

# EL LIDERAZGO DE LA MUJER EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

*“No es la posición lo que hace al líder, es el líder quien hace la posición”*

*-Stanley Huffy-*

**Mary Ann Milagros Gamarra Bellido<sup>1</sup>**

## SUMARIO

- I. *Introducción.*
- II. *Liderazgo personal y empresarial.*
- III. *Participación y Liderazgo de la mujer en la empresa familiar.*
- IV. *Lograr el éxito: camino hacia el liderazgo.*
- V. *Conclusiones.*

---

<sup>1</sup> Abogada por la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). MBA y Máster en Dirección en Negocios Internacionales y Comercio Exterior; consultora en temas de comercio internacional. Miembro Fundadora y Presidenta de la Asociación Internacional de Mujeres del Sector de Carga y Transporte Marítimo - Women's International Shipping & Trading Association - WISTA PERU. Miembro del Directorio y Presidenta del Comité de Mujeres de la Asociación de Empresas Familiares (AEF). Gerente Legal de Gambell Group, grupo empresarial familiar dedicado a la consultoría en temas económicos, legales e ingenieriles en el sector comercio exterior e infraestructura con experiencia en procesos de concesión. Docente del Curso de Comercio Exterior en la Universidad de Piura y UPC.

## I. INTRODUCCIÓN.

Hace un par de semanas estuve en una conferencia sobre Sucesión en Empresas Familiares, y una de las expositoras comentó, de manera anecdótica, que su papá (1era Generación – Fundador) estaba esperando a que se casara para que su esposo pueda llevar la Gerencia General, pues nunca pensó que fuera ella misma la que se encargaría de llevar adelante el negocio familiar (como lo ha hecho exitosamente hasta ahora).

Si bien ésta fue solo una anécdota, este mensaje no dejaba de darme vueltas por la cabeza. Esta no era la primera vez que escuchaba algo parecido, ya sea el hermano, esposo, tío, primo, cuñado, yerno, en cualquier forma de relación parental, amical o sanguínea, había este concepto que los cargos de dirección eran casi de manera "obvia" conducida por los hombres de la familia. Y en realidad, las cifras así lo revelan.

De acuerdo a información obtenida de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>2</sup>, en el 2018, la tasa mundial de participación femenina en el mercado laboral es del 48.5% mientras que la participación masculina es del 75%. Es decir, la participación laboral de las mujeres es de 26.5 puntos porcentuales más baja que la de los hombres.

Un dato curioso y que llamó mi atención al momento de revisar las cifras de la OIT, fue que la brecha de las tasas de participación entre los mujeres y hombres en los últimos 10 años ha venido reduciéndose en los países en desarrollo y desarrollados, mas no así en los países emergentes, en los cuales se prevé que la brecha se mantenga hasta 2021 en donde podría haber alguna mejora. La gran diferencia radica principalmente en el acceso a la educación y el porcentaje de mujeres que logran culminar sus estudios.

---

<sup>2</sup> Perspectivas Sociales y Del Empleo en el Mundo. Tendencias del Empleo Femenino 2018.

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619603.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf)

Otro dato curioso que pude rescatar en el documento que contiene el Avance Global sobre las tendencias del empleo femenino 2018 de la OIT, es que para el 2021 se proyecta una reducción significativa de la brecha entre hombres y mujeres en los países desarrollados. Como ejemplo de ello podemos decir que en muchos países de Europa, los logros académicos entre hombres y mujeres son casi iguales y las políticas públicas -las cuales desempeñan un rol importante en la reducción de estas brechas- son factores que propician la participación femenina como por ejemplo, políticas de asistencia familiar, servicios de cuidado infantiles, entre otros. No obstante ello, aún hay datos que indican persistentes brechas salariales entre ambos géneros, las cuales evidencian problemas actuales de disparidad en cuanto a la calidad del empleo, pese a la mayor presencia femenina en el mercado laboral.

Si bien este artículo no se centra en las diferencias de participación y salario entre hombres y mujeres, sí consideraba importante mencionarlas, pues ante estas diferencias y en la constante búsqueda de igualdad de oportunidades y acceso a la educación, las mujeres poco a poco han tomado un rol importante en el mercado laboral. Esto se debe a que en los últimos años han existido grandes cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos y laborales que ha modificado sustancialmente los intereses de la vida de las personas, como por ejemplo, parejas jóvenes en donde tanto el hombre como la mujer trabajan. Asimismo, poco a poco se está institucionalizando la participación activa de las mujeres, ya sea a través de normas legales o incluso la adopción de políticas que motivan la participación femenina dentro de las empresas.

