

## **La mujer en la empresa familiar.**

### **Roles y contribución al capital familiar[1]**

**Pilar Ortiz García**

**Ángel Olaz Capitán**

**Universidad de Murcia**

#### **Resumen**

La mujer tiene una participación activa en la configuración de los valores y la cultura de la familia. Es uno de los agentes de socialización más importantes en un ámbito donde se le atribuyen los roles de cuidadora y educadora entre los miembros que componen el núcleo familiar. Es un hecho, por tanto, la preeminencia de esta labor para el funcionamiento de la institución y el éxito de sus miembros en el proceso de adaptación social.

Constatado este hecho, parece oportuno preguntarse si este mismo papel se traslada a la empresa familiar cuando la mujer tiene una participación activa en ella a través de la dirección, la gerencia o la propiedad de ésta. Esta comunicación pretende reflexionar sobre el rol desempeñado por la mujer en el ámbito de la empresa familiar, concretamente su contribución a la formación de valores en el proceso de socialización que también opera en este tipo de empresas.

#### **Palabras Clave**

Capital Familiar, Cultura, Empresa familiar, Socialización, Valores.

#### **Aproximación teórica al papel de la mujer en la empresa familiar**

A pesar de que la situación está cambiando, la literatura en torno al papel de la mujer en la empresa y en concreto en la empresa familiar no abunda, como tampoco los estudios empíricos sobre el tema. En este sentido hay que constatar una escasez de estudios empíricos en la que existen pocas excepciones (Rowe y Hong, 2000; Dumas, 1998; Bowman-Upton y Heck, 1996). No obstante, en los existentes hay una coincidencia sobre influencia de la mujer en el devenir de la empresa. En gran parte de estos análisis se reconoce su valor en el desarrollo eficiente de la empresa y la gestión de las relaciones entre los miembros de la familia, aspectos que determinan el éxito o fracaso de la empresa familiar.

Básicamente se abren dos momentos en los que la literatura aborda el tema de mujer y empresa familiar (Martínez, et.al., 2007). Un primer grupo de trabajos pone de mani-

fiesto las dificultades de la mujer para incorporarse a la empresa y el desarrollo de una carrera profesional una vez lo han conseguido, o los problemas de reconocimiento del trabajo (Lyman et al., 1985; Dumas, 1989; Salganicoff, 1999). En segundo lugar y desde una perspectiva posibilista, otros estudios analizan el desempeño de la mujer en la empresa familiar y su competencia para ostentar cargos de responsabilidad en la gestión de ésta (Cole, 1997; Rowe y Hong, 2000; Vera y Dean, 2005).

Desde finales de los años ochenta, se comienzan a publicar una serie de investigaciones que abordan la cuestión. En algunas, el centro de atención es la dificultad de la mujer para acceder a un ámbito hasta ahora bastante mediatizado por el poder masculino y en el que resulta difícil el reconocimiento a su contribución (Dumas, 1989; Lyman et al., 1985; Salganicoff, 1990; Fitzgerald y Muske, 2002). En otros estudios se ponen de manifiesto las singularidades de la mujer en la empresa familiar y su aportación como un recurso competitivo en las empresas de este carácter (Cole, 1997; Rowe y Hong, 2000; Sharma, 2004; Vera y Dean, 2005, Jaka y Zupan, 2009). En no pocos casos, el análisis adopta un carácter reivindicativo poniendo el acento en la brecha existente entre la participación de la mujer en aspectos como la sucesión ligada al desarrollo de la carrera profesional (Martínez, Hernández y Poza, 2007) y las cotas de poder o de propiedad en la empresa familiar (Dumas, 1998).

