

Mujeres en la DIRECCIÓN de la Empresa Familiar

Angel Meroño Cerdán
Universidad de Murcia



n° 2

(abril 2022)

Cuadernos de Trabajo

Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum

ISSN: 2660-7328



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT

UNIVERSIDAD DE
MURCIA



Universidad
Politécnica
de Cartagena

Tabla de contenido

Presentación.....	1
1 Problema.....	1
1.1 Mujeres en la dirección de la empresa familiar.....	1
1.2 Barreras para acceso femenino a puestos directivos	2
2 Análisis.....	2
2.1 Modelo de investigación.....	2
2.2 Presencia	3
2.2.1 Generación	3
2.2.2 Tipo de empresa.....	4
2.2.3 Perfil directivo.....	6
2.2.4 Gobierno corporativo.....	7
2.3 Facilitadores para acceso femenino a la gerencia en la empresa familiar	7
2.3.1 Factor familia.....	7
2.3.2 Factor femenino	10
2.3.3 Sucesión	11
3 Diagnóstico.....	12
3.1 Conclusiones	13
3.2 Recomendaciones.....	14
4 Referencias.....	15

Presentación

Con este informe continuamos la serie de Cuadernos de Trabajo que persigue acercar los principales tópicos de investigación sobre empresa familiar. Su esencia reside en la **accesibilidad de la información presentada para que sea aplicable en la toma de decisiones**. En cada número se planteará el interés del tema seleccionado para, seguidamente, realizar un análisis riguroso del mismo. Finalmente, se presentará un diagnóstico que muestre los principales resultados ofreciendo una serie de recomendaciones.

1 Problema

1.1 Mujeres en la dirección de la empresa familiar

La incorporación de la mujer a puestos directivos es **cuestión de igualdad pero también de orden económico**. Desconsiderar al 50% de la población implica limitar la capacidades directivas de empresas e instituciones.

La **presencia femenina en puestos de máxima responsabilidad es mayor en las empresas familiares** (Meroño-Cerdán & Duréndez Gómez-Guillamón, 2021).

La **conjunción de valores empresariales y familiares favorece el emprendimiento, génesis de toda empresa familiar, pero especialmente el conocimiento y la elección de dirigentes con menos prejuicios de género**.

La **sucesión es la principal vía de acceso femenino a la gerencia**. No obstante, con frecuencia la elección de una sucesora responde a una situación no planificada para hacer frente a circunstancias adversas que, a la postre, más que una oportunidad puede convertirse en una trampa (Meroño-Cerdán, 2022).

A partir de la consideración de cuáles son las barreras generales para la incorporación de la mujer a puestos directivos, el objetivo de este trabajo es **analizar la presencia femenina en puestos directivos en la empresa familiar para reflexionar sobre los factores que facilitan su acceso** en la empresa familiar y, en general, en cualquier tipo de empresa.



1.2 Barreras al acceso femenino a puestos directivos

Tras revisar la literatura propongo (Meroño-Cerdán, 2022) dos tipos de barreras que impiden el acceso femenino a puestos directivos: extrínsecas e intrínsecas. Las **barreras extrínsecas** son los estereotipos de género que niegan roles de liderazgo a las mujeres (Koenig et al., 2011) basándose en la incongruencia entre mujer y las demandas percibidas de liderazgo (Eagly & Karau, 2002), en otras palabras, el liderazgo precisaría de los rasgos tradicionalmente asociados a la masculinidad. Las **barreras intrínsecas** son las creencias de las propias mujeres que limitan sus aspiraciones empresariales y directivas autoexcluyéndose de los procesos de sucesión (Hytti et al., 2017).

Evidentemente, y esto es importante, existe una **interrelación entre ambos tipos de barreras**. Con frecuencia, las mujeres en puestos directivos perciben que mostrar comportamientos masculinos puede ser inapropiado o presuntuoso. Un informe de KPMG (2019) revela que la mayoría de mujeres directivas han experimentado sentimientos de ineptitud e inseguridad, o síndrome del impostor, en algunos momentos de sus carreras.

Específicamente en el ámbito de la empresa familiar, también existen **ciertos estereotipos en el momento de la sucesión**. Aunque los criterios de género y orden de nacimiento son señalados como los menos importantes a la hora de elegir sucesor (Schlepphorst & Moog, 2014), sin embargo, en la práctica dichos criterios son tenidos en cuenta (Schenkel et al., 2016).

