

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LAS HIJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR: DE LA INFANCIA A LA SUCESIÓN

Martínez Jiménez, Rocío. Universidad de Jaén

Hernández Ortiz, M^a Jesús. Universidad de Jaén

Poza Pérez, Juan de la. Universidad de Jaén

RESUMEN:

En este trabajo analizamos la participación de la mujer en la empresa familiar, especialmente la incorporación de las hijas al negocio familiar. De esta forma, revisamos la literatura existente en este sentido y presentamos los principales resultados de un estudio cualitativo realizado con 23 mujeres. Los resultados aparecen agrupados en tres etapas claramente diferenciadas: educación, socialización y formación (infancia y juventud); incorporación a la empresa familiar; y trayectoria en la empresa y visión de futuro.

PALABRAS CLAVE: empresa familiar; mujer; trayectoria profesional.

ABSTRACT:

In this paper we analyze participation of women in family firms, especially the incorporation of daughters to family business. We have done a revision of literature about this issue, and interviewed twenty three women in depth. Main results are grouped and presented in three dimensions, each one in correspondence with the three well-differentiated following steps: education, socialization and formation (childhood and youth), incorporation to family business, and professional career and future vision.

KEY WORDS: family business; women; career.

1. INTRODUCCIÓN

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

No obstante, esta situación está cambiando y cada vez son más las mujeres que entran a trabajar en la empresa de la familia y que son consideradas por los fundadores para puestos de dirección y liderazgo. En este sentido, la empresa familiar puede ofrecer ciertas ventajas u oportunidades para que las mujeres desarrollen en ella una carrera profesional más exitosa de lo que podría ser en una empresa no familiar, como consecuencia de una serie de características que le son propias y entre las que podemos mencionar el hecho de que son menos burocráticas, se construyen sobre el factor confianza, y ofrecen un contacto más cerrado con la gestión y una formación y experiencia más temprana (Iannarelli, 1992; 2). Por su parte, la mujer, como consecuencia de una serie de cualidades que son propias de su condición femenina, puede aportar numerosas ventajas competitivas a

la empresa familiar que conducirían a un mayor éxito y continuidad del negocio (Salganicoff, 1990; Lyman et al., 1985; Francis, 1999). Pero, a pesar de sus contribuciones, se sabe muy poco sobre las mujeres como fundadoras y sucesoras en la empresa familiar y en el dominio empresarial (Brush, 1992).

Con este trabajo pretendemos aportar luz sobre los factores que influyen en el interés de las mujeres por participar en la empresa de sus familias, a la vez que analizaremos las etapas y los aspectos más importantes del desarrollo de sus carreras profesionales hasta que alcanzan un puesto de dirección en el negocio familiar y son consideradas como las futuras sucesoras.

Para ello, hemos estructurado el presente trabajo en cinco apartados, incluido este primero de carácter introductorio. En el segundo apartado realizaremos una revisión de la literatura existente sobre la situación de la mujer en la empresa familiar, haciendo hincapié en las aportaciones más recientes relacionadas con la participación de la mujer en la empresa familiar. A continuación, en un tercer apartado, explicaremos la metodología utilizada en nuestro estudio. En el cuarto epígrafe expondremos los principales resultados de nuestro estudio. Finalmente, en el quinto y último apartado, comentaremos las principales conclusiones que se derivan de este trabajo.

2. LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

Dentro de la literatura sobre empresa familiar, el papel de la mujer ha sido un tema poco tratado. En general, los autores que han analizado este aspecto – bien sea mediante investigaciones empíricas o mediante aportaciones teóricas – han puesto de manifiesto el cambio sufrido en los últimos años en el sentido de la mayor incorporación y la mayor participación de las mujeres en los negocios familiares. Así, si bien las primeras aportaciones se centraban fundamentalmente en el análisis de las dificultades o trabas que las mujeres encontraban a la hora de acceder a la empresa familiar o en la falta de reconocimiento de la labor que estas mujeres ejercían (p. ej. Dumas, 1989; Lyman et al., 1985; Salganicoff, 1990), en los últimos años se está empezando a hablar más en positivo, exponiendo las oportunidades o ventajas que la empresa familiar presenta para la mujer, los caminos que recorren éstas para hacerse cargo de la dirección o el liderazgo de sus empresas y los logros conseguidos (p. ej. Cole, 1997; Dumas, 1998; Rowe y Hong, 2000; Vera y Dean, 2005). Nosotros centraremos nuestra atención en este segundo grupo de estudios por ser los más actuales y los que más se relacionan con el objetivo de este trabajo.

En este sentido, de acuerdo con algunos autores (Frishkoff y Brown, 1993; Jaffe, 1990; Salganicoff, 1990; Barnett y Barnett, 1988; Nelton, 1986; Lyman et al., 1985; Dumas, 1992, 1998; Haynes et al., 1999; Vera y Dean, 2005), las empresas familiares presentan varias ventajas para las mujeres, como pueden ser: los horarios flexibles de trabajo, que ayudan a que sea más fácil compaginar las responsabilidades profesionales con las del cuidado de los hijos; el acceso a sectores tradicionalmente considerados como “masculinos” (por ejemplo la construcción y la industria); la seguridad del puesto de trabajo; la satisfacción de trabajar para uno mismo o para su familia; un entorno de apoyo; y una mayor posibilidad de acceder a puestos de responsabilidad, desafíos profesionales y oportunidades para el crecimiento personal. Godfrey (1992) sugirió que las relaciones familiares aportan a las mujeres empresarias una formación de base que les será muy útil en las relaciones posteriores con los clientes, los inversores y los empleados. Además, según Dumas (1990), la empresa familiar representa un ambiente ideal para preparar a las hijas para el liderazgo, en el sentido de que reciben la preparación de un