Y en este contexto, las mujeres también han tomado un rol de liderazgo en las empresas, pese a las dificultades y brechas que hemos mencionado anteriormente. Sin embargo, aún falta mucho por trabajar, dado que las tasas de participación de mujeres directivas en empresas aun es baja. Por ejemplo, de acuerdo a la lista de compañías de Fortune 500, solo el 4% de las mujeres ocupan un puesto de directoras ejecutivas.

En el caso de empresas familiares, sucede algo similar, pues tradicionalmente las mujeres en estas empresas encontraban ciertos

obstáculos y trabas para ocupar cargos de dirección. Sin embargo, esta situación ha ido cambiando, dado que son cada vez más mujeres que no sólo entran a trabajar en la empresa familiar sino que van ocupando puestos de dirección y liderazgo.

Un Informe de EY señaló por ejemplo, que en una encuesta realizada en el 2004, el 70% de los grandes negocios familiares están considerando nombrar a una mujer como próximo CEO, siendo países como España y Alemania los más conformes con esta idea. Ello demuestra la tendencia de que la figura de la mujer va tomando cada vez mayor protagonismo en la dirección y gestión de los negocios familiares.

Con este artículo, pretendo aportar algunas ideas que puedan influir en las mujeres a participar en sus empresas familiares, así como factores a considerar en los puestos de liderazgo y de sucesión.

## **II. LIDERAZGO PERSONAL Y EMPRESARIAL.**

Definir el término "liderazgo" es muy complejo. Entre las definiciones, podemos encontrar al líder como aquella persona que se diferencia del resto, capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, organización o equipo que representa, que es un modelo a seguir y que trabaja con un grupo de personas para lograr una meta común. Una definición que me gusta y que creo que ejemplifica mucho este concepto es la de Stephen Covey<sup>3</sup> que señala: *"Un líder es aquel que escala el árbol más alto, estudia toda la situación, y grita Selva Equivocada"*.

En efecto, un líder es capaz de influenciar en las personas. Que sus acciones y decisiones haga que sus seguidores hagan suyo y compartan la ruta que el líder ha trazado. Para ello, es fundamental que un líder no sólo se gane el respeto, sino la confianza de su equipo. "El valor duradero del líder se mide por la sucesión". Un líder también se preocupa en las generaciones futuras, un legado, el líder

---

<sup>3</sup> Stephen Covey. El Liderazgo centrado en principios. 1992.

busca que su organización o equipo tenga la capacidad de hacer grandes cosas sin ella.<sup>4</sup>

Al momento de revisar casos exitosos de liderazgo, encontré muchas mujeres emblemáticas como por ejemplo el caso de la Princesa Diana o Madre Teresa. Pero, *¿qué habilidades tenemos las mujeres que nos permita determinar este liderazgo?*

Entre ellos, las mujeres tenemos ciertas características que pueden explicarlo:

- Nos orientamos a las personas y valores.
- Tendemos a trabajar en equipo, buscando la cooperación.
- Alentamos la participación del equipo. Trabajamos los temas de inclusión y fortalecimiento de identidades de nuestro grupo de trabajo.
- Predominio de nuestro rol emocional, buscando niveles de empatía con el grupo.

Hace un par de meses vi un video en redes sociales, que me llamó mucho la atención. Una madre de familia, que decidió dedicarse al trabajo exclusivo del hogar y al cuidado de sus hijos por unos años. El video demostraba lo difícil que le resultó regresar al mercado laboral, pues cada vez que revisaban su currículum vitae (CV), había una gran brecha de años sin "trabajar", lo que la ponían en desventaja. Sin embargo, en este video, la madre decide redactar su CV de una manera distinta, enfocándolo en las habilidades y capacidades que las madres aprendemos: capacidad de asumir riesgos, capacidad de esfuerzo y sacrificio, comunicación y oratoria, gestión de recursos, capacidad de motivación, organización y planificación, perseverancia y constancia, trabajo en equipo, entre otros<sup>5</sup>. Como se puede apreciar, muchas de estas capacidades, son características de liderazgo, y que a veces muchas de ellas se aprenden desde casa.