La perspectiva familiness, desde la que se aborda este trabajo, permite realizar una aproximación al papel de la mujer en la formación de capital familiar en la empresa. Este concepto, también definido como “capital social familiar” (Pearson, et.al., 2008; Olson et al., 2003; Cibrián, 2010), es una especial forma de capital social, se trata de la infraestructura moral que dirige las relaciones entre los miembros de la familia (Hoffman et al., 2005; Sorenson y Bierman, 2009). Es un recurso para esta comunidad particular que constituye la familia en la que se definen los valores, normas y creencias moralmente aceptadas y en la que se socializan los miembros de la unidad familiar.

Este concepto abre un interesante campo de análisis sobre el papel de la mujer en la empresa, dado que incide en el “capital cultural”, los valores y la influencia de la familia en la estructura y resultados de la empresa familiar. La mujer se convierte en una de las piezas clave en la transmisión de valores a la familia y a la empresa familiar, provocando que estos valores y su traslado a la empresa sean los que conforman dicho capital cultural. Este papel está directamente relacionado con la socialización operada en el seno de la familia, en la que la mujer es agente activo y pasivo de ésta. Es decir, por una parte, recibe (como agente pasivo) una educación que la prepara para la educación y cuidado de los miembros y esta función será la que la convierta en un agente activo del proceso de socialización en el que se gestará la cultura familiar. Por esta razón, resulta imprescindible indagar en los roles de la mujer en la familia y su traslación al ámbito económico de la empresa familiar.

Por otro lado, la perspectiva de género es importante para entender la construcción sexuada del empleo y de las cualificaciones (Maruani, 2002; Maruani y Reynaud, 1993). Una construcción de este carácter lleva a una asignación de roles que parte de la división social del trabajo en el hogar y en la empresa, y acaba en la atribución de funciones y cuali-

ficaciones tácitas o expresas que segregan ocupacional y emocionalmente a la mujer.

La empresa familiar se configura como un espacio en el que junto a la eficiencia propia del desarrollo del negocio, con frecuencia, al igual que en otros ámbitos públicos de la sociedad, la mujer queda en un segundo plano. Ya apuntaba el profesor Gallo (1985) que en la empresa familiar, cuando se trata de pensar en aspectos estratégicos como la sucesión, se piensa en el varón. La mujer entra en escena cuando no hay otro sucesor o cuando la distancia en edades con el segundo hijo (varón) justifica optar por la primogénita (mujer). Las dudas sobre su capacidad de compromiso a largo plazo están por detrás de esta decisión. Sin embargo, la inteligencia, el compromiso y la eficiencia no tienen género. Es más, los estudios enfatizan en el incuestionable desempeño profesional de la mujer cuando adquiere posiciones de poder; pero al mismo tiempo cumple -por la educación generalmente recibida-, un importante papel en el mantenimiento del equilibrio y la armonía emocional de la familia. Es una labor de los estudiosos de la empresa familiar poner todos estos aspectos en valor.

La perspectiva de los análisis de género es especialmente explicativa de por qué tradicionalmente la mujer queda “invisibilizada” en las actividades de carácter público. La división sexual del trabajo atribuye a la mujer el espacio privado como ámbito propio, mientras que el público -donde se desarrolla el poder, la producción contabilizada, los resultados y la aportación social-, es eminentemente masculino (Tobío, 1995).

La empresa familiar, no es una excepción a esta regla. Resulta un hecho especialmente llamativo si se tiene en cuenta que la presencia de la mujer en la actividad laboral no ha dejado de crecer en España. Desde los años 90 los análisis constatan un cambio en la situación sociolaboral de la mujer y un paulatino incremento de la actividad emprendedora de ésta (Sánchez-Apellániz, 1999). En los últimos tiempos se ha constatado que mientras que el empleo de los hombres disminuye a una velocidad considerable, el comportamiento del empleo femenino experimenta un descenso más ralentizado, acusando en menor medida las consecuencias de la crisis desde 2006. Esto ha provocado una paulatina disminución en la brecha de género, aproximándose al valor que representa dicho indicador en la UE-27 (que en 2010 ascendía a 11,9 puntos). Estos datos dimensionan la actividad empresarial de la mujer y sirven de marco para el análisis sobre el rol desempeñado en la empresa familiar. Un papel en el que se reproducen las diferencias de género construidas en el ámbito laboral y familiar.