2 Análisis

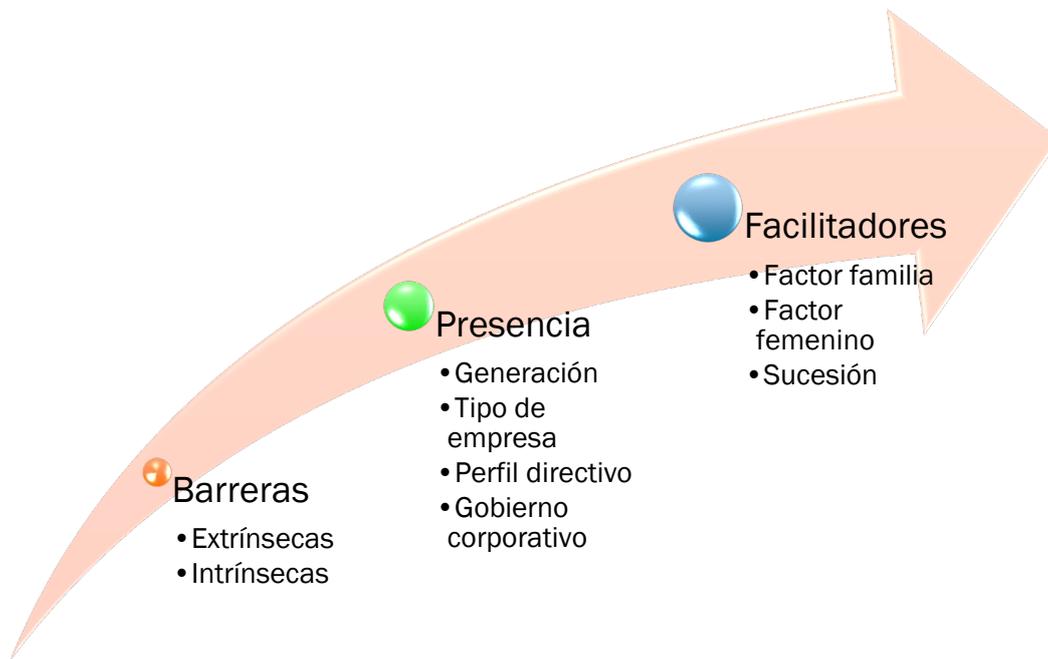
2.1 Modelo de investigación

En la Ilustración 1 se muestra el esquema de la presente investigación. Tras exponer las **barreras al acceso femenino** a puestos directivos abordaré el **análisis de su presencia directiva** en las empresas familiares atendiendo a las siguientes variables:

- ⇒ Generación: Fundadores frente a Sucesores
- ⇒ Tipo de empresa: Sector y Tamaño
- ⇒ Perfil directivo: Edad, Experiencia y Formación
- ⇒ Gobierno Corporativo: CEO, Equipo Directivo, Consejo Administración, Junta de Accionistas, Consejo de Familia, Asamblea Familiar

Finalmente, expondré los **facilitadores** que explican la mayor presencia femenina en las empresas familiares que resumo en el factor familia y el factor femenino. Asimismo, también se analiza la realidad del acceso a través de la sucesión.

Ilustración 1. Modelo de investigación



La fuente de datos fundamental es el **Barómetro de la Empresa Familiar** de la Región de Murcia que elabora la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum desde 2008 (*Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia, 2022*). Concretamente los números 15 y 17 que abordan específicamente la presencia femenina en puestos directivos, y el 21 que aporta los datos más actuales. Adicionalmente también se consideran datos incluidos en el informe sobre Factores de Competitividad elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar. La Tabla 1 muestra las referencias sobre estas fuentes de información.

Tabla 1. Fuentes de datos utilizadas

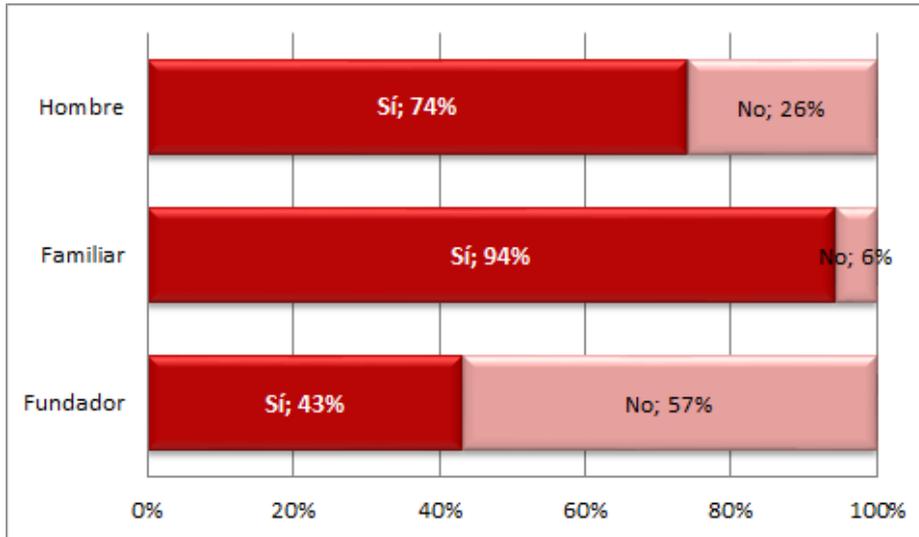
Estudio	Encuestas
Barómetro nº 15: Mujer y Dirección (Meroño-Cerdán et al., 2016)	129
Barómetro nº 17: Sucesión (Meroño-Cerdán et al., 2017)	177
Instituto de la Empresa Familiar (Corona Ramón, 2018)	1.005
Barómetro nº 21: Sostenibilidad (Meroño-Cerdán et al., 2021)	113

2.2 Presencia

2.2.1 Generación

Según datos del último Barómetro (Meroño-Cerdán et al., 2021), el **26% de las empresas familiares cuentan con una mujer como gerente** (Ilustración 2), perteneciendo el gerente abrumadoramente a la familia propietaria (94%). En el 43% de las empresas está el fundador al frente, mientras el 57% restante se encuentra dirigida por sus sucesores.

Ilustración 2. Perfil del gerente de la empresa familiar (Barómetro n° 21)



La mayor proporción de mujeres gerente se presenta en las empresas en segunda generación (30,6%) (Ilustración 3). Siendo consistente con resultados de otros estudios, por ejemplo, el realizado por el Instituto de la Empresa Familiar (Tabla 2).