---

<sup>4</sup> John C. Maxwell. Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo.

<sup>5</sup>[https://www.facebook.com/olivergaramendi/videos/869469656593017/?hc\\_ref=ARTpHoi9Zt\\_jtOu9nUFnCY0ZpNcRbGnporfdtXlBgOZTE63xQpgk\\_THhpsK02\\_xV6-M](https://www.facebook.com/olivergaramendi/videos/869469656593017/?hc_ref=ARTpHoi9Zt_jtOu9nUFnCY0ZpNcRbGnporfdtXlBgOZTE63xQpgk_THhpsK02_xV6-M)

Ahora, si en dicha casa se constituye una familia empresaria, ¿pueden imaginar la transmisión de estos valores y capacidades en el negocio familiar? Y es ahí, en donde la mujer va tomando un rol importante.

### **III. PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR.**

Las mujeres siempre han sido pilares fundamentales para la empresa familiar. Por ejemplo, si se trata de una familia, la mujer, como madre, tendrá un rol importante en inculcar y transmitir valores a sus hijos desde pequeños. La idea del negocio y de los valores familiares y empresariales que trasmite la madre en esta primera etapa inicial es muy importante, pues no sólo se van interiorizando, sino que puede incluso influenciarnos en la decisión de si queremos participar o no en la empresa familiar o en qué medida o momento lo vamos a hacer, de ser el caso.

Asimismo, los estudios muestran que las mujeres muchas veces ejercen el rol de "líder emocional"<sup>6</sup> en la empresa familiar, puesto que buscan velar por la unión familiar, ser mediadora o solucionar conflictos entre los miembros de la familia o incluso acompañar a la familia en los cambios generacionales y de sucesión. Se dice que la mujer cumple un rol importante en el éxito de un proceso de sucesión al desarrollar habilidades relacionadas a la inteligencia emocional que ayudan al hombre a tener una visión complementaria de este proceso.

Sin embargo, en los últimos tiempos, el rol de la mujer en la empresa familiar no sólo se centra en aspectos emocionales, sino que también ha venido tomando roles de gestión y liderazgo en las empresas familiares.

Empecé este artículo recordando las palabras de una de las expositoras que mencionaba que su padre no tenía en mente que

---

<sup>6</sup> Lansberg, Ivan. "The Power of the Chief Emotional Officer". *Family Business Magazine*. Spring, 1995

ella fuera su sucesora y que ocuparía el cargo de dirección de su empresa familiar. Así como como ella, existen cada vez más mujeres que efectivamente han decidido participar en la gestión de su empresa familiar, encontrando así un espacio para poder desarrollarse profesionalmente hasta ocupar cargos de dirección y liderazgo.

En un artículo de Lucia Ceja<sup>7</sup>, relacionado a la evolución del rol de la mujer en la empresa familiar señalaba que *“se ha observado que las empresas familiares ofrecen a las mujeres varias ventajas que les ayudan a progresar profesionalmente y a alcanzar posiciones directivas sin enfrentarse al temido “techo de cristal”*. Asimismo, la misma autora cita un estudio de la Kennewsaw State University, en la cual señala que las mujeres en las empresas familiares suelen estar más interesadas en incorporarse en la gestión o gobierno de la empresa familiar si percibe que la empresa es una parte importante en su identidad como mujer.

La participación en la empresa familiar podría darse en distintas etapas, ya sea comenzando en los niveles más bajos y trabajando poco a poco para alcanzar mayores responsabilidades, comenzando con un puesto directivo o quizás trabajando en proyectos especiales pero vinculados a la empresa familiar.

Sea cual sea la etapa en la que se comience a participar, existen diversos retos que las mujeres debemos enfrentar hacia el camino del liderazgo<sup>8</sup>:

1. Superar el “techo de cristal” que una misma se impone. En una charla que dio Sheryl Sandberg<sup>9</sup>, Directora Operativa de

---

<sup>7</sup> <http://blog.iese.edu/in-family-business/mujer-empresa-familiar-1/>

<sup>8</sup> Cristina Alvarado Alvarez. Liderazgo Femenino en la Empresa Familiar: 3 grandes retos a afrontar <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/general/liderazgo-femenino-en-la-empresa-familiar-3-grandes-retos-a-afrontar-6/>