El reconocimiento y valoración del papel de la mujer en la empresa familiar parte de unas claves diferentes al reconocimiento del papel del hombre. Mientras el papel del hombre es evaluado en función del desarrollo de habilidades que permiten la consecución de objetivos a partir de cualidades como la astucia, la ambición o la intuición, en el caso de la mujer, se valoran en clave subjetiva y se reconocen especialmente los aspectos asociados a la sociabilidad, la observación, el capital emocional (Sharma, 2004), y, en general, el despliegue de habilidades sociales que facilitan el desempeño, aunque no están relacionadas directamente con la consecución de los objetivos.

El papel de la mujer está ligado, con frecuencia, no tanto al reconocimiento de su labor, como a la recompensa psicológica que ésta recibe por la ayuda a una “empresa” común. Aspectos como la cercanía al negocio y la contribución a la empresa están por encima de la propiedad formal, que, a veces pasa a un segundo plano, frente a la “propiedad psicológica” y el compromiso que las hace concebir la empresa como parte de su familia (Heinonen y Stenholm, 2011).

Objetividad frente a subjetividad, espacios públicos frente a privados, cualidades y competencias evaluables frente a habilidades tácitas difícilmente mensurables en términos de cumplimiento de objetivos, son los “universos” por los que discurre la literatura sobre el papel de la mujer en la empresa familiar frente al del hombre, ratificando la tesis que, - también en la empresa familiar-, sostiene una construcción social de género en la actividad empresarial de hombres y mujeres.

Sólo partiendo de esta premisa puede entenderse que, de la misma manera que existe una distribución de roles en la familia, en la empresa familiar esta distribución asigne diferentes papeles a hombres y mujeres. En esta división, al fundador -generalmente varón-, se le atribuyen las cualidades de ser una persona intuitiva, sensible y con ambición para construir una empresa (Davis, 1990; Leach, 1999) y a las mujeres se les reconoce un papel importante, pero generalmente en segundo plano. La mujer se “hace fuerte” en los roles que tienen que ver con las competencias emocionales. En esta dirección, cuando se habla de liderazgo, es ejecutivo en el caso del varón y emocional en el de la mujer.

También la socialización de género opera fuertemente en la asunción de liderazgo en la empresa familiar (Iannarelli, 1992). La mujer llega a ejercer el liderazgo en la empresa tras un largo camino en el que se van sucediendo una serie de etapas, desde la iniciación y la participación hasta la asunción de un papel activo y protagonista de la actividad empresarial. El estudio de Dumas (1998), identifica una etapa de iniciación que comienza en la niñez en la que la experiencia más o menos positiva será un factor clave para la incorporación a la actividad empresarial. Una segunda etapa de incorporación a la empresa, en la que la mujer, dependiendo de aspectos relacionados con sus intereses y personalidad, perfila el camino hacia el liderazgo o no de ésta. Por último, se alcanzaría el liderazgo de la empresa, una etapa en la que, salvo que la ésta haya sido fundada por la mujer, sus posibilidades son matizadas o directamente quedan circunscritas a los aspectos coyunturales, como la muerte del fundador/padre/varón o el hecho de no tener un descendiente varón en la familia o su minoría de edad. Salvo estos supuestos, muy frecuentes en la llegada a la dirección de la empresa por parte de la mujer, las posibilidades reales se ven filtradas por un largo camino de formación y experiencia, no siempre reconocida.