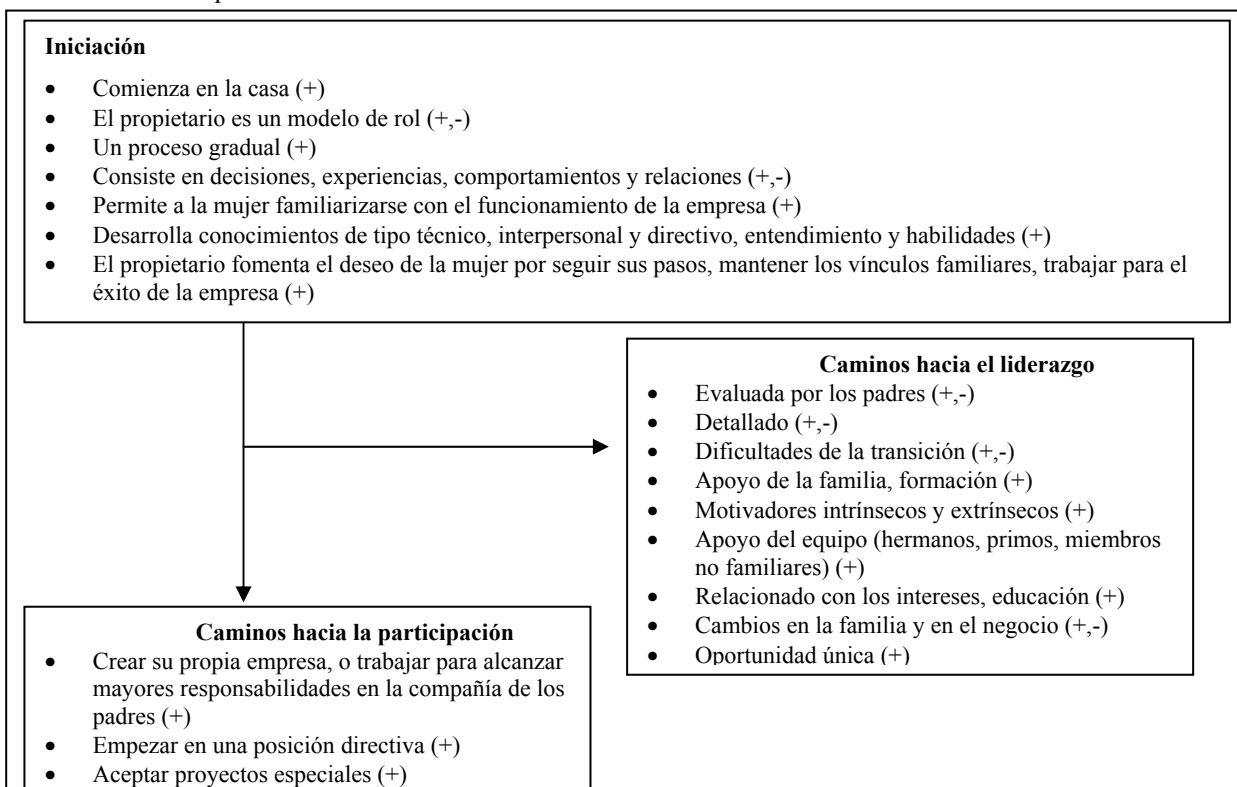
mentor “natural” como es su padre y lo hacen en un entorno nada hostil, sino todo lo contrario, un ambiente en el que se le permite que realice todo su potencial para el beneficio de la empresa.

Según Salganicoff (1990), las empresas familiares son una de las pocas áreas donde la mujer cuenta con más oportunidades reales de lograr las más altas posiciones en los negocios (presidencia, vicepresidencia, miembro del Consejo de Administración, etc.). Estas mujeres deben servir de ejemplo y de guía para que otras sigan sus mismos pasos y entren a formar parte del negocio familiar. Para ello puede ser interesante ampliar las redes de mujeres en la misma situación¹ para que así se establezcan relaciones de *mentoring* que animen a las mujeres a asumir una mayor participación en la empresa familiar (Lyman et al., 1985).

Rowe y Hong (2000) llegaron a la conclusión de que las mujeres que tienen una mayor tendencia a participar en la empresa son aquellas que han trabajado o están trabajando fuera de la empresa familiar, en empresas de servicios o distribución de tamaño medio-grande, en las que el marido presenta algunos problemas de salud y cuando la empresa fue comprada o iniciada por la pareja. Salganicoff (1990) sugería que las mujeres que posean las habilidades, la formación y la experiencia apropiadas serán quienes potencien sus oportunidades de entrar en la empresa familiar. Dumas (1998) realizó un estudio mucho más específico y completo sobre la participación y el liderazgo de las mujeres en la empresa familiar, en el que trataba de determinar qué caminos siguen para lograr esa participación, qué factores influyen en ella y qué características identifican a las mujeres y a las empresas en las que han conseguido lograr dicha meta. Para ello entrevistó a setecientas dos mujeres que estaban trabajando activamente en empresas familiares, que tenían un rol significativo de dirección en las mismas y que eran potenciales sucesoras.

Los resultados más destacables de este estudio fueron que las mujeres tenían una fuerte presencia en las empresas, aunque en general no tenían una propiedad sustancial. Además, las hijas de los fundadores eran quienes ocupaban los puestos de mayor responsabilidad, participaban más activamente y tenían mayores propiedades, comparadas con las esposas o hermanas, por lo que las sucesoras eran las más visibles en términos de ejercicio de liderazgo en las empresas. A partir de los resultados de estas entrevistas, la autora propone un modelo de caminos hacia la participación y el liderazgo que mostramos a continuación (figura 1).