<sup>9</sup> Sheryl Sandberg. Charla de TED Talks. Ideas worth spreading. [https://www.ted.com/talks/sheryl\\_sandberg\\_why\\_we\\_have\\_too\\_few\\_women\\_leaders?language=es](https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders?language=es)

Facebook, comentó como las mujeres tendemos a subestimarnos. Ella decía que los hombres atribuyen sus logros a ellos mismos, mientras que las mujeres atribuimos nuestros logros porque alguien más nos ayudó. Y es que a veces nosotras mismas nos ponemos barreras invisibles para lograr el desarrollo en nuestras empresas o no nos creemos lo suficientemente capaces de lograr algún éxito. Como se diría coloquialmente, "no nos la creemos".

Para superar de alguna manera este famoso techo de cristal, considero importante detenernos a pensar lo que queremos nosotras mismas, independientemente de la empresa familiar. Hace poco escuché en una conferencia<sup>10</sup> que las mujeres hacemos la labor de todo un Consejo de Ministros, es decir, actuamos como Ministras de Economía, Educación, Salud, Vivienda, Trabajo, Justicia, Relaciones Exteriores, Defensa y Ambiente en nuestros propios hogares. Para las que somos madres, además, sabemos que este trabajo nunca para y que no necesitamos el voto de confianza para permanecer en el cargo.

2. Un segundo reto es participar activamente en el gobierno de sus empresas familiares. Tomo nuevamente una frase de Sheryl Sandberg, que decía, "Seamos capaces de sentarnos en la mesa". Dejar escuchar nuestra voz, permitirnos tomarnos decisiones en situaciones complejas, ampliar nuestra red en el mundo empresarial y capacitarnos constantemente.
3. Finalmente, un tercer reto es la de equilibrar el desarrollo personal con el profesional. Para lograr este equilibrio, es muy importante contar con un equipo que te respalde. Y por equipo, no sólo incluyo a las personas que trabajan en la empresa familiar, sino a tu propia familia, ya sea tu padre, madre, sucesor, hermanos, pareja, hijos y todos aquellos que estén vinculados directa o indirectamente con la empresa familiar.

---

<sup>10</sup> Women CEO dictada en CENTRUM por Beatrice Avolio Alecchi.

Tu compromiso será el compromiso de ellos en la medida que lo demuestres y puedas enamorarlos con tu visión. Es importante manifestarles con claridad los objetivos y metas que te has trazado para que puedan apoyarte en cada paso.

Si estás frente a tu sucesor o sucesora, es importante que puedas aprender todo de él o ella. Si además es el fundador o fundadora, será importante conocer su visión de negocio, para que puedas comprender los valores trazados y tomar las decisiones correctas. También es importante que le manifiestes tus planes, objetivos y metas, para que pueda convertirse en un aliado que te ayudará durante el liderazgo.

En el caso de mujeres líderes que además tienen pareja o hijos, es importante que se genere una alianza para que ambos puedan participar activamente, apoyándose mutuamente.

#### **IV. LOGRAR EL ÉXITO: CAMINO HACIA EL LIDERAZGO.**

Para lograr el éxito, solo me queda citar un libro que en lo particular recomiendo leer: 8 to Be Great: The 8-Traits that Lead to Great Success de Richard St. Jhon: Pasión, Trabajo, Enfoque, Mejora, Empuje, Ideas, Servir y Persistencia.

En el caso de liderazgo femenino en las empresas familiares, si bien aún tenemos retos, estas claves serán vitales para lograr el éxito de nuestra familia, de nuestras empresas y de nosotras como mujeres.

- **PASION:**

Como mencioné a inicios de este artículo, es importante que conozcamos nuestra empresa familiar. No se ama lo que no se conoce. De acuerdo al Informe Global sobre las mayores Empresas Familiares elaborado por EY (2004), el posicionamiento de la mujer en la empresa familiar se explica también por el interés que éstas han demostrado, siendo que el 41% de los encuestados aseguró que las mujeres fueron el miembro de la familia que más interés mostró en formar parte de la empresa en los últimos 3 años.

Si decidimos participar en nuestra empresa familiar, y adicionalmente lo hacemos con pasión, ello nos permitirá trabajar con una convicción de amar lo que hacemos.