En el reconocimiento del papel femenino en la empresa familiar, los análisis apuntan a un proceso que no depende exclusivamente del entorno empresarial, sino también de las expectativas y aspectos motivacionales de la mujer. En este sentido, algunas investigaciones han llegado a establecer una tipología de modelos que contempla y gradúa las aspiraciones de la mujer en la empresa familiar, desde las que desarrollan mayor interés y están o aspiran a puestos de liderazgo (profesionales); las “invisibles”, que hacen mucho pero no

son reconocidas y, hasta las que trabajan en la empresa familiar pero no están interesadas en un puesto de liderazgo (“anclas”), Estamos hablando más concretamente de una tipología de personas caracterizadas por el mantenimiento del carácter familiar de la empresa, pero que han desistido o, sencillamente no ha sido su objetivo desempeñar tareas de responsabilidad (Lannarelli, 1992; Currimbaba, 2002; Martínez, Hernández y Poza, 2007).

Tradicionalmente el papel de la mujer en la empresa familiar ha estado ligado a la búsqueda de la armonía, el apoyo anímico a la familia y a los gestores de la empresa, la facilidad de acción multitarea -como resulta frecuente en puestos polivalentes propios de tareas escasamente cualificadas- y, por último, a la fuerte vinculación en defensa de la unidad familiar. Pese a ello, la paulatina incorporación de la mujer a la empresa ha supuesto una transformación y ampliación de los roles desempeñados. Hoy en día, se puede hablar del rol de propietaria/accionista; gerente/directiva y mujer/madre/esposa/hermana o trabajadora de un puesto operativo.

Los roles desempeñados por la mujer en la empresa familiar están condicionados a su vez por varios factores. Por una parte, la propia relación de parentesco. El papel de la mujer-esposa del fundador de la empresa, el de hija, hermana o nuera de éste, puede ser muy distinto. La literatura se centra especialmente en el rol desempeñado por las hijas, ligado a la cuestión de la sucesión.

Al hilo de estas argumentaciones, la literatura apunta en una doble dirección. Por una parte, el rol de hija se puede ver favorecido en un contexto de socialización en el que la figura del varón-padre cumple un papel fundamental de forma natural. Las hijas son las que, una vez incorporadas a la empresa, ostentan posiciones de poder, propiedad e influencia comparativamente mayores a las de las esposas y hermanas (Dumas, 1998). No obstante, en un sentido negativo, la hija queda en un segundo plano en la decisión de sucesión y, en principio, “entra en escena” en dos circunstancias. Una, cuando no hay otro sucesor; dos, cuando la distancia en edades con el segundo hijo (varón) justifica optar por la primogenitura.

Las dudas sobre su capacidad de compromiso a largo plazo están por detrás de esta decisión (Gallo, 1995). Sin embargo, los estudios sobre este tema evidencian la capacidad de las mujeres para simultanear negocio y familia (Belcopurt, Burke y Lee-Gosselin, 1991) y la normalidad con la que se asumen los roles de madre y el responsabilidad empresarial, en ocasiones, como gerentes de éstas (Cadieux y Hugron, 2002).

Las consecuencias de estos prejuicios llevan también a una discriminación en otros ámbitos, como es el económico. Con frecuencia, la transmisión de las acciones de padres a hijos, tienen también al varón como destinatario preferente, mientras que a la mujer (sea hija o hermana) es habitualmente compensada con otro tipo de bienes, como los de patrimonio o reciben menores participaciones, lo que conlleva situarlas en una posición de inferioridad en el accionariado de la empresa familiar.

Otro de los condicionantes del papel de la mujer en la empresa familiar son los es-

tereotipos de género. El trabajo de la mujer suele estar asociado tradicionalmente a tareas de carácter administrativo y en algún caso de gestión, pero difícilmente se incorporan o conocen los aspectos productivos y técnicos de la empresa. Estos suelen ser factores influyentes en su carrera profesional en la empresa familiar, especialmente cuando la aspiración de la mujer es la de participar activamente en labores ejecutivas (Martínez, Hernández y Poza, 2007).