Ilustración 3. Mujeres gerente por generación (Barómetro n° 21)

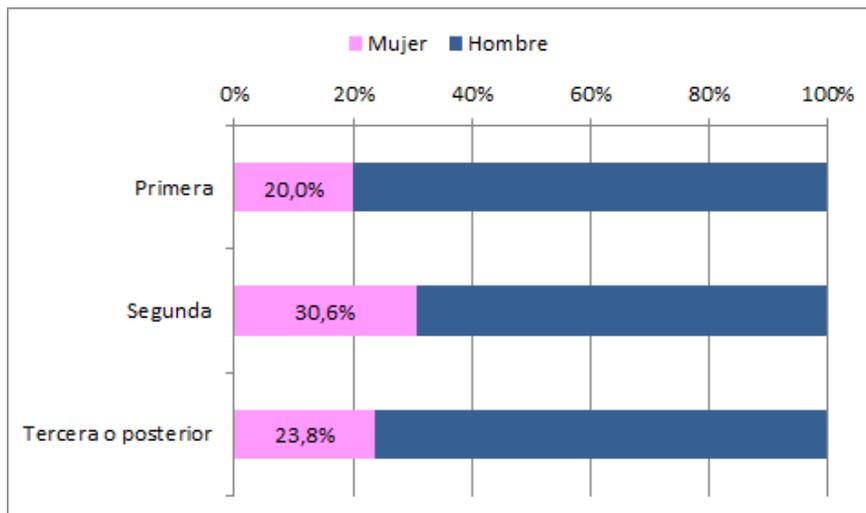


Tabla 2. Mujeres gerente por generación (IEF 2018)

Generación	% CEO mujer
Primera	21%
Segunda	25%
Tercera o posterior	17%

2.2.2 Tipo de empresa

Las mujeres dirigen empresas familiares principalmente en el sector comercial (32%) y servicios (29%) (Ilustración 4). El estudio del Instituto de la Empresa Familiar (Tabla 3) confirma dichos datos, pero además incluye el sector primario (agricultura, caza y pesca)

y por su elevada muestra ofrece información fiable por generación distinguiendo primera (G1) y segunda o posterior (G2+). Destaca sobremanera la presencia de mujeres en empresas del sector primaria en primera generación (40%). En general, la presencia es superior en G2+ especialmente en Comercio y Construcción.

Ilustración 4. Mujeres gerente por sector industrial (Barómetro n° 21)

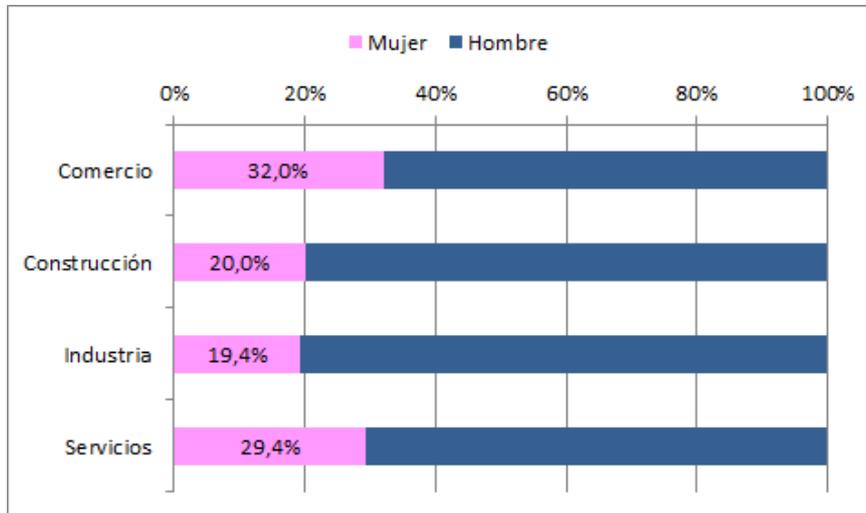


Tabla 3. Mujeres gerente por sector industrial (IEF 2018)

Sector	Total	G1	G2+
Agricultura, caza y pesca	31%	40%	29%
Industria	18%	16%	19%
Construcción	17%	12%	24%
Comercio	23%	18%	27%
Servicios	24%	23%	24%
media	21%	20%	23%

En cuanto al tamaño de la empresa familiar, aquellas dirigidas por mujeres son de menor tamaño. Su presencia asciende a 29,7% en las microempresas (Ilustración 5).

Los resultados de IEF 2018 (Tabla 4) también muestran una relación inversa ente presencia femenina en la gerencia y tamaño de la empresa. Particularmente, son las microempresas en segunda generación o posterior las que en mayor medida son dirigidas por mujeres, un 29%. Una posible interpretación es el mayor emprendimiento masculino en el segmento de empresas de menor dimensión.