Figura 1: Caminos de las mujeres para la participación y el liderazgo en las empresas propiedad de una familia: un modelo descriptivo.



Fuente: Dumas (1998; 224)

Como vemos, la autora distingue tres etapas o fases en la vida de la mujer en la empresa familiar: la de iniciación, los caminos hacia la participación y los caminos hacia el liderazgo.

La etapa de iniciación comenzaría en la primera infancia de la niña y duraría hasta que ella decide incorporarse a trabajar en la empresa. Durante todo ese tiempo la hija va interiorizando los valores familiares y empresariales, va conociendo la forma de trabajar en la empresa y comprometiéndose con ella, a la vez que empieza a adquirir unas habilidades y conocimientos de carácter técnico, interpersonal y directivo. Este periodo supone para esa mujer un beneficio que, en opinión de la autora, es incomparable puesto que ofrece una oportunidad única de formación a largo plazo. Cuanto más positiva sea esta experiencia de iniciación, más probabilidades habrá de que la mujer decida participar en la empresa.

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

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

Unos resultados parecidos a los de Dumas (1998) fueron los obtenidos por Iannarelli (1992) en un estudio cualitativo realizado con quince hombres y quince mujeres miembros de otras tantas empresas familiares

de segunda generación. El estudio tenía como fin analizar de qué forma la socialización de género afectaba a los roles y las opciones de liderazgo disponibles para cada uno de ellos. Esta autora planteaba que existen tres categorías de mujeres en la empresa familiar:

1. Las que han desarrollado un interés por la empresa familiar y están en un puesto de liderazgo.
2. Las mujeres invisibles, que hacen mucho pero no son reconocidas.
3. Las que trabajan en la empresa familiar pero por diversas razones no están interesadas en un puesto de liderazgo².

A partir de esa categorización y con los resultados obtenidos de las entrevistas, Iannarelli estableció un modelo descriptivo en el que se tienen en cuenta las experiencias previas de los hijos que fomentan o pueden fomentar el interés por el liderazgo y los factores que influyen en que las mujeres demuestren ese liderazgo. Así, entre esas experiencias previas se encuentran las siguientes: pasar tiempo con el padre en la empresa, el desarrollo de habilidades en la empresa, el ánimo y la actitud positiva de los padres hacia la empresa, el hecho de que se valore una contribución individual y, por último, que se presente una oportunidad para ingresar. Cuantas más experiencias de este tipo se tenga, mayor será el interés por el liderazgo, aunque la autora comenta que ninguno de los participantes había estado expuesto a todas ellas a lo largo de su vida.

3. METODOLOGÍA

La escasez de investigaciones sobre los factores que influyen en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres en la empresa familiar nos llevó a plantearnos la utilización de la metodología cualitativa para poder indagar mejor en los factores que fomentan la incorporación de la mujer en la empresa de su familia y el acceso a los puestos de dirección y liderazgo en estas empresas.

Concretando un poco más, nuestro objetivo de investigación era describir la carrera profesional de las mujeres en la empresa familiar y explorar todos aquellos elementos que facilitan o dificultan la participación de estas mujeres en la empresa de la familia y su acceso a los puestos de responsabilidad. Queríamos conocer cuál es la trayectoria profesional de las mujeres en la empresa familiar, sus historias de vida, cómo decidieron entrar a trabajar en la empresa, cómo ven su situación y su futuro en ella, cómo han llegado a ocupar esos puestos de responsabilidad, qué significa para ellas trabajar y ocuparse de la empresa familiar, etc.

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

Con respecto a las cuestiones planteadas, hemos de decir que las entrevistas fueron semiestructuradas, de tal forma que, si bien teníamos un guión previo sobre los aspectos que queríamos abordar (nos referimos a los aspectos comentados anteriormente, a la hora de hablar de los objetivos), lo cierto es que preferíamos que la entrevista siguiera un curso natural, de tal forma que consiguiéramos que las mujeres se sintieran cómodas y

² Curimbaba (2002) ofrece una categorización muy similar a ésta, clasificando a las herederas en “profesionales”, “invisibles” y “anclas”. La novedad de su estudio radica en que establece un modelo dinámico en el que la posición de la mujer puede variar de un tipo a otro, en función de los acontecimientos sociales, personales u organizativos (ver páginas 248-250).

relajadas y nos contaran todo aquello que ellas consideraban importante. En general, podemos decir que le pedíamos a la entrevistada que nos contara la historia de la empresa y su propia historia, que nos hablara de su familia, que nos comentara cómo decidió incorporarse a la empresa familiar y cómo había ido evolucionando su posición en ella y qué suponía para ella formar parte de la empresa de la familia.

Tras el diseño del guión de la entrevista y tras haber decidido quiénes iban a ser las personas entrevistadas, hicimos el estudio de campo entre diciembre de 2004 y julio de 2005. Junto a las 23 mujeres, también entrevistamos a 34 trabajadores de las empresas familiares que estuvieran en contacto directo con nuestras protagonistas, para tener otra visión sobre su incorporación a la empresa familiar y su situación en ella.

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

4. RESULTADOS

Hemos creído conveniente mostrar los resultados relativos a la evolución de la carrera profesional de las entrevistadas en torno a tres subapartados: (a) educación, socialización y formación; (b) incorporación a la empresa y (c) trayectoria hacia su rol actual y visión de futuro. En los dos primeros subapartados explicaremos cómo las hijas vivieron el hecho de pertenecer a una empresa familiar, cómo fue la elección de su formación y cuáles son las principales razones que las llevaron a incorporarse a la empresa. Por último, en el tercer epígrafe distinguiremos claramente el papel de las hijas trabajadoras y las directivas y analizaremos los factores que han propiciado o limitado la evolución profesional de estas mujeres y su consideración para la sucesión en la empresa familiar.