Por último, el proceso de socialización en el ámbito familiar, más o menos enfocado a la asunción de los valores empresariales y el apoyo del entorno familiar, especialmente en la incorporación de las hijas a la empresa familiar, son también determinantes en el desempeño de ciertos papeles en condiciones de equidad, entre géneros.

### **La construcción del capital social en la empresa familiar desde una perspectiva de género**

Los trabajos empíricos realizados sobre la influencia de la familia en la empresa familiar han permitido desarrollar un concepto interesante, el de capital social. Este concepto surge de la sociología (Coleman, 1988), aunque será considerado como variable de análisis en el ámbito económico, tanto en los análisis de empresa, como en todos aquellos relacionados con desarrollo económico. Se puede definir capital social como la creación de valor (capital) derivado de la relación entre los individuos (social). De la misma forma que el trabajo productivo se traduce en la generación de bienes, o el capital humano se traduce en conocimiento, las relaciones sociales pueden tener un efecto en términos de beneficio, aunque tampoco puede obviarse las dificultades propias de su medición.

Coleman (1988) identifica algunos elementos clave de dicho capital. En primer lugar, se refieren a las redes sociales, como son los lazos de parentesco, las redes comunitarias informales y las organizaciones sociales. La generación de estas relaciones conlleva una inversión de tiempo y dedicación que pueden materializarse en beneficios tales como la solidaridad, la capacidad de defensa de intereses y derechos o la obtención de información. El segundo elemento son las normas o deberes sociales y los derechos que comportan y, por último, el autor se refiere a la confianza como garante de obligaciones, derechos y relaciones recíprocas.

La empresa familiar es un tipo de organización en el que los principios enunciados por Coleman encuentran un soporte idóneo para su desarrollo. Los vínculos sociales están garantizados a través de la relación de parentesco; las normas u obligaciones vienen establecidas en una doble clave: la económica (trabajo y aportación económica) y la familiar (dedicación de la familia al desarrollo de la empresa, el negocio como proyecto familiar...). Por último, la confianza, forma parte de la propia naturaleza de la familia y, por extensión, de las relaciones económicas establecidas en este tipo de empresa. Por tanto, como presupuesto inicial, la empresa familiar es uno de los tipos de organización en la que las relaciones sociales son especialmente susceptibles de generar valor.

Indudablemente, también el conflicto forma parte de las relaciones sociales y la

empresa familiar no es una excepción. Sin embargo, el desarrollo de este valor tiene uno de sus principales activos en la posible neutralización de los conflictos o, dicho de otro modo, la generación de un recurso (relación, valores y cultura), que sirva para solucionar los conflictos cuando éstos aparecen. Este es el verdadero sentido del capital social como recurso. Esta última perspectiva es especialmente sugerente en el análisis de la empresa familiar, ya que permite identificar el capital familiar como un recurso.

El “familismo” resulta de la potencialidad del capital social familiar para generar beneficios empresariales, y no solamente económicos. Uno de los elementos distintivos de las empresas familiares consiste en que sus objetivos trascienden los aspectos puramente económicos (Olson et al. 2003; Chrisman et al.(2008) y Miller et al. 2008) 2003b; Sharma 2004, Hienerth y Kessler 2006 y Kellermanns, F. et al. (2008), Cibrian, T, 2009). La preocupación por las generaciones futuras y el mantenimiento del equilibrio emocional de la familia a partir de una buena gestión de los recursos en la empresa, son factores importantes en este tipo de empresas. Son varios los marcos teóricos desde los que se aborda esta relación, desde la teoría de sistemas (Lansberg, 1983) hasta la teoría de recursos y capacidades (Habbershon et al., 2003) o la del capital social (Coleman, 1988).