Ilustración 5. Mujeres gerente por tamaño de la empresa (Barómetro n° 21)

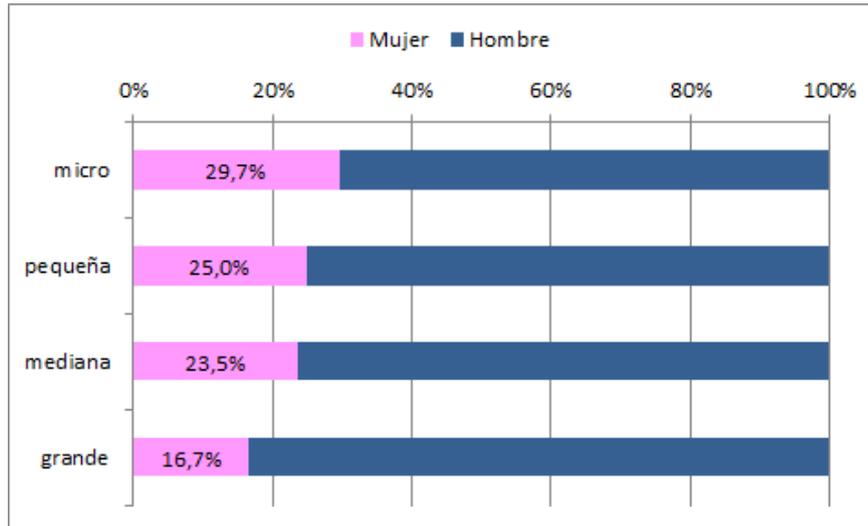


Tabla 4. Mujeres gerente por tamaño de la empresa (IEF 2018)

Tamaño	Total	G1	G2+
Micro	23%	18%	29%
Pequeña	21%	21%	22%
Mediana	18%	19%	17%
media	21%	19%	23%

2.2.3 Perfil directivo

Aunque con frecuencia se menciona la existencia de un estilo directivo femenino que favorece la diversidad y finalmente los resultados, no se han encontrado evidencias empíricas de diferencias a la hora de dirigir, ni en los resultados, entre hombres y mujeres (Sonfield & Lussier, 2012).

Atendiendo al perfil laboral del gerente (Tabla 5), según el Barómetro n° 17, de media **las gerentes son más jóvenes** (48 frente a 51 años) y tienen **menor experiencia como gerente** (11 frente a 17 años) ya que su **acceso al mercado laboral se produce más tarde** (22 frente a 19 años). Específicamente las gerentes de empresas en segunda o posterior generación son las más jóvenes (47 años), cuentan con menor experiencia como CEO (10 años) y una incorporación al mundo laboral más tardío (24 años).

Referido a la formación (Tabla 6), las gerentes cuentan con **educación universitaria** en mayor medida que los hombres (56% frente a 50%). La mayor presencia de gerentes universitarios tiene lugar en las empresas dirigidas por mujeres en segunda o posterior generación alcanzando un 63%.

Tabla 5. Perfil laboral del CEO por sexo y generación (Barómetro n° 17)

CEO	Hombre			Mujer		
	Total	G1	G2+	Total	G1	G2+
Edad (años)	51	54	49	48	51	47
Experiencia CEO (años)	17	22	15	11	15	10
Acceso mercado laboral	19	17	20	22	16	24

Tabla 6. Formación del CEO por sexo y generación (Barómetro nº 17)

CEO	Hombre			Mujer		
	Total	G1	G2+	Total	G1	G2+
Primaria/Secundaria	50%	65%	43%	44%	62%	37%
Universitaria	50%	35%	57%	56%	39%	63%

2.2.4 Gobierno corporativo

La Tabla 7 muestra la participación femenina en diferentes órganos de gobierno. En los órganos de gobierno empresarial su presencia oscila entre el 29% del equipo directivo, el 32% del consejo de administración y el 33% de la junta de accionistas. En los órganos de gobierno familiar su presencia es superior, 41% en la asamblea familiar y 40% en el consejo de familia. Atendiendo a la generación al frente, en general, **la participación es ligeramente superior en las empresas en segunda o posterior generación.**

Tabla 7. Participación femenina en Órganos de Gobierno según sexo del CEO (IEF 2018)

	Total	G1	G2+
Consejo de Administración	32%	30%	33%
Equipo Directivo	29%	27%	30%
Junta de Accionistas	33%	28%	35%
Consejo de Familia	40%	39%	40%
Asamblea Familiar	41%	39%	41%

2.3 Facilitadores para acceso femenino a la gerencia en la empresa familiar

2.3.1 Factor familia

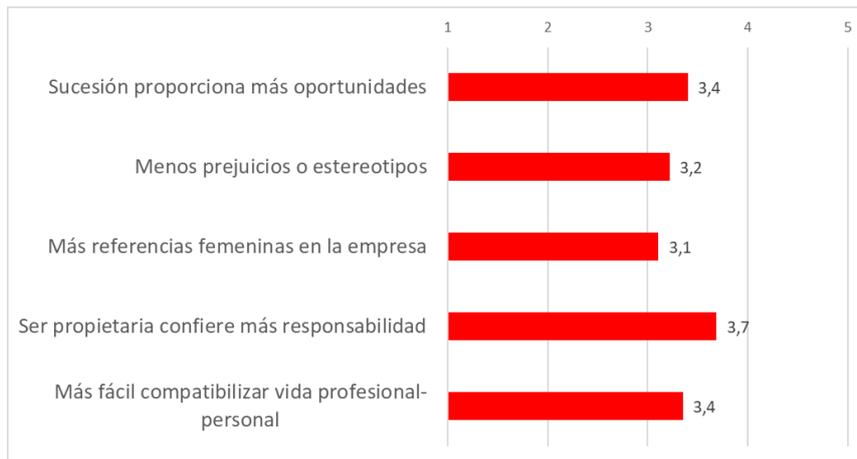


Las empresas familiares cuentan con más mujeres en puestos de responsabilidad, especialmente en segunda generación. La importancia de los objetivos socioemocionales en este tipo de empresas explica sus preferencias por gerentes familiares. Especialmente, la elección de sucesores familiares es una forma de asegurar la transferencia del conocimiento y los valores familiares a través de las generaciones. En este

contexto, la elección del sucesor se basa en su idoneidad relativizando las barreras al acceso femenino a la dirección.

