y emprendedora actual.

4. RESULTADOS

Este estudio ofrece respuestas fundamentadas a las preguntas planteadas, a través de un análisis profundo respaldado por estudios y análisis de expertos y expertas en la materia que hemos puesto en relación con la encuesta realizada.

La mayoría de las mujeres entrevistadas se encuentran, siguiendo a Dumas en la etapa de los caminos hacia la participación, comenzando desde abajo para ir progresando. Respecto a las diferencias en ascenso y poder entre hombres y mujeres en las empresas familiares, se ha evidenciado que aunque históricamente el liderazgo en este ámbito se consideraba una característica masculina, está teniendo lugar un cambio hacia la inclusión de mujeres en posiciones de responsabilidad y una mayor aceptación de su liderazgo. Hemos visto que los rasgos distintivos entre los sexos, como una mayor inspiración, empatía y humildad en las mujeres, son visiones

20 La Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas definió el desarrollo sostenible como: «satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades». Otra definición viene dada por la UCLA que la describe como «la integración de la vitalidad medioambiental, social, sanitaria y económica con el fin de crear comunidades dinámicas, saludables, diversas y resilientes para esta generación y las generaciones futuras».

21 Estudio realizado por KPMG y STEP Project Global Consortium “Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad” (2023) Cómo las empresas familiares pueden liderar la transformación sostenible.

estereotipadas, que marcan las diferencias y definen roles propios para cada uno. Esta asignación irracional de tareas y capacidades condiciona las valoraciones tanto familiares como sociales que reciben las mujeres por sus acciones, y lo que es aún más perjudicial, influye en su autoevaluación. Esto, a su vez, afecta negativamente su confianza y autoestima, y disminuye su interés en acceder a roles de gestión, que es uno de los criterios relevantes para determinar la sucesión.²²

Las mujeres entrevistadas mencionan que existen diferencias entre hombres y mujeres tanto en el ascenso en la empresa como en el poder que unos y otros ejercen. Se podría afirmar que existe una discriminación laboral debido al género. Hemos visto que las estructuras de género profundamente arraigadas pueden influir en las oportunidades laborales y tiene que ver con la percepción generalizada, expresada por diversos autores, de que los hombres están preparados para sumir más competencias (Acker, Constantinidis, Hidgeway). “Si hay discrepancias, noto que hacen más caso a lo que dice mi hermano.” “Sin duda, los hombres mandan, aunque al final se den cuenta de que nosotras teníamos razón”, “Hay mucho ego en la parte masculina, nosotras somos más de hablar y valorar todas las opiniones”.

En cuanto a las barreras y obstáculos que limitan el liderazgo femenino en estas organizaciones, se confirma la existencia de una cultura empresarial que subestima la contribución de las mujeres y dificulta su avance (Chen, 2012). La falta de flexibilidad horaria y apoyo para conciliar responsabilidades familiares, actúan como factores restrictivos en la consecución de puestos de liderazgo y excluyen a las mujeres como posibles candidatas para roles de sucesión dentro de la empresa familiar (Sandberg, 2003) (Mayela et al., 2015). “Mi hermano va sábados y domingos si hace falta, yo ni puedo ni quiero eso, prefiero quedarme donde estoy”. En este sentido, las expectativas y el sentido de conformidad con las limitaciones pueden influir en su motivación y ambiciones. Esto refleja el techo de cristal

22 En el Proyecto STEP 2019, informe de resultados para España Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales se preguntó a los líderes empresariales sobre los aspectos más valorados en el proceso de selección para la sucesión. El criterio más frecuentemente considerado en las empresas familiares españolas es la evaluación del grado de interés que el sucesor demuestra en el negocio (aspecto considerado en el 39% de las empresas). El segundo criterio más frecuente está relacionado con el consenso alcanzado por los órganos de gobierno o directivos de la empresa (25% de los casos). La elección del candidato mejor cualificado se menciona en el 19% de las empresas, mientras que un 12% reconocen que la primogenitura se mantiene como un criterio relevante. El resto de las respuestas incluyen el uso de empresas de búsqueda externas (3%) y otros criterios no especificados (4%).