Del desarrollo de dicho capital puede depender, en gran medida, el que la influencia de la familia sea positiva o negativa en la empresa. Un capital familiar funcional, -entendiendo por éste el que impulsa aspectos relacionados con el compromiso, la comunicación, el trabajo en equipo-, será funcional para el desarrollo de la empresa. Por el contrario, un capital familiar disfuncional tendrá capacidad para “contaminar” el desarrollo de la empresa (Cibrian, 2010; Le Breton-Miller y Miller, 2009).

Teniendo en cuenta estos conceptos ¿cuál es el papel de la mujer en la generación de este tipo de capital relacional que posibilita ventajas competitivas a través del valor de las relaciones sociales? La respuesta debe hallarse en los roles desempeñados por ésta en la familia como generadora de vínculos emocionales y cultura, así como en la ascendencia de dichos vínculos y valores sobre la empresa, dado que, a menudo, los roles de género que imperan en la familia empresaria se trasladan a la empresa familiar. Un estudio referido por Ceja (2008) realizado por la Cátedra de Empresa Familiar IESE en 2006 se basó en 200 entrevistas a miembros no activos de 98 empresas españolas y en él se analizaba la existencia de una posible división de roles por género en la empresa familiar.

Los estudios enfatizan en el incuestionable desempeño profesional de la mujer cuando adquiere posiciones de poder; pero al mismo tiempo cumple -por la educación generalmente recibida-, un importante papel en el mantenimiento del equilibrio y la armonía emocional de la familia.

Los estudios sobre el tema (Lansberg, 1995; Rowe, 2000; Ceja, 2008; Sharma, 2008) le atribuyen a la mujer una serie de funciones en la empresa familiar. En primer lugar, la transmisión de valores; por su rol tradicional en la familia, la mujer tiene la oportunidad de generar, transmitir y reforzar los valores que conforman el capital cultural de ésta. En segundo término, la educación generacional en estos valores conforma la personalidad de los su-

cesores en la empresa. Por último, el liderazgo emocional. En este sentido, algunos estudios sobre el tema muestran que las tareas relacionadas con la promoción del compromiso de la familia hacia la empresa, suele ser desarrollado por las mujeres, así como la promoción de la unión, la armonía y el equilibrio emocional de la familia. El conocimiento acumulado por la mujer en esta materia la “dota” de una especial inteligencia emocional, que sería útil en la elaboración de aquellos órganos de regulación de las relaciones familiares en la empresa, como es el Consejo de Familia o la promoción de reuniones intergeneracionales necesarias para conservar el equilibrio entre la esfera familiar y la empresarial a partir del fomento de la comunicación.

Por otra parte, existe una convicción acerca del desarrollo de determinadas cualificaciones tácitas en la mujer que han instalado en la conciencia colectiva. Atributos que van desde los aspectos físicos tales como “meticulosidad”, hasta los inmateriales y subjetivos como la “lealtad”, la flexibilidad, la paciencia o la atención. Estas cualificaciones construidas socialmente son generalmente infravaloradas, ya que a diferencia de las cualificaciones tradicionalmente masculinas (conocimiento, experiencia) adquiridas en el sistema educativo o productivo, las de las mujeres se adquieren en el sistema informal que es la familia a través de la socialización y son menos susceptibles de medición, razones por las cuales se consideran al margen del ámbito de generación de valor (Rigby y Sanchís, 2006). No obstante en este caso, dichas cualificaciones podrían constituir un importante activo en la gestión de la empresa familiar.

## **Conclusiones**

La empresa familiar es un tipo de organización económica en la que los vínculos emocionales y económicos constituyen un marco idóneo para analizar y poner en valor el papel de la mujer en la empresa.

A pesar de que los resultados objetivos apuntan a una contribución clave por parte de la mujer en la empresa familiar, los estudios empíricos sobre el tema son todavía escasos. El análisis de la mujer en relación con este medio, suele aparecer vinculada a los temas sobre sucesión y propiedad. En estos casos, la mujer aparece como elemento a considerar e, incluso, problema cuando de sucesión se trata. En la mayor parte de los casos, esta consideración está asociada a los prejuicios sobre la capacidad de compromiso a largo plazo por parte de ésta con el proyecto empresarial familiar. Estos prejuicios llevan también a una discriminación en otros ámbitos, como el económico, tal y como se pone de manifiesto en la transmisión de las acciones de padres a hijos, que suelen tener al varón como destinatario preferente.