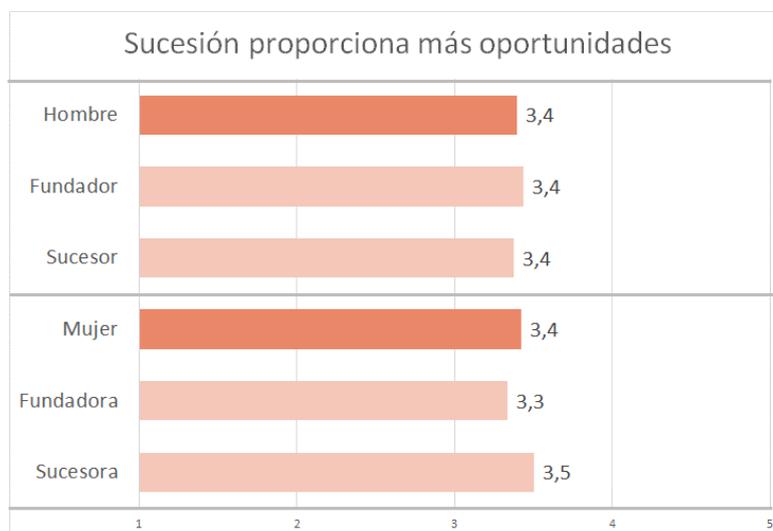
En el Barómetro nº 15 medimos la influencia sobre el incremento de la presencia femenina como CEO de una serie de factores estrechamente relacionados con las características de la empresa familiar (Ilustración 6). Los gerentes entrevistados tenían que valorar de 1 a 5 la medida en que cada factor facilitaba la presencia femenina en roles de líder en la empresa familiar. El principal factor es la mayor responsabilidad derivada de la condición de propietario (3,7). Le sigue las oportunidades que ofrece la sucesión (3,4), compatibilizar la vida profesional y personal (3,3), la existencia de menos prejuicios o estereotipos (3,2) y, finalmente, la existencia de más referencias femeninas en la empresa (3,1).

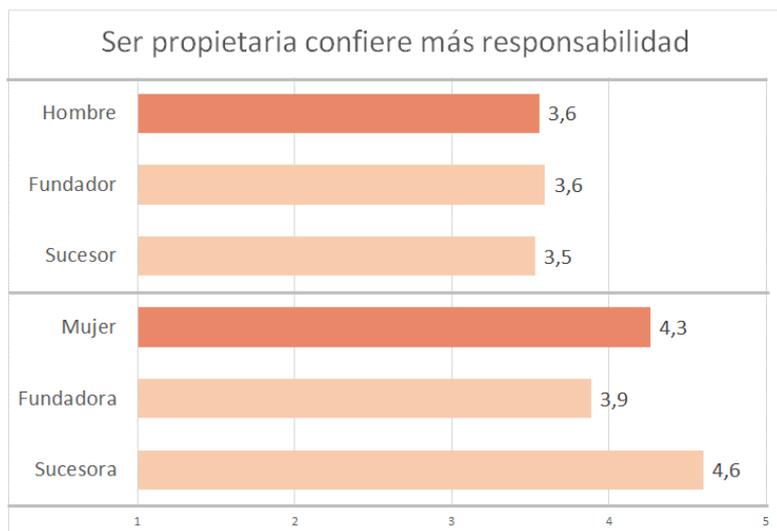
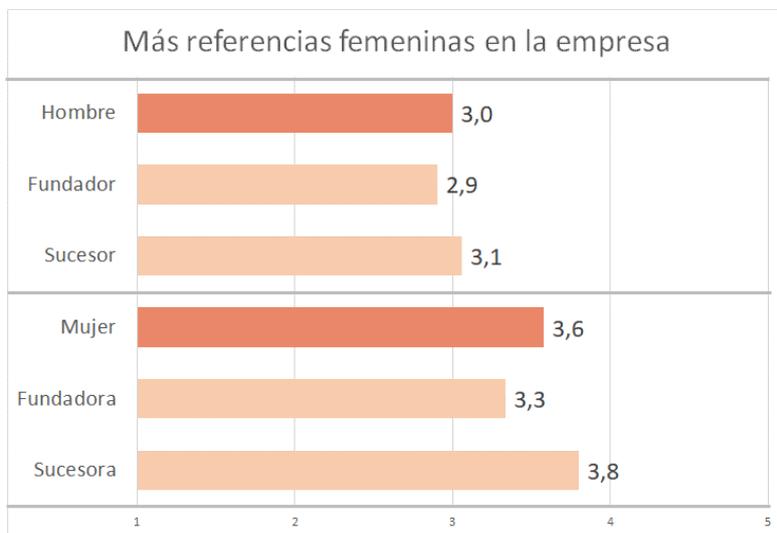
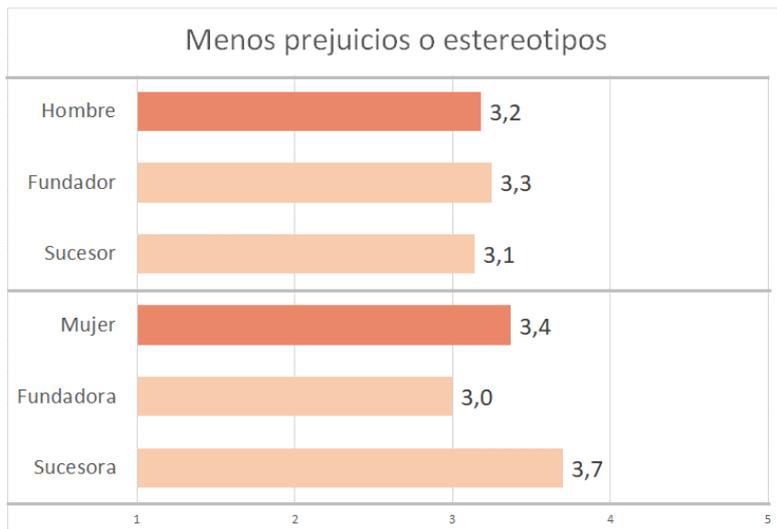
Ilustración 6. Factores facilitadores acceso femenino a la gerencia (Barómetro nº 15)