que obstaculiza el camino de las mujeres hacia el liderazgo (López-Zafra). En el caso de las mujeres entrevistadas se ha visto cómo por un lado se les asignan funciones más administrativas o de servicio al cliente, mientras que a los hombres se les considera para proyectos estratégicos y toma de decisiones. Las causas de esta situación según ellas son variadas:

- Algunas lo atribuyen a una falta de confianza por parte de sus progenitores y hermanos en sus capacidades “Mi madre me dijo: esto tiene que llevarlo tu hermano, a ti te comerían” “Creen que yo no puedo lidiar con hombres, prefieren que esté metida en la oficina.”
- Otras creen que existe una cultura patriarcal arraigada que rige toda la toma de decisiones empresariales. “Siempre se ha hecho así y eso no va a cambiar. Mis hermanos son iguales. La historia se repite.” “Mi madre quiere que yo trabaje por la mañana y por la tarde la dedique a mi familia.”
- Hay mujeres que sienten que son menos válidas que sus hermanos para ejercer roles de gestión a pesar de tener más formación que ellos. “Yo no valgo para eso, prefiero venir, fichar e irme a mi casa.”

En consonancia con Babcock, las mujeres entrevistadas muestran reticencias a la hora de negociar y reconocen sus limitaciones, lo que influye a la hora de conseguir lo que desean tanto en términos salariales como en tareas. La mayoría estaba de acuerdo con el salario que recibía si bien no encontraban justificación a que los hermanos ganaran más. “Mi padre dice que él sale con el coche a vender y a negociar con clientes y proveedores, por eso gana más” “Estoy satisfecha, pero creo que deberíamos ganar lo mismo.”

En algunos casos tal y como exponen Buquet y Esparza, hay familias que consideran que ciertos trabajos no son aptos para mujeres. “Yo quería conducir un camión. Mi madre me llegó a decir que eso era de marimachos. A mi padre ni se lo dije.”

En general, las tareas que realizan están por debajo de sus capacidades y en su asignación no se ha tenido en cuenta sus deseos y sus preferencias. “El puesto no lo elegí yo, estaba elegido antes de que naciera”.

Aunque algunas mujeres están satisfechas con sus roles actuales, este sentimiento a menudo está acompañado por la percepción de que las oportunidades de liderazgo están limitadas. “Estoy orgullosa de trabajar en esta empresa y creo que podría aportar más pero mi hermano tiene mucha más experiencia y conocimiento de todo y eso es lo que vale.”

Respecto al trabajo que desempeñan, muchas de ellas no se sienten valoradas. Existe una percepción generalizada de que las que realizan sus

hermanos tienen más importancia para la supervivencia o el crecimiento empresarial y por ello están mejor remunerados. “Mi padre siempre dice, si no vendemos, se acaba el negocio, todo lo demás es secundario.” Otras mujeres se sienten valoradas por el padre, pero no por los hermanos, produciéndose situaciones conflictivas entre ambos por discrepancias en el desempeño de la tarea. “Dice que lo que hago yo lo puede hacer cualquiera, pero lo que hace él no.”

Algunas de las mujeres encuestadas presentan un bajo nivel de empoderamiento. Frases como “Aquí sólo se valora lo que hacen mis hermanos, para mi padre todo es vender, vender y vender, todo lo demás se hace solo”, “No puedo decirles lo que siento porque no serviría para nada. Es lo que hay y o lo tomas o lo dejas”, revelan cierta sumisión y aceptación de la situación, lo que a su vez repercute en una baja autoestima. Tal y como señalan Sandberg y Kay y Shipman, la autopercepción a su vez repercute tanto en su capacidad para tomar decisiones como para ejercer el liderazgo.