- **TRABAJO:**

Nada es fácil. Hay que trabajar muy duro para lograr el éxito. La buena noticia es que si lo hacemos con pasión, el trabajo será divertido y no sentiremos una carga pesada. En esta etapa, como mujeres, es importante que involucremos a nuestro entorno a que trabaje duro con nosotros. Sea que seamos madres o no, es importante contar con aliados que nos apoyen en el camino hacia el liderazgo.

- **ENFOQUE:**

Enfocarnos en una sola cosa a la vez y trabajar mucho para lograrlo. Si como mujeres, hemos decidido participar activamente en nuestra empresa familiar, llevando la gestión y liderazgo, nuestro enfoque debe lograr esa meta. Para ello, trabajar en equipo, aprender de nuestros antecesores, capacitarnos constantemente, nos permite lograr estar enfocados a nuestra verdadera meta.

- **MEJORA:**

Para mejorar debemos practicar, practicar, practicar (Richard St. Jhon). Una buena líder trabaja duro, se capacita, busca oportunidades de mejoras personales y para su equipo.

- **EMPUJE:**

Necesitamos siempre avanzar hacia adelante. "Sentarnos en la mesa", romper paradigmas y superar el "techo de cristal" que nos autoimponemos. Lo más importante en el liderazgo no es qué tan lejos avancemos, sino qué tan lejos ayudamos a los demás a avanzar. En este camino, las mujeres desarrollamos una capacidad de motivación que permite que nuestro equipo pueda avanzar sin perder el enfoque.

- **IDEAS:**

Proponer ideas nuevas y asumir riesgos. Dicen que las mujeres somos curiosas por naturaleza. Esta curiosidad por las cosas harán que podamos transformarla en ideas nuevas.

- **SERVIR:**

Un líder busca servir a los demás. En este contexto, como mujeres en las empresas familiares tenemos muy presente nuestro rol conciliador, nuestro rol de los valores, de mantener la unión familiar y buscar la trascendencia de la misma.

- **PERSISTENCIA:**

El camino al liderazgo probablemente no sea fácil. Asumiremos riesgos. Quizás hayan fracasos, pero debemos persistir en dicho camino si queremos que la empresa familiar permanezca.

## **V. CONCLUSIONES.**

La participación de la mujer en puestos directivos en empresas familiares todavía es minoritaria. Sin embargo, de acuerdo a los estudios antes citados, las mujeres poco a poco han mostrado gran interés de participar en las empresas familiares y ocupar cargos directivos. Ello quizás porque en las empresas familiares se encuentra un espacio en donde se pueden desarrollar profesionalmente y no se encuentran los obstáculos que se podrían encontrar en empresas que no tienen este carácter familiar.

Tradicionalmente las mujeres tienen un rol de transmisión de valores en la familia que influye en la empresa familiar. Sin embargo, hoy por hoy, muchas de ellas optan por participar en la gestión de la empresa familiar.

Esta participación es clave, en la medida que las mujeres contribuyen a la unidad y armonía en la familia y en la empresa, garantizando la trascendencia de la empresa familiar a través del legado que pueda dejar los fundadores.

El camino hacia el liderazgo no es fácil, pero si aplicamos reglas básicas de un buen líder, se el éxito está casi asegurado.

## **BIBLIOGRAFIA.**

MartinezJimenez, Rocio. Trayectoria y Liderazgo de la Mujer en la Empresa Familiar.

[https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/39495/Pages%20from%20Investigaci%C3%B3nyG%C3%A9nero\\_09-4.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/39495/Pages%20from%20Investigaci%C3%B3nyG%C3%A9nero_09-4.pdf?sequence=1)

Lansberg, Ivan. "The Power of the Chief Emotional Officer". *Family Business Magazine*. Spring, 1995

Lucía Ceja, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE. De la familia a la empresa: evolución del rol de la mujer en la empresa familiar. <http://blog.iese.edu/in-family-business/mujer-empresa-familiar-1/>

Cristina Alvarado Alvarez. Liderazgo Femenino en la Empresa Familiar: 3 grandes retos a afrontar

<https://www.laempresafamiliar.com/informacion/general/liderazgo-femenino-en-la-empresa-familiar-3-grandes-retos-a-afrontar-6/>

Stephen Covey. El Liderazgo centrado en principios. 1992.

John C. Maxwell. Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo.

Richard St. Jhon. 8 to Be Great: The 8-Traits that Lead to Great Success