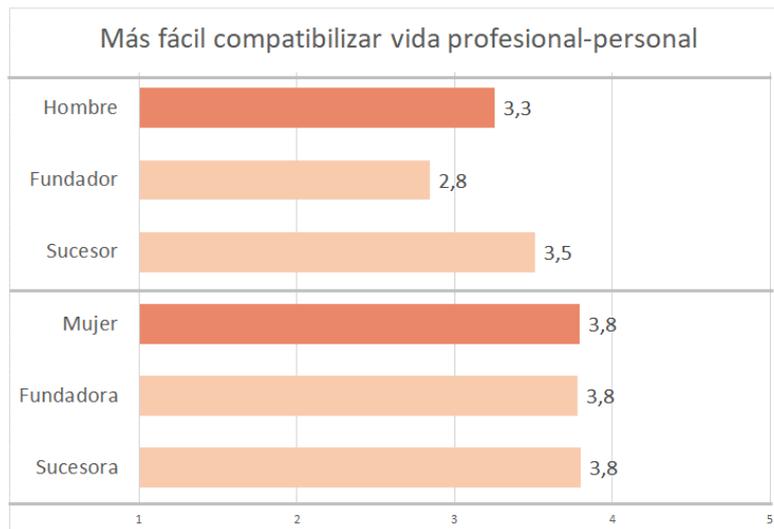


Cuando se considera el sexo del gerente entrevistado aparecen diferencias estadísticamente significativas (Ilustración 6). Las gerentes dan mayor importancia a todos los factores, principalmente a la condición de propietario (4,3 frente a 3,6) y a la existencia de referencias femeninas (3,6 frente 3). Atendiendo a la generación al frente, **resulta particularmente importante para las gerentes sucesoras la mayor responsabilidad por la condición de propietaria (4,6), la existencia de referencias femeninas (3,8) y la existencia de menos prejuicios y estereotipos de género (3,7).**

Ilustración 7. Factores facilitadores acceso femenino a gerencia según sexo del CEO y generación (Barómetro nº 15)







2.3.2 Factor femenino



Por factor femenino hago referencia a la mayor probabilidad que una mujer dirija una empresa cuando la presencia femenina en otros órganos de gobierno es mayor. Es el caso, de la mayor probabilidad de designar una mujer

como CEO o miembro del Consejo de Administración cuando la proporción femenina en equipos directivos es mayor (Andersson et al., 2018). En el Barómetro nº 15 también se constata que cuando el CEO es mujer existe una mayor participación femenina en el equipo directivo, 62% frente a solo un 20% de mujeres en el equipo directivo cuando el CEO es hombre.

El informe del Instituto de la Empresa Familiar 2018 incluye un análisis más detallado de la presencia femenina en diversos órganos de gobierno empresarial (consejo de administración, equipo directivo y junta de accionistas) y de gobierno familiar (consejo de familia y asamblea familiar). El análisis de datos revela las siguientes diferencias significativas:

- **Mayor existencia de órganos de gobierno familiar cuando el CEO es una mujer** (Tabla 8), la existencia de Consejo de Familia sube de 10% a 16% y la Asamblea Familiar del 6% al 12%.
- En todos los órganos de gobierno **la presencia femenina es superior cuando el CEO es una mujer** (Tabla 9), siendo más del doble en el caso del equipo directivo (50% frente a 23%). El análisis por generaciones revela una **participación sensiblemente**

superior en las empresas dirigidas por mujeres en segunda o posterior generación. En este sentido, las cifras más destacadas es una participación femenina del 51% en el Consejo de Administración y un 54% en la Junta de Accionistas.