A. Educación, socialización y formación (Infancia y juventud)

En general, todas las hijas entrevistadas han vivido durante su infancia el hecho de formar parte de la empresa familiar, si bien en algunos casos esta socialización ha sido más fuerte que en otros, por lo que estas mujeres tienen más interiorizada la cultura o los valores empresariales. No obstante, lo cierto es que la mayor parte de las entrevistadas se refiere a la empresa como algo que han vivido desde siempre, algo que llevan en la sangre o, incluso, la llegan a definir como alguien más de la familia. Por este motivo, estas mujeres consideran que la empresa es una parte inseparable de la familia y, consecuentemente, también lo es de ellas mismas.

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

Toda esta interiorización de los valores de la empresa hace que estas mujeres sientan un gran orgullo y responsabilidad por continuar la tradición familiar y formar parte de algo que tanto trabajo y esfuerzo ha costado a sus progenitores sacar adelante. En este sentido, lo cierto es que casi todas las entrevistadas sienten un gran respeto hacia la empresa a la vez que un gran deseo de que este legado familiar no se pierda, por lo que les preocupa enormemente el aspecto de la continuidad de la empresa, especialmente a las hijas directivas que han sucedido a sus padres al frente del negocio.

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

“Yo sí sé, sí he visto lo que mi padre ha sufrido y ha luchado para crear esta empresa, entonces a mí me duele como si lo hubiera hecho yo, bueno, es que yo le he ayudado todo el tiempo (...) Entonces tengo motivación para decir esto no se puede derrumbar por nada del mundo, esto lo tengo que mantener” (E47; 8).

Por este motivo, la mayoría de las entrevistadas eligió una formación que pudiera resultar adecuada para su incorporación en la empresa familiar, aunque casi todas ellas han optado por las ramas de administración o de empresariales. Esta elección se hace pensando que en un futuro puede hacer falta su participación en la empresa y viendo dónde puede haber más oportunidades para ella desde el punto de vista profesional.

No obstante, esto no sucede en todos los casos, pues hay algunas hijas a quienes su padre no les inculcó en ningún momento la idea de desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar, sino más bien todo lo contrario; es decir, que no contaran con la empresa para nada. Estas mujeres escogieron una formación no relacionada en ningún caso con el negocio. Sin embargo, eso no implica necesariamente que no se tenga el deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia, sino que parece más bien que las razones que subyacen bajo este planteamiento son el deseo del padre de que sus hijos puedan encontrar algo por sí mismos y para que no vean la empresa como un trabajo seguro, aunque no tengan formación ni experiencia; es decir, se trataría más bien de una práctica contra el nepotismo.

Por otra parte, independientemente de que se haya optado por una formación en materia empresarial o no, lo cierto es que todas las entrevistadas reconocen tener una formación de base en este sentido, que se debe a la socialización recibida durante la infancia (escuchando al padre hablar de la empresa; ayudando de pequeña; etc.) y que no está presente en otras personas no vinculadas a negocios familiares.

“Yo estudié FP II, en administrativo. Pues yo muchas de las cosas que estaban oyéndolas, mis compañeras les sonaban a chino, y para mí eran cosas muy normales, es decir, yo me desenvolvía muy bien. (...) Y mis hijos pues también están dentro de la temática de la propia empresa. Saben que para trabajar, tienes que dar de alta a un trabajador, saben que tienes que pagar tus seguros sociales, saben que tienen sus nóminas, porque las ven firmarlas todos los meses (...) Están muy dentro de lo que es el mundo empresarial, lo conocen. Lo conocen, conocen palabras, técnicas que a lo mejor se utilizan, que otros niños a lo mejor pues lo desconocen, porque es el argot normalmente nuestro” (E15; 2).

Por otro lado, otro de los factores importantes relacionados con la socialización es el hecho de que hayan ayudado de pequeñas a realizar alguna actividad en la empresa. En este sentido, queremos remarcar que la mayoría de ellas participó en tareas meramente administrativas, no relacionadas con la parte más técnica o artesanal de la actividad. Hacemos hincapié en este aspecto porque nos hemos dado cuenta de que en este aspecto ha tenido una gran influencia la actividad de la empresa. En concreto, cuando la empresa se dedica a una actividad industrial (o fabricación de materiales de construcción) hemos comprobado que la hija adolece de una falta de conocimientos relacionados con la parte de producción o fabricación (la parte más técnica) pues en ningún caso el padre se preocupó de mostrar a su hija este ámbito del negocio. Por el contrario, es en la hostelería donde las hijas más han colaborado en todos los ámbitos y tareas del negocio.

Creemos que esto puede ser el reflejo claro de la influencia de los estereotipos en la consideración de actividades “femeninas” y “masculinas”, pues ellas han participado más activamente en la parte de la administración de la empresa y en actividades donde la mujer suele estar más presente. Además, también la formación escogida puede ser una muestra de este aspecto pues, como hemos comentado, la mayoría de las mujeres entrevistadas ha optado por estudios relacionados con la gestión empresarial, siendo muy escasas las que han realizado una formación más técnica (p.ej. ingeniería).

B. Incorporación a la empresa familiar

Tal y como comentamos en el apartado anterior, ninguna de las mujeres entrevistadas se ha sentido forzada en ningún momento a incorporarse a la empresa, es decir, todas ellas lo han hecho por voluntad propia, de forma voluntaria. De hecho, una de las cosas que ellas más valoran es que nunca hayan estado presionadas en ese sentido, sino que el padre les haya dejado siempre libertad para decidir cómo y cuándo incorporarse.