Junto a estos clichés, otro condicionantes del papel de la mujer en la empresa familiar son los estereotipos de género. Trabajos de carácter administrativo y en algún caso de gestión, pero difícilmente productivos o técnicos, son los destinos de la mujer en la empresa familiar, cerrando así un círculo vicioso que dificulta el desarrollo de una carrera profesional en la mujer.



A pesar de todos estos estereotipos y prejuicios, el papel de la mujer en la generación de capital relacional es fundamental en la empresa familiar.

Este capital posibilita ventajas competitivas a través del valor de las relaciones sociales. La mujer proyecta los roles tradicionalmente ejercidos en la familiar, en la empresa familiar. Si en la primera es generadora de vínculos emocionales y cultura, en la empresa familiar está especialmente ocupada de la ascendencia de dichos vínculos y valores sobre la empresa, dado que, a menudo, los roles de género que imperan en la familia empresaria se trasladan a la empresa familiar.

## **Bibliografía**

BELCOPURT, M.; BURKE, R. y LEE-GOSSELIN, H. (1991), "Une cage de verre: Les entrepreneurs du Canada". *Conseil Consultatif Canadien sur la Situation de la Femme*. Canada.

BOWMAN-UPTON, N. y HECK R. K. (1996), "The Family Dimension of Entrepreneurship", en SEXTON, D. L. (Eds.), *The state of the art of entrepreneurship*. Upstart, Chicago: 1-36.

CADIEUX, L.; LORRAIN, J. y HUGRON, P. (2000), "La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes", en *5<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, 25, 26 y 27 October, Lille.

CEJA, L. (2008), "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible", en *Newsletter* nº 28, septiembre 2008, Cátedra de Empresa Familiar, IESE.

CHRISMAN J. J.; STEIER L. P. y CHUA J. H. (2008), "Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms", en *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6): 935-947.

CIBRIAN, T. (2010), "La influencia de la familia: el capital social como fuente para la construcción de recursos y capacidades en la empresa familiar", en *VIII Jornada de pre-comunicaciones a congresos de Economía y Administración de Empresas*, Universidad Autónoma de Barcelona, junio 2010.

COLE, P. M. (1997), "Women in Family Business", *Family Business Review* 10 (4): 353-371.

COLEMAN, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", en *American Journal of Sociology*, vol. 94: 95-120.

CURRIMBABA, F. (2002), "The dynamics of woman's roles as family business ma-

nagers”, en *Family Business Review*, 15 (3): 239-252.

DAVIS, P. (1990), “Three types of founders and their dark sides” en *Family Business Magazine*, Febrero 1990.

DUMAS, C. (1989), “Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses”, en *Family Business Review*, 2 (1): 31-46.

\_\_\_\_\_ (1998), “Women’s pathways to participation and leadership in the family-owned firm” en *Family Business Review* 11 (3): 219–228.

FITZGERALD, M. A. y MUSKE, G. (2002), “Copreneurs: An Exploration and Comparison to Other Family Businesses”, en *Family Business Review* 15 (1): 1–16.

GALLO, M.A. (1995), *Empresas familiares: Textos y casos*, Barcelona, Editorial Praxis.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. y MACMILLAN, I. C. (2003), “A unified perspective of family firm performance”, en *Journal of Business Venturing*, 18: 451–65.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M. y SORENSON, R.L. (2006), “Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory”, en *Family Business Review*, 19: 135-145.

JAKA V. y ZUPAN, B. (2009), “The role of women in family businesses” en *Economic and Business Review*, 11 (2): 159–177.