Tabla 8. Existencia de Órganos de Gobierno según sexo del CEO

	Total	CEO hombre	CEO mujer
Consejo de Administración	35%	35%	34%
Equipo Directivo	38%	37%	39%
Junta de Accionistas	26%	26%	25%
Consejo de Familia	11%	10%	16%
Asamblea Familiar	8%	6%	12%

Tabla 9. Participación femenina en Órganos de Gobierno según sexo del CEO y generación

	CEO hombre			CEO mujer		
	Total	G1	G2+	Total	G1	G2+
Consejo de Administración	28%	28%	28%	47%	40%	51%
Equipo Directivo	23%	22%	23%	50%	50%	50%
Junta de Accionistas	29%	27%	30%	47%	31%	54%
Consejo de Familia	35%	35%	35%	49%	46%	50%
Asamblea Familiar	34%	32%	36%	53%	55%	52%

Otro argumento que apoya la existencia del factor femenino es la **preferencia de las mujeres a ser dirigidas por mujeres**. En el Barómetro nº 15 recogimos información sobre las preferencias de los CEOs en cuanto al género de los CEOs como jefes (Tabla 10). La mayoría de los CEO son indiferentes (85%), especialmente los CEO hombres (86% frente a 78% de las mujeres). Las diferencias significativas tienen lugar cuando se expresan las preferencias. La preferencia a ser dirigidas por personas del mismo sexo asciende al 22% en el caso de las mujeres CEO, siendo 12% en el caso de los hombres CEO.

Tabla 10. Preferencia del sexo del CEO según sexo del CEO

	Total	CEO mujer	CEO hombre
Preferencia CEO mujer	5%	22%	2%
Preferencia CEO hombre	10%	0%	12%
Indiferencia	85%	78%	86%

2.3.3 Sucesión

La mayor presencia de mujeres como sucesoras pone de manifiesto las ventajas de las **empresas familiares en cuestiones de género**: responsabilidad de la propiedad, importancia de las referencias femeninas, menores prejuicios de género. Ser parte de la familia propietaria permite que los miembros femeninos sean evaluados atendiendo a su potencial y facilita que las mujeres acepten puestos de responsabilidad.

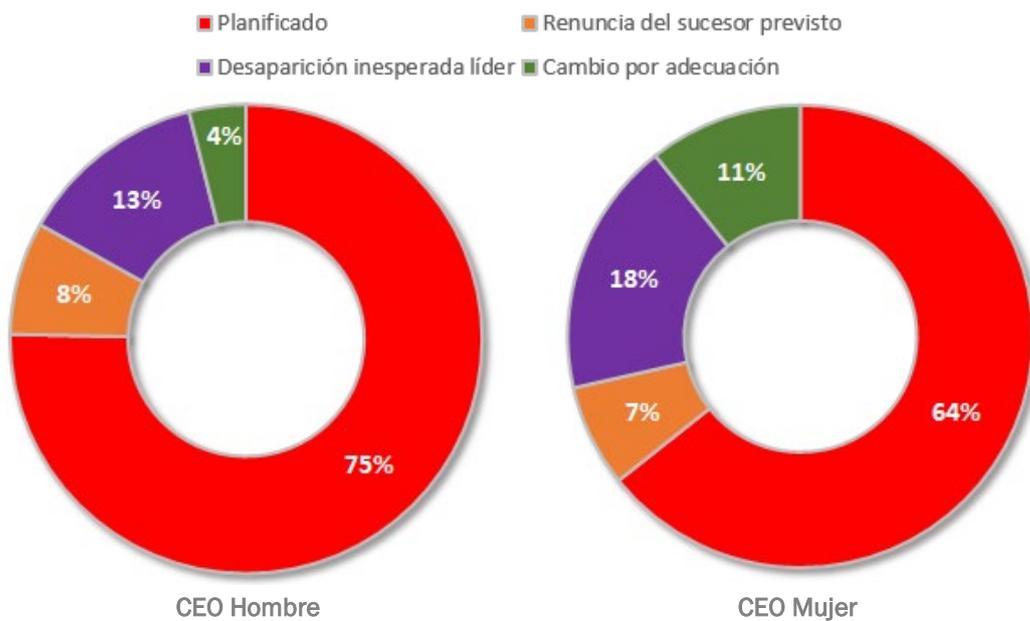


No obstante, el proceso de sucesión puede sufrir ciertas desigualdades por cuanto los hombres puedan tener cierta prominencia frente a las mujeres. En mi trabajo sobre sucesores inesperados

(Meroño-Cerdán, 2022) compruebo que **las mujeres son designadas en mayor medida como sucesores imprevistos normalmente en contextos de adversidad económica y familiar**. Circunstancias que pueden hipotecar el futuro profesional y, en general, la imagen de la mujer como directiva. En otras palabras, el acceso a la dirección en circunstancias que posiblemente deriven en la desaparición de la empresa supone una experiencia negativa que puede afectar a la confianza y a la imagen de la mujer como directiva.

La Ilustración 8 muestra el origen del CEO actual según género. **Los actuales gerentes hombres han sido elegidos sucesores planeados el 75% de los casos mientras que solo el 64% de las mujeres.** La desaparición inesperada del líder da lugar al acceso del 18% de las sucesoras por 13% de los hombres. Otra diferencia es el 11% de las mujeres que son elegidas por la inadecuación del sucesor previsto frente al 4% de ellos. Finalmente, coinciden un 7%-8% en acceder por la renuncia del sucesor previsto.