Las encuestas revelan que la presencia activa del fundador jubilado en la toma de decisiones importantes puede influir en cómo se define y se ejecuta el liderazgo en la empresa familiar y ser causa de conflictos. Además, su presencia en la empresa dificulta la necesaria legitimación del nuevo líder por parte del resto de hijos e hijas y de los trabajadores. En caso de que la sucesora sea una mujer, deberá esforzarse aún más por conseguir el respeto y la aceptación de los demás. “Mi padre dice que se ha jubilado, pero sigue como siempre, viene el primero y se va el último” “Mi padre discute mucho con mi hermano porque nunca están de acuerdo y al final manda él.”

Sobre el valor que aporta la mujer en la gestión empresarial y cómo la diversidad de género y la perspectiva femenina en la toma de decisiones empresariales pueden beneficiar a las empresas, hemos visto que el talento femenino mejoraría los resultados educativos y los beneficios públicos, así como la gobernanza, las decisiones y el rendimiento de las organizaciones, al enriquecerse con perspectivas diversas. La diversidad se traduce en un enfoque proactivo y en la toma de decisiones equilibradas, reflejando realidades sociales. También fomenta la innovación y se correlaciona con los resultados financieros y el crecimiento a largo plazo. Las cualidades de las mujeres que más destacan en la encuesta son la lealtad, el interés y la sensibilidad hacia la familia y la empresa, así como su actitud conciliadora, coincidiendo con lo expuesto por Salganicoff y con Mussolino et al.

Respecto a la sostenibilidad, podemos confirmar que el liderazgo femenino en la empresa familiar puede aportar beneficios en este tema. Por un lado, las mujeres tienen diferentes puntos de vista y enfoques que enriquecen la estrategia con toma de decisiones más creativas y adaptativas.

Sus habilidades interpersonales crean relaciones sólidas con proveedores, clientes, colaboradores o incluso con los empleados que aumentan la confianza, mejoran la reputación empresarial y facilitan asociaciones estratégicas. A su vez las mujeres promueven ambientes de trabajo saludable, políticas de conciliación laboral y familiar e iniciativas de responsabilidad social corporativa que mejoran el ambiente laboral y la satisfacción de los clientes. Además, la incorporación de mujeres a roles de liderazgo crea una cultura organizacional inclusiva que valora la diversidad y la igualdad de género, facilitando la escucha y el respeto a la diversidad, lo que incide en una mayor productividad de los/as empleados/as. “Cuando me hice cargo de la empresa, le dije a mi padre que tendrían que cambiar muchas cosas. Él no entendía las ventajas de variar el estilo de dirección, pero sabía que éramos muy diferentes y que no quedaba más remedio. Creo que ahora la gente está más contenta y motivada y él está satisfecho.” “Le digo a mi marido, tu escucha, empatiza, que no pierdes nada y se solucionarían muchas cosas, pero es imposible, las nuevas generaciones lo harán de otra forma.” “Desde que se incorporaron mis hermanas y somos más mujeres que hombres, las cosas han cambiado y para bien”.

En cuanto a las prácticas y estrategias para promover la inclusión de mujeres en la alta dirección de las empresas familiares podemos citar las siguientes:

- Superar los obstáculos específicos no solo a través de regulaciones, sino también mediante enfoques educativos e incentivos que fomenten buenas prácticas.
- Promover la rotación de directivos, asegurando que aborden estos cambios en la toma de decisiones económicas.
- Crear políticas de igualdad de género y de conciliación de la vida laboral y familiar, programas de mentoría, promover la diversidad en la alta dirección y en los consejos de administración, y la implementación de planes de desarrollo y estrategias de sucesión que consideren la perspectiva de género.
- Promover políticas y prácticas que faciliten la conciliación entre la vida laboral y personal y ofrecer opciones de trabajo flexible, como el teletrabajo o horarios adaptados.
- Reconocer y visibilizar los logros y contribuciones de las mujeres en roles de liderazgo. Esto puede incluir la promoción de casos de éxito y la participación en eventos y conferencias relevantes.
- Impulsar la inclusión de mujeres en el consejo de administración de la empresa familiar.