Sin embargo, en lo que sí hay diferencias es en el modo en que realizaron su incorporación y en los problemas que afrontaron. En este sentido, hemos podido identificar cuatro razones o motivos por los que las mujeres deciden incorporarse a la empresa: por inercia, esto es, dejándose llevar por las orientaciones del padre; por claro deseo y voluntad de formar parte de la empresa familiar; porque otras opciones profesionales no resultaron exitosas; y porque se las necesita en una situación de crisis o de crecimiento de la empresa.

Así pues, el primer grupo de mujeres estaría compuesto por aquellas hijas que, cuando terminan sus estudios, no tienen claro qué hacer en el terreno profesional y, tras hablar con su familia, ésta, y más concretamente el padre, les anima a que se incorporen a la empresa haciéndoles ver que no van a estar mejor en ningún otro sitio. En este sentido, podemos decir que se dejan llevar por la situación y no se plantean otras alternativas.

“Yo, en un principio, la verdad es que no tenía mucho interés por incorporarme a la empresa, pero mi padre la verdad es que sí, él quería que ya que habían sacado ellos a flote la, la empresa pues que trabajáramos todos, ¿no? Y que donde mejor íbamos a estar pues que en eso, en una empresa familiar. Y la verdad es que así que poco a poco pues me incorporé a trabajar” (E10; 1).

En el extremo opuesto, nos encontramos con un grupo de mujeres que tienen muy inculcada la cultura y los valores del negocio familiar y que se caracterizan porque siempre han tenido claro que su carrera profesional se iba a desarrollar en la empresa de la familia. En este caso, muchas de ellas ni siquiera lo dudaron y decidieron que después de sus estudios (cuya elección también estuvo condicionada por la empresa) entrarían a trabajar directamente en la empresa⁴.

“Siempre vas pensando que lo tuyo es esto. (...) Como tú lo has mamado desde chiquitica y lo has visto desde chiquitica, pues sabías que lo tuyo era esto, no te planteas otra cosa” (E39; 7-8).

El tercer grupo de mujeres también incluye a aquellas que están muy involucradas en el negocio familiar y que tienen una gran concienciación de lo que ello significa. Sin embargo, lo que las diferencia de las anteriores es que, en este caso, se incorporaron a la empresa porque ésta las necesitaba en un momento dado. De esta forma, nos encontramos que ante una situación de crisis (económica o familiar, por el fallecimiento o enfermedad grave del predecesor) o por una situación de crecimiento o cambio importante en la empresa, ellas sienten la responsabilidad de ayudar a la familia y deciden voluntariamente abandonar sus estudios o su trabajo en otro lugar.

“Yo en aquella época estaba estudiando 2º de económicas o 3º creo, y ante la situación de estar todo, bueno, de estar todo embargado, estar todo en una situación muy precaria... No es que en ningún momento me dijeran que me viniera a trabajar pero soy la mayor y... tomé esa decisión” (E33; 1).

⁴ No obstante, dentro de este segundo grupo, también nos encontramos algunas mujeres que decidieron tener una experiencia laboral previa al margen de la empresa familiar, con la finalidad de probarse a sí mismas. Esta experiencia es valorada de forma muy positiva por ellas, pues les ha permitido no sólo adquirir conocimientos sino porque también les ha ayudado a mejorar su autoestima y les ha aportado seguridad y valía a la vez que les ha permitido hacerse valer. De esta forma, podemos decir que esa experiencia previa les confiere legitimidad para incorporarse después a la empresa familiar y que nadie piense que simplemente está en la empresa por ser “la hija de”.

Finalmente, el cuarto grupo de mujeres que nos encontramos incluye a aquellas que decidieron desarrollarse profesionalmente fuera del ámbito de la empresa familiar pero que, como consecuencia de una mala experiencia en este sentido, acuden a la familia para que les dé cobijo en la empresa.

“Y bueno como te he contado antes pues mi idea era otra, yo quería quedarme en otra cosa y... pero, bueno, empecé (...) y como tuve tantos problemas (...) pues al final dije, mira, me quedo en la empresa” (E30; 1).

Otro de los aspectos interesantes relacionados con la incorporación de estas mujeres a la empresa es el grado de aceptación mostrado por los trabajadores cuando deciden formar parte de la misma. En este sentido, la mayoría de las entrevistadas cree que no hubo ningún problema con ellos porque, al fin y al cabo en muchos casos, ellas ya conocían la empresa y las personas que trabajaban allí, lo que pudo ayudarlas en su incorporación. Esto es corroborado en el discurso de los trabajadores para quienes resulta algo normal que la hija se incorporase al negocio de la familia.

No obstante, también nos encontramos algunos casos en los que ellas creen que su incorporación fue vista de una forma un poco negativa por los trabajadores, especialmente por los que ocupan un puesto directivo. En este caso, las entrevistadas creen que éstos se veían un poco amenazados por su incorporación (iba a quitarles terreno) y porque seguramente pensarían que ellas estaban siendo favorecidas simplemente por ser “la hija de”. Por este motivo, estas mujeres han preferido pasar antes por trabajadoras que por jefas, para evitar problemas en este sentido.

Sin embargo, estas sensaciones no han sido corroboradas en ningún caso en los discursos de los trabajadores, quienes en todo momento afirman que era lógico esperar que ella se incorporara a la empresa, valorando positivamente el hecho de que se incorporara a trabajar como una más. De todas formas, sí que se observa en algunos discursos de trabajadores, no sólo en estas empresas concretas de las que estamos hablando, un cierto sentimiento de que se están realizando prácticas de nepotismo. Esto sucede especialmente en las empresas más grandes y más estructuradas.