Ilustración 8. Origen actual CEO por sexo (Barómetro nº 17)



3 Diagnóstico

3.1 Conclusiones

1. La presencia de mujeres en puestos de máxima responsabilidad es superior en las empresas familiares. **El 26% están dirigidas por mujeres ascendiendo al 31% en las empresas en segunda generación.**
2. Las mujeres dirigen empresas familiares principalmente en el **sector comercial (32%) y servicios (29%)**, incrementando su presencia en segunda generación en empresas de comercio, construcción e industria
3. En cuanto al tamaño de la empresa familiar, aquellas dirigidas por mujeres son de menor tamaño. **Su presencia asciende a 29,7% en las microempresas**
4. Las gerentes son **más jóvenes** (48 frente a 51 años) y tienen **menor experiencia** como gerente (11 frente a 17 años) ya que su **acceso al mercado laboral se produce más tarde** (22 frente a 19 años) y cuentan con **mayor formación** (56%). Las diferencias son más acentuadas en empresas de segunda o posterior generación.
5. Respecto a las facilidades que ofrece la empresa familiar, resulta particularmente importante para las gerentes sucesoras la **mayor responsabilidad por la condición de propietaria**, la **existencia de referencias femeninas** y la **existencia de menos prejuicios y estereotipos de género**.
6. **Mayor existencia de órganos de gobierno familiar cuando el CEO es una mujer**
7. **En todos los órganos de gobierno la presencia femenina es superior cuando el CEO es una mujer**, siendo más del doble en el caso del equipo directivo (50% frente a 23%). El análisis por generaciones revela una participación sensiblemente superior en las empresas dirigidas por mujeres en segunda o posterior generación, llegando al 51% en el Consejo de Administración y a un 54% en la Junta de Accionistas.
8. **Preferencia de las mujeres a ser dirigidas por mujeres.**
9. **Las mujeres son designadas en mayor medida como sucesores imprevistos.** Un 18% han sido elegidas para hacer frente a la desaparición inesperada del líder. Un 11% como reemplazo al sucesor previsto, vía de acceso que triplica al de los hombres.
10. **Ciertos elementos de la empresa familiar permiten superar las barreras al acceso femenino a puestos directivos:**
 - **Factor Familia:** responsabilidad de la propiedad, menos estereotipos...
 - **Factor Femenino:** mayor presencia femenina en órganos de gobierno
 - **Factor Sucesión:** evaluación más justa del potencial de los candidatos

3.2 Recomendaciones

01

Ampliar el número de mujeres gerentes

Más mujeres en la dirección implica mayor capacidad directiva. Entender que la capacidad directiva tiene que ver con el talento y no con el género debe ayudar a derribar barreras extrínsecas (estereotipos) a la vez que barreras intrínsecas (confianza).

02

Aprender de las empresas familiares

- Responsabilidad propietarios
- Menos estereotipos de género
- Más referencias femeninas
- Oportunidades por sucesión

03

Mejorar situación en las empresas familiares

- Estimular el emprendimiento femenino como semilla de empresas familiares
- Impulsar el crecimiento de las empresas dirigidas por mujeres
- Concienciar de las posibles consecuencias asociadas a las sucesiones inesperadas

4 Referencias

- Andersson, F. W., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalk, M., & Poldahl, A. (2018). Female top management in family firms and non-family firms: Evidence from total population data. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 35(3), 303. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.095903>
- Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia*. (2022). Cátedra Empresa Familiar. <https://cef.um.es/index.php/actividades/observatorio-2/701-barmetro>
- Corona Ramón, J. F. (Ed.). (2018). *Factores de Competitividad y Análisis Financiero de la Empresa Familiar* (Instituto de la Empresa Familiar).
- Eagly, A., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Hytti, U., Alsos, G. A., Heinonen, J., & Ljunggren, E. (2017). Navigating the family business: A gendered analysis of identity construction of daughters. *International Small Business Journal*, 35(6), 665-686. <https://doi.org/10.1177/0266242616675924>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- KPMG. (2019). *Advancing the Future of Women in Business: A KPMG Women's Leadership Summit Report*. <https://womensleadership.kpmg.us/kpmg-womens-leadership-report.html>
- Meroño-Cerdán, A. L. (2022). Unexpected Successor in Family Firms: Opportunity or Trap for Women? *Journal of Family and Economic Issues*. <https://doi.org/10.1007/s10834-022-09826-3>
- Meroño-Cerdán, A. L., Sánchez de la Vega, J. C., Duréndez, A., & Monreal-Martínez, J. (2021). Sostenibilidad en la empresa familiar. *Barómetro de La Empresa Familiar de La Región de Murcia*, 21, 1-45.
- Meroño-Cerdán, A. L., Sánchez de la Vega, J. C., Duréndez Gómez-Guillamón, A. L., Monreal Martínez, J., Olaz Capitán, A., & López Nicolás, C. (2016). Mujer y dirección en la empresa familiar. *Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia*, 15, 1-44.
- Meroño-Cerdán, A. L., Sánchez de la Vega, J. C., Duréndez Gómez-Guillamón, A., & Monreal Martínez, J. (2017). Sucesión en la empresa familiar. *Barómetro de La Empresa Familiar de La Región de Murcia*, 17, 1-48.
- Meroño-Cerdán, Angel Luís & Duréndez Gómez-Guillamón, Antonio. (2021). *La Pyme familiar 2021: Impacto de la crisis Covid-19 sobre la Pyme familiar en la Región de Murcia*. Cátedra de Competitividad Colegio de Economistas de la Región de Murcia y Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum.
- Schenkel, M. T., Yoo, S. S., & Kim, J. (2016). Not All Created Equal: Examining the Impact of Birth Order and Role Identity Among Descendant CEO Sons on Family Firm

Performance. *Family Business Review*, 29(4), 380-400.
<https://doi.org/10.1177/0894486516659170>

Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.004>

Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2012). Gender in family business management: A multinational analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 110-129. <https://doi.org/10.1108/20436231211261862>



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT



Cuadernos de Trabajo

Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum

colaboran



cef.um.es



@CEF_MN