KELLERMANNNS, F.; KIMBERLY A.; BARNETT, T. y PEARSON, A. (2008), “An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm”, en *Family Business Review*, 21 (1): 1-14.

HEINONEN, J. y STENHOLM, P. (2011), “The contribution of women in family business”, en *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13 (1): 62-79.

HIENERTH, C. y & KESSLER, A. (2006), “Measuring Success in Family Businesses: The Concept of Configurational Fit”, en *Family Business Review*, 19(2): 115-134.

INNARELLI, C. M. (1992), *The socialization of leaders in family business: an exploratory study of gender*, Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.

LANSBERG, I. (1983), “Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap”, en *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Nº 1: 39-46.

LANSBERG, I. (1995), “The Power of the Chief Emotional Officer”, en *Family Business Magazine*.

LEACH, P. (1999), *La empresa familiar*, Barcelona, Granica.

LE BRETON-MILLER, I. y MILLER, D. (2006), "Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability", en *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30: 731 - 746.

LYMAN A., M.; SALGANICOFF, B. y HOLLANDER (1985), "Women in Family Business: An Untapped Resource", en ARONOFF, C. E. y WARD, J. L. (Eds.), *Family business sourcebook*, Detroit: Omnigraphics: 46–49.

MARTÍNEZ JIMÉNEZ, R.; HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J. y POZA PÉREZ, J. (2007), "Trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar: de la infancia a la sucesión", en AYALA CALVO, J. C. (Coord.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Logroño, Servicio de Publicaciones de la Universidad de la Rioja.

MARUANI, M. y REYNAUD, E. (1993), *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte.

MARUANI, M. (2002), *Trabajo y el empleo de las mujeres*, Madrid, Fundamentos.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. y SCHOLNICK, B. (2008), "Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses", en *Journal of Management Studies*, 45(1): 51 - 78.

OLSON, P. D.; ZUICKER, V. S.; SHARON, M. D. y STAFFORD, K. (2003), "Impact of family and business on family business sustainability", en *Journal of Business Venturing*, vol. 18(5): 639 - 666.

ORTIZ, P.; CARRASCO, A. y OLAZ, A. (2009), "Cultura y excelencia en la empresa familiar", en MONREAL, J. et al (Eds.), *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, Madrid, Thomson Reuters: 451-478.

PEARSON, A.; CARR, J. y SHAW, J., (2008), "Toward a theory of familiness: A social capital perspective", en *Entrepreneurship and Practice*, 32 (6): 949-969.

RIGBY, M. y SANCHÍS, E. (2006), "El concepto de cualificación y su construcción social", en *Revista Europea de Formación Profesional*, 37: 24-35.

ROWE B. R Y HONG, G. S. (2000), "The role of wives of family businesses: The paid and unpaid work of woman", en *Family Business Review*, 13 (1): 1-13.

SALGANICOFF, M. (1990), "Women in family business: Challenges and Opportunities", en *Family Business Review* 3 (2): 125–138.

SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, M. (1999), "Tendencias de las mujeres en su desarrollo profesional", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 85: 67-83.

SHARMA, P. (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", en *Family Business Review* 17 (1): 1-36.

SORENSEN, R. L. y BIERMAN, L. (2009), "Family capital, family business, and free enterprise", en *Family Business Review*. 22: 193-195.

TOBÍO, C. (1995), "El acceso de las mujeres al trabajo, el espacio y el urbanismo", en VV.AA., *Mujeres al Norte*, Oviedo, Servicio de Publicaciones del Principado de Asturias.

VERA, C. F. y DEAN, M. A. (2005), "An examination of the challenges daughters face in family business succession", en *Family Business Review*, 18 (4): 321-346.

[1] Este estudio forma parte del proyecto de investigación "El éxito de la empresa familiar: La relación entre el negocio y la familia desde la perspectiva del familiness", financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación a través del proyecto CSO2010 - 17761.