Por último, queremos también comentar que la mayoría de ellas se incorporó a la empresa en los niveles más bajos, esto es, como trabajadoras y posteriormente fue adquiriendo cada vez más responsabilidades, con una trayectoria profesional “normal” (primero trabajadora y luego directiva). Sin embargo, el grupo de mujeres que entró en la empresa por ayudar en un momento en que ésta la necesitaba, está formado por hijas que se han incorporado a ella directamente como directivas o como sucesoras.

C. Trayectoria en la empresa y su visión de futuro

En este apartado queremos presentar los resultados en cuanto a la evolución de la situación de las mujeres entrevistadas desde su incorporación hasta el momento actual, así como su percepción sobre su futuro profesional en la empresa. Para ello distinguiremos entre el grupo de hijas trabajadoras e hijas directivas.

Trabajadoras

A la hora de analizar la situación del grupo de mujeres trabajadoras hemos considerado que lo más importante era saber por qué están en ese nivel y no como directivas. En este sentido, hemos querido analizar cuál es su actitud y cómo ven la empresa y su papel en ella, atendiendo a la clasificación de Dumas (1998), con el propósito de identificar si dicha actitud puede ser la causa de que no estén actuando como directivas o si hay otros factores añadidos.

Entre las participantes, tan sólo nos hemos encontrado una hija que se podría incluir en el grupo de la visión reactiva; esto es, se ve a sí misma únicamente como trabajadora y no tiene expectativas de ir más allá del rol de empleada. Así, en el análisis de su discurso no encontramos en ningún momento un indicio de interés por adquirir más responsabilidades o por el liderazgo, ni un deseo por ser en el futuro la sucesora. Esta falta de iniciativa se debe fundamentalmente a su convencimiento de no estar capacitada o no contar con las aptitudes necesarias, por lo que básicamente lo único que espera para el futuro es que la empresa vaya bien por mucho tiempo para que ella siga teniendo trabajo.

“Hombre, yo quedándome con esto... yo espero seguir aquí muchos años... ahora ya no sé yo cómo acabará esto. Porque no lo sé, hombre yo sí... me da un poco miedo. Yo algunas veces me lo he planteado y de hecho mi marido me lo dice, por qué no te planteas... digo me da mucho miedo, también, porque son muchas cosas y, y la verdad es que miedo sí me da” (E19; 3).

En el otro extremo, nos encontramos con otra hija que presenta una visión de desarrollo; esto es, ve a la empresa y su propio potencial en ella de una forma progresiva. Esta mujer llevaba poco tiempo en la empresa (un año) por lo que esa es la razón fundamental para que esté aún en el nivel de trabajadora. Pero, a pesar de ello, se está preparando para tener un conocimiento más general sobre el funcionamiento del negocio, es decir, se está preparando para la dirección. Es una persona que tiene planes de futuro sobre su labor en la empresa y que se ve a sí misma con una mayor responsabilidad, aunque de forma progresiva. Es cautelosa y considera que ese progreso se irá produciendo conforme se sienta más segura y vaya adquiriendo nuevas habilidades y ganando confianza en sí misma.

“Exactamente no te puedo decir pues mira me veo como tal, haciendo esto, esto y esto, no, quiero desarrollarme poco a poco y ver lo que hay y ver lo que me gusta más, lo que me gusta menos y poco a poco. En un año que yo llevo trabajando he visto como... yo misma me he visto cómo me he ido desarrollando, ¿no? Que yo no tenía idea de que lo que estoy haciendo ahora... o sea, lo que yo hice ayer pues yo no me podía imaginar hace un año que yo lo pudiera desarrollar sola, ¿no? Sin, o sea, esa responsabilidad, sin tener miedo de decir lo habré hecho mal, no lo habré hecho mal, yo no puedo, yo no me atrevo, ¿no? Entonces por eso te digo que no me gusta adelantar acontecimientos y menos en estas cosas, prefiero ir poco a poco y viendo pues lo que dé de sí, lo que pueda abarcar, ¿no?” (E28; 11-12).

Frente a estas dos mujeres encontramos otra con una clara visión proactiva, pues entiende que la empresa es suya, porque forma parte de la familia, lo que le confiere una serie de beneficios, pero no se ve con las habilidades necesarias como para ser la futura sucesora. Cree que no podría ejercer como líder de la empresa, al estimar que no tiene las habilidades necesarias para esa labor.

“Yo he de reconocer que no tengo, no tengo cariz para tratar a la gente, es decir, tienes que hacerte respetar y saber estar en tu sitio y yo no, no tengo quizás... hay que tener, para ser encargado de manejar a los trabajadores, por lo menos como te he dicho antes en este sector, tienes que tener algo especial y yo no lo tengo, no lo tengo” (E10; 5).

Directivas

En este caso, todas las mujeres incluidas en esta categoría son consideradas como directivas pues participan en la toma de decisiones y se definen a sí mismas como tales. La mayoría de ellas comenzó como trabajadora y poco a poco ha ido adquiriendo más responsabilidades⁵.

⁵ Solamente hay un caso en el que entró directamente como directiva pero se corresponde, como ya dijimos, con una hija que se incorporó por una situación de crisis en la empresa.

Por lo que se refiere a las funciones que realizan en la empresa, prácticamente todas ellas son las responsables de las áreas de administración y económico-financiera de la empresa y, en algunos casos, también gestionan las relaciones con los clientes y con los proveedores. De esta forma, tal y como ya mencionábamos en el apartado de la formación, ninguna de estas mujeres es la encargada de la parte más técnica de la empresa, esto es, el área de producción o fabricación, especialmente en las empresas industriales.