- Fomentar una cultura organizacional inclusiva y diversa. Esto implica promover valores de igualdad, respeto y colaboración en todos los niveles de la empresa, así como crear espacios para la comunicación abierta y el intercambio de ideas.
- Establecer indicadores de género para medir el progreso en términos de inclusión femenina en roles de liderazgo para evaluar el impacto de las iniciativas y ajustar las estrategias según sea necesario.

Al implementar estas recomendaciones, las empresas familiares pueden contribuir a una evolución positiva hacia una mayor inclusión femenina en roles de liderazgo, lo que a su vez puede beneficiar la cultura empresarial, el rendimiento financiero y la sostenibilidad a largo plazo.

5. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio ofrecen una visión clara sobre las dinámicas de género en las empresas familiares y revelan áreas críticas donde aún persisten desigualdades y barreras. La discusión de estos hallazgos permite contextualizar y profundizar en su significado, relacionándolos con la literatura existente y evaluando sus implicaciones teóricas y prácticas.

Los resultados revelan que las mujeres en empresas familiares continúan enfrentando desigualdades significativas en términos de poder y oportunidades de ascenso. Este hallazgo coincide con estudios previos que subrayan la persistencia de una cultura patriarcal en muchas empresas familiares (Dumas, 1990; Salganicoff, 1990). La percepción de discriminación laboral y la asignación de roles administrativos o de atención al público, en detrimento de posiciones estratégicas, confirman las barreras estructurales que limitan el avance de las mujeres. Estas desigualdades no solo reflejan un sesgo de género persistente, sino que también tienen un impacto directo en la autoevaluación y confianza de las mujeres, como se ha discutido en trabajos de Kay y Shipman (2014) y Sandberg (2013).

Las barreras identificadas, tales como la falta de modelos femeninos, los prejuicios arraigados y la escasa flexibilidad para conciliar responsabilidades familiares, resuenan con las dificultades expuestas por Babcock y Laschever (2004). La existencia de una cultura empresarial que subestima la contribución de las mujeres refuerza la necesidad de implementar políticas que promuevan la igualdad de género y la conciliación laboral. Este hallazgo es consistente con la literatura que subraya la importancia de crear un entorno organizacional inclusivo (Buquet & Moreno, 2021).

Las mujeres entrevistadas expresaron una percepción limitada de su influencia en la toma de decisiones estratégicas, a menudo sintiéndose menos valoradas que sus homólogos masculinos. Este resultado sugiere que, aunque la inclusión de mujeres en roles de liderazgo está aumentando, aún persisten barreras perceptuales y culturales significativas. Los estudios de Eagly y Carli (2007) indican que estas percepciones afectan negativamente el desempeño y la satisfacción laboral de las mujeres, lo cual se alinea con nuestros hallazgos.

El estudio resalta que la inclusión de mujeres en roles de liderazgo puede fomentar la innovación y la adaptación al cambio. Las cualidades atribuidas a las mujeres, como la empatía y la capacidad conciliadora, son vistas como ventajas competitivas. Investigaciones de Catalyst (2004) y McKinsey & Company (2018) apoyan estos hallazgos, indicando que la diversidad de género en la alta dirección mejora el desempeño organizacional.

Las recomendaciones derivadas de las experiencias de las entrevistadas incluyen la implementación de políticas de igualdad de género, programas de mentoría, y la creación de una cultura organizacional que valore la diversidad. La literatura sugiere que tales medidas no solo benefician a las mujeres, sino que también mejoran la eficiencia y la sostenibilidad de las empresas (Hochschild & Machung, 2003; Linardi, 2021).

6. CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada, se han cumplido los objetivos del estudio, ya que los resultados obtenidos están en plena correspondencia con las metas establecidas inicialmente. Los datos recopilados han permitido una comprensión más profunda del liderazgo femenino en la empresa familiar y su impacto en la sostenibilidad empresarial. Las conclusiones del estudio pueden resumirse en los siguientes puntos clave:

- Las mujeres en la empresa familiar enfrentan desigualdades significativas en términos de poder y ascenso. A menudo, las hijas desempeñan roles administrativos o de atención al público que no reflejan sus capacidades reales, sufriendo discriminación laboral en comparación con sus hermanos varones.
- Persisten barreras y obstáculos debido a prejuicios arraigados, falta de modelos femeninos y desigualdades en la educación, lo que limita y dificulta el avance de las mujeres hacia roles de liderazgo.
- La cultura empresarial tradicional y la falta de apoyo para conciliar responsabilidades familiares representan barreras significativas para el liderazgo femenino. Los estereotipos de género influyen en la

asignación de tareas y en la valoración de las contribuciones de hombres y mujeres, limitando la confianza y la autoevaluación de las mujeres como líderes.

- Aunque la representación femenina en los Consejos de Administración sigue siendo escasa, se observa una inclusión lenta pero gradual, con un creciente reconocimiento del potencial de las mujeres como sucesoras y la implementación de medidas para asegurar la continuidad empresarial con un enfoque de género.
- La inclusión de mujeres en roles de liderazgo puede enriquecer la perspectiva estratégica, mejorar el desempeño financiero y fomentar la innovación en las empresas familiares. Las cualidades de las mujeres, como la lealtad y la sensibilidad hacia la familia y el negocio, son valiosas para la sostenibilidad y el éxito de las empresas a largo plazo.
- La inclusión de mujeres en puestos directivos no solo es una cuestión de justicia, sino que también impulsa la innovación y el éxito empresarial. Transformar las prácticas organizativas tradicionales para aprovechar el talento femenino ayudará a construir organizaciones más inclusivas y exitosas, permitiendo además alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

De los hallazgos de este estudio se desprende la importancia de promover la igualdad de género y apoyar activamente a las mujeres en su camino hacia roles de liderazgo en las empresas familiares. Implementar medidas que reduzcan las barreras y fomenten un entorno inclusivo es crucial para aprovechar plenamente el potencial de liderazgo femenino, beneficiando tanto a las empresas como a la sociedad en su conjunto.

7. REFERENCIAS

- Acker, Joan. 1990. Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2): 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, Joan. 1990. *The Gender Lens*. Routledge.
- Babcock, Linda y Laschever, Sara. 2004. *Women Don't Ask*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400825691>
- Babcock, Linda y Laschever, Sara. 2008. *Ask For It: How Women Can Use Negotiation to Get What They Really Want*. Bantam Book.
- Barrett, Mary y Moores, Ken. 2009. *Mujeres en roles de liderazgo empresarial familiar: hijas en el escenario*. Edward Elgar.
- Boletín Oficial del Estado. 2022. Documento Oficial de la Unión Europea DOUE-L-2022-81801. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>

- Brush, Candida G. 1992. Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16(4): 5-30. <https://doi.org/10.1177/104225879201600401>
- Buquet, Ana G. y Moreno, Hortensia. 2021. Género, ingeniería y educación técnica profesional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(113). <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/5170>
- Centre for Family Business, University of Cambridge y Eversheds. 2014. *Women in Family Business: The Invisible Entrepreneurs*. Centre for Family Business, University of Cambridge.
- Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas. 1987. Recuperado de https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LLECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Cuadrado, Isabel. 2003. ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3): 283-307. <https://doi.org/10.1174/021347403322470864>
- Cuadrado, Isabel y Molero, Fernando. 2002. Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1): 39-55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317661002>
- Cuadrado, Isabel, Molero, Fernando y Navas, Maria. 2008. El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Revista de Psicología Social*, 23(3): 333-344.
- Chamorro-Premuzic, Tomas y Gallop, Cindy. 2020. *7 Leadership Lessons Men Can Learn from Women*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/7-leadership-lessons-men-can-learn-from-women>
- Chen, Martha. 2012. *La economía informal: definiciones, teorías y políticas*. Documento de trabajo de WIEGO nº 1.
- Comisión Europea. 2010, 3 de marzo. *Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/europe-2020-the-european-union-strategy-for-growth-and-employment.html>
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). 2022. Informe Anual 2022. Recuperado de https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Informe_A_nual_2022_ES.pdf
- Danes, Sharon M. y Stafford, Kathryn. 2003. Desempeño de la empresa familiar: los efectos del género y la gestión. *Revista de Gestión de Pequeñas Empresas*, 41(4): 401-417.
- Deloitte. 2018. *Estudio sobre la empresa familiar en España*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/empresa-familiar-espana.html>