Dentro de este grupo de mujeres podemos distinguir entre aquellas que están en empresas donde aún no se ha producido la sucesión (pues el padre sigue al frente de la empresa) y aquellas otras que ya han sido designadas sucesoras.

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

En otros casos, sin embargo, sí que se ha apostado directamente por ellas como las futuras sucesoras y lo que se está produciendo es una preparación para la sucesión. Estas mujeres tienen en común la ausencia de hermanos varones implicados en la empresa, así como el hecho de que el padre ha confiado desde el principio en ellas y en sus capacidades. Todas ellas se corresponden con mujeres que estaban muy implicadas en la empresa desde pequeñas y que siempre habían tenido claro que su carrera profesional se iba a desarrollar en ella, por lo que no dudaron en ningún momento sobre su incorporación a la misma.

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

Sin embargo, en el lado negativo, nos damos cuenta de que aunque estas hijas se están preparando para la sucesión, para los padres están como en una especie de periodo de prueba y no terminan de cederles del todo el control por lo que, en realidad, el padre sigue siendo el que tiene la última palabra en la toma de decisiones.

Otro factor muy importante y que tiene una gran influencia en el deseo de adquirir más responsabilidades y ser la futura sucesora, es, sin duda, la maternidad. En este sentido, observamos que las mujeres que deciden crear una familia y que tienen hijos pequeños han optado, en la mayoría de los casos, por reducir su implicación en la empresa. Así, hemos encontrado varias entrevistadas que, a pesar de que eran la clara apuesta del padre para la sucesión y que ellas se consideraban también a sí mismas como sucesoras, el hecho de ser madres les ha llevado a dedicar más tiempo a su familia y dejar un poco al margen sus responsabilidades profesionales (no están tan volcadas en la empresa), por lo que finalmente el sucesor será uno de sus hermanos⁶.

⁶ No obstante, hemos de decir que esto no sucede en todos los casos y que algunas de las mujeres que se están preparando para la sucesión también tiene hijos pequeños y este hecho no ha supuesto necesariamente que reduzcan su implicación y participación en la empresa. Esto ya ha dependido en cada caso de cómo quisieran compaginar ambas responsabilidades y de eso hablaremos en el apartado de la influencia del género en la carrera profesional.

“Yo he estado muy entregada, ahora llevo unos años, tuve dos niños pequeños, y entonces ya ahora estoy un poquito más, vamos más, que tengo un horario más reducido porque yo vengo pues por la mañana un rato, desde las 9.30 o por ahí, los dejo en el cole... vamos, lo que pasa cuando tienes niños, antes era todo el día dedicado a esto, pues desde que tengo los niños... los dejo en su cole, me vengo y cuando voy a recogerlos pues me salgo de la oficina, porque la verdad es que es... con niños es muy complicado. (...) Mi hermano se ha ido un poco haciendo cargo, ha sido justamente el tiempo que yo he estado más desconectada de aquí, entonces yo antes me dedicaba al 100% que yo siempre estaba con mi padre, era mi padre y yo, porque además mis hermanos eran más chicos y ellos no trabajaban, a lo mejor estaban estudiando, y éramos mi padre y yo. Claro cuando yo ya empecé a tener, pues en esos cinco años que llevo quitada, un poquillo a medio gas, se ha incorporado mi hermano, pero vamos que se ha incorporado porque además yo veo que él tiene actitudes y que yo no estoy dispuesta. Porque a lo mejor si yo tuviese, quisiera dedicarme a esto más horas pues entre los dos a lo mejor lo llevaríamos más o no sé, pero... no, porque yo creo que siendo una mujer y con hijos es muy difícil que te dediques a esto” (E39; 2 y 9).

En relación con el segundo grupo (mujeres que ya han sucedido a sus padres al frente del negocio) lo más destacable es la falta de planificación de la sucesión y la falta de preparación y formación que estas mujeres tenían para hacerse cargo de la empresa familiar. En algunos casos, observamos que en esta ausencia de preparación ha jugado un papel muy importante el hecho de ser mujer. Así, en el siguiente discurso se muestra muy claramente la influencia que puede tener la condición femenina en el proceso de sucesión.

“Yo me planteo qué hubiera sido si yo hubiera sido hombre, ¿no? Entonces mi padre le hubiera sido mucho más cómodo enseñarme, (silencio) bueno, no sé, (...) igual me hubiera acaparado más y yo me hubiera marchado, en el sentido de que te exija muchísimo (...) que realmente esa presión... a lo mejor si hubiera sido hombre no la hubiera aguantado. Como he sido mujer, he estado ahí un poco a la retaguardia, um, las mujeres, bueno, tenemos quizás más paciencia, más aguante que los hombres, los hombres son más impulsivos, pues eso me ha hecho el quedarme y el aguantar. Pero que ha sido muy complicado, el, eso, la sucesión. La sucesión a una mujer muchísimo más complicado. Porque, primero, ellos no te ven a ti como... mi padre no me veía a mí como la sucesora, eso es lo primero. Ya porque no le quedó más co..., hablando feamente, y dijo bueno, venga, pero él nunca me veía a mí como la sucesora. Lo que pasa es que ya interiormente decía bueno ya es que me ha llegado la edad, um, y bueno y ella está aquí, ¿no? Porque siempre ha estado a mi lado, porque eso, yo siempre he estado aquí en la empresa. Y entonces pues... pero que, que, si a lo mejor hubiera... claro, si hubiera sido hombre pues desde pequeño me hubiera ido poquito a poquito enseñando” (E47; 7).

No obstante, a pesar de esta falta de preparación y como consecuencia fundamentalmente de que sienten mucha responsabilidad, deciden hacerse cargo de la empresa, algunas de ellas de forma individual y otras formando equipo con sus hermanos.