- Deloitte. 2022. *Mujeres en el trabajo 2022. Una perspectiva global*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/py/Documents/about-deloitte/Mujeres-en-el-trabajo-2022.pdf>
- Deloitte. 2022. *Mujeres en consejos de administración*. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/mujeres-en-consejos-de-administracion-2022.html>
- Diario Oficial de la Unión Europea. Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas. <https://www.boe.es/doue/2022/315/L00044-00059.pdf>
- Dumas, Colette A. 1990. Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses. *Family Business Review*, 3(2): 169–181. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00169.x>
- Dumas, Colette A. 1998. Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3): 219–228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00219.x>
- Eagly, Alice H., Johannesen-Schmidt, Mary C. y Van Engen, Marloes L. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4): 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- European Union. 2020. *La estrategia de la Unión Europea para el crecimiento y la ocupación*. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/europe-2020-the-european-union-strategy-for-growth-and-employment.html>
- Fernández Cortés, María Jesús. 2024. *La Mediación en la empresa familiar: el empoderamiento de las mujeres a través de la comunicación* (Tesis doctoral). Universidad de Alicante.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2023. Informe GEM España 2022-2023. Recuperado de <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2023/05/Informe-GEM-Espana-2022-2023.pdf>
- Hart, Chris. 1998. *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. London: Sage Publications.
- Harvard Business Review Analytic Services y Egon Zehnder. 2018. *Women in Family Business: The Path to Leadership*. Harvard Business Review Analytic Services.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. 2014. *Metodología de la Investigación* (6th ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, Roberto y Mendoza, Pilar. 2018. *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Madrid: McGraw Hill.
- Hochschild, Arlie y Machung, Anne. 2003. *The second shift: working families and the revolution at home*. Penguin Books.
- Hollander, Barbara S. y Bukowitz, Wendi R. 1990. Mujer, cultura familiar y empresa familiar. *Family Business Review*, 3(2): 139–151.

- <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00139.x>
- Instituto de la Empresa Familiar (IEF). 2021. *El creciente papel de la mujer en la empresa familiar*. Recuperado de <https://www.iefamiliar.com/el-creciente-papel-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20datos%20del%20Observatorio,24%25%20de%20sus%20puestos%20directivos>
- Kay, Katty y Shipman, Claire. 2014. *The Confidence Code*. Harper Business.
- KPMG. 2020. *El poder de la mujer en la empresa familiar: Un cambio generacional en propósito e influencia*. <https://www.uv.es/cef/El%20poder%20de%20la%20mujer%20en%20la%20empresa%20familiar.pdf>
- KPMG y STEP Project Global Consortium. 2023. *Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad: Cómo las empresas familiares pueden liderar la transformación sostenible*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/05/informe-empresa-familiar-2023.pdf>
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. 2007. Boletín Oficial del Estado, núm. 71, de 23 de marzo de 2007.
- Linardi, Andrea. 2021. *Mujeres y Negocios: La Inclusión que las organizaciones requieren*. Argentina: Ediciones Granica.
- López-Zafra, Esther et al. (2009). Congruencia de género y aspiraciones de mujeres en roles de liderazgo, *International Journal of Social Psychology*, 24(1): 99-108. <https://doi.org/10.1174/021347409786923005>
- Mayela, Rosa, Esparza, Mendoza y Romo-Rojas, Laura. 2015. Rol de la mujer en la empresa familiar. *Estudios interdisciplinarios en la organización*. https://www.researchgate.net/publication/319287808_ROL_DE_LA_MUJER_EN_LA_EMPRESA_FAMILIAR
- Munduate, Lourdes. 2003. Género y liderazgo. Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos, *Revista de Psicología Social*, 18(3): 309-314. <https://doi.org/10.1174/021347403322470873>
- Mussolino, Donata et al. 2019. Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Management*, 9(2): 142-162. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.003>
- Nelson, Teresa y Constantinidis, Christina. 2017. Sexo y género en la investigación de sucesión de empresas familiares: una agenda de revisión y avance desde una perspectiva de construcción social. *Family Business Review*, 30(3), 219-241. <https://doi.org/10.1177/0894486517715390>
- Pazós Morán, María. 2016. De las actualmente llamadas "políticas de igualdad de género" a la eliminación de la división sexual del trabajo. Atlánticas. *Revista Internacional de Estudios Feministas*, 1: 58-89. <https://doi.org/10.17979/arief.2016.1.1.1826>
- PWC. 2022. *Global NextGen Survey*.