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

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

5. CONCLUSIONES

En la revisión de la literatura sobre el papel de la mujer en la empresa familiar hemos observado que los estudios más recientes se han centrado en el análisis de la trayectoria profesional de las hijas en la empresa

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

Para comprender mejor el avance de la carrera profesional de nuestras entrevistadas, decidimos agrupar los resultados distinguiendo tres etapas claras en su evolución: la socialización durante la infancia y la adolescencia; la incorporación a la empresa familiar; y la evolución hasta su situación actual (sucesión)⁷.

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

No obstante, nuestros resultados han puesto de manifiesto un aspecto negativo en esta socialización que no está presente en el modelo de Dumas (1998). Se trata de un fenómeno de segregación o discriminación ocupacional y se manifiesta en el hecho de que estas hijas han sido introducidas desde pequeñas en la empresa, pero fundamentalmente en el área de administración, dejándolas al margen de la parte más técnica o de producción, especialmente en las empresas industriales. Esto afecta negativamente a su preparación para la gestión de la empresa y se observa claramente la influencia que en este aspecto tienen los estereotipos de género, pues, en muchos casos, a los hermanos varones sí que se les mostraba todo lo relacionado con la fabricación o la parte más artesanal de la actividad. De esta forma, estas mujeres están siendo educadas para hacerse cargo de las áreas más “femeninas” de la empresa; esto es, administración, gestión de recursos humanos, etc.

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

⁷ Como podemos observar, existe una gran similitud entre estas etapas y las tres que planteaba Dumas (1998) en su modelo: iniciación, caminos hacia la participación y caminos hacia el liderazgo.

forma progresiva y adquiriendo cada vez más responsabilidades, a medida que vaya teniendo más preparación y sea más consciente de sus capacidades (de desarrollo).

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

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

Sin embargo, no todo es positivo y nos encontramos también algunos aspectos que influyen negativamente en estos procesos. Nos referimos a la falta de preparación que estas mujeres tenían, en general, para hacerse cargo de la empresa familiar y al hecho de que, en la gran mayoría de los casos, existía una falta de planificación de la sucesión. En primer lugar, ya comentamos que a estas mujeres normalmente no se les preparaba en la parte más técnica de la empresa, pero lo cierto es que muchas de ellas reconocen que tampoco tienen los conocimientos ni la experiencia necesaria en materia de dirección. Por este motivo, cuando ellas han sido elegidas como sucesoras se han encontrado con una falta de preparación importante. Esto está muy relacionado con esa falta de planificación a la que hacíamos referencia y es que hemos podido comprobar que el tema de la sucesión sigue siendo un tema tabú en muchos casos. Además, el género vuelve a tener una gran influencia en este aspecto pues son muchas las empresas en las que el padre había apostado directamente por el hijo varón y, únicamente cuando no había habido hijos varones, ellas habían sido elegidas para la sucesión (tal y como afirmaban, por ejemplo, Dumas, 1992 y 1998; o Curimbaba, 2002).

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

6. BIBLIOGRAFIA

- Barnett, F. y Barnett, S. (1988): *Working together: entrepreneurial couples*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Brush, C.G. (1992): “Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol16, nº4, 5-30.
- Cole, P.M. (1997): “Women in family business”, *Family Business Review*, vol10, nº4, 353-371.
- Curimbaba, F. (2002): “The dynamics of women’s roles as family business managers”, *Family Business Review*, vol15, nº3, 239-252.
- Dumas, C. (1989): “Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses”, *Family Business Review*, vol2, nº 1, pp. 31-46.
- Dumas, C. (1990): “Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses”, *Family Business Review*, vol13, nº2, 169-181.
- Dumas, C. (1992): “Integrating the daughter into family business management”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol16, nº4, 41-56.
- Dumas, C. (1998): “Women’s pathways to participation and leadership in the family-owned firm”, *Family Business Review*, vol11, nº3, 219-228.
- Francis, A.E. (1999): *The daughter also rises: how women overcome obstacles and advance in the family-owned business*. San Francisco CA: Rudi Publishing.
- Frishkoff, P.A. y Brown, B.M. (1993): “Women on the move in family business”, *Business Horizons*, march-april, 66-70.
- Godfrey, J. (1992): *Our wildest dreams: women entrepreneurs. Making money, having fun, doing good*. New York: Harper Collins.
- Haynes, D.C.; Avery, R.J. y Hunts, H.J. (1999): “The decision to outsource child care in households engaged in a family business”, *Family Business Review*, vol12, nº3, 269-281.
- Iannarelli, C.L. (1992): *The socialization of leaders in family business: an exploratory study of gender*. Doctoral Dissertation. University of Pittsburgh.
- Jaffe, D. (1990): *Working with the ones you love: strategies for a successful family business*. Emeryville, CA: Conari Press.
- Lyman, A.R. (1988): “Life in the family circle”, *Family Business Review*, vol1, nº4, 383-398.
- Lyman, A.R.; Salganicoff, M. y Hollander, B. (1985): “Women in family business: an untapped resource”, *SAM Advanced Management Journal*, vol50, nº1, 46-49.
- Nelton, S. (1986): *In love and in business. How entrepreneurial couples are changing the rules of business and marriage*. New York: John Wiley & Sons.
- Rowe, B.R. y Hong, G.S. (2000): “The role of wives in family businesses: the paid and unpaid work of women”, *Family Business Review*, vol13, nº1, 1-13.
- Salganicoff, M. (1990): “Women in family businesses: challenges and opportunities”, *Family Business Review*, vol3, nº2, 125-137.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Básica.
- Vera, C.F. y Dean, M.A. (2005): “An examination of the challenges daughters face in family business succession”, *Family Business Review*, vol18, nº4, 321-346.