<https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey.html>

- PWC. 2023. Encuesta Mundial de la Empresa Familiar. <https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2023.html>
- Powell, Gary. 2012. Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal* 27(2): 119-141. <https://doi.org/10.1108/17542411211214167>
- Proyecto STEP. 2019. Informe de resultados para España. Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales. <https://www.uv.es/catempresaf/STEP/Informe%20STEP%202020%20Espa%C3%B1a%20Report%2bSpain%2bSTEP%2bproject.pdf>
- Ridgeway, Cecilia. 2001. Gender, Status and Leadership. *Revista de Asuntos Sociales*, 57: 637-655. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
- Riley, Hannah et al. 2007. Women and negotiation: An overview. *Negotiation Journal*, 103(1): 84-103.
- Rodríguez, Maribel y Rodríguez, Magdalena. 2011. La mujer en la empresa familiar. *Revista de empresa familiar*. Instituto de empresa familiar.
- Salganicoff, Matilde. 1990. Women in family business: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-138. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00125.x>
- Sandberg, Sheryl. 2013. *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Knopf.
- Sotelo Barrios, Mauricio. 2018. El emprendimiento sostenible como estrategia de desarrollo local. En Albornoz-Arias, Neida y Rina Mazuera-Arias, *Emprendimiento, empleabilidad y políticas: Una mirada globalizadora*: 65-110.
- Steinem, Gloria. 1995. *Outrageous acts and everyday rebellions*. Open Road Media.
- Vinkenburg, Claartje J. et al. 2011. An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1): 10-21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.002>

8. ANEXO

Muestra de la investigación	Se realizaron entrevistas a 26 mujeres en 14 empresas familiares de segunda generación.
Tamaño de las empresas	El tamaño medio de las empresas oscila entre 5 y hasta 25 empleados/as.
Situación del fundador	En 10 empresas, el fundador está jubilado si bien continúa ocupándose de asuntos de la empresa y la sucesión no se ha culminado todavía. En 4 empresas, el fundador ha fallecido y ha finalizado el proceso de sucesión.
Presencia de hijos e hijas	En todas las empresas trabajan hijas e hijos del fundador con diferentes cargos y salarios.
Casos de abandono	En 8 empresas hubo hermanas de las encuestadas que dejaron la empresa por diversos problemas (falta de motivación, situación de conflicto con hermanos o padres en la sucesión y percepción por las mismas de un futuro limitado en la empresa). Varias emprendieron y crearon su propio negocio.
Nivel educativo de las hijas	Hay mayoría de mujeres con formación universitaria frente a los varones.
Discriminación laboral	La mayoría de las encuestadas (20) desempeñan roles administrativos o de atención al público por debajo de formación y capacidad. La mayoría (20) se sienten discriminadas laboral y económicamente respecto a sus hermanos varones. La mayoría (22) sienten que no tienen posibilidades de ejercer liderazgo a corto o medio plazo.
Satisfacción laboral	El nivel de motivación de las hijas no es bajo en la mayoría (18). Si bien están satisfechas con su retribución, creen que es injusto que sea inferior a la de sus hermanos.
Liderazgo de mujeres	Algunas encuestadas (12) creen que podrían ser sucesoras por capacidad, pero no ven viable esta posibilidad por lo que no lo van a plantear.