

El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible

Por Lucía Ceja, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol, que es vital, está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, pese a su papel clave en la educación de los futuros líderes de la empresa, la siguiente generación, y en la transmisión de valores, entre otros aspectos críticos en la trascendencia de la empresa familiar. Sin embargo, hoy en día el rol de la mujer en la empresa familiar evoluciona hacia una participación más amplia dentro de la empresa. Las mujeres realizan contribuciones importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar. ¿Cómo ha evolucionado este rol? ¿Qué retos implica este cambio?

La literatura existente coincide en destacar el rol vital que las mujeres tienen y han tenido siempre en la empresa familiar. Hemos visto a generaciones de mujeres llevar la batuta de grandes compañías familiares entre bambalinas y con menos frecuencia en la dirección de la empresa. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, sin ser formalmente reconocidas¹. Sin embargo, realizan contribuciones sustanciales y positivas para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares y su impacto en el negocio es indudable a diferentes niveles.

A menudo, los roles de género que imperan en la familia empresaria se trasladan inconscientemente a la empresa familiar. Que el trabajo de la mujer en la empresa familiar no sea reconocido es fuente de tensiones y de insatisfacción para ellas, como apuntan Olson y Danes². Pero estos roles están cambiando en la sociedad en general y también en la empresa familiar.

¹ Resumen de la sesión "The invisible Organization" celebrada en la Kellogg Family Business Conference (15 y 16 de mayo de 2007). Extraído del documento *Best Practices and New Ideas*, disponible en <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/family/images/conference2007.pdf>.

² Olson, Patricia D.; Danes, Sharon M. "Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success". *Family Business Review*, vol. XVI, no.1, marzo de 2003.

El contexto

La mayoría de empresas familiares españolas se han constituido siguiendo los esquemas de la familia tradicional, donde la mujer ha desempeñado históricamente puestos secundarios. Durante mucho tiempo, las responsabilidades de la mujer fuera de la casa se han considerado secundarias respecto a sus obligaciones de dirigir y organizar la parte doméstica, emocional y social de la familia³. El papel de la mujer ha sido infravalorado, cuando la mayoría de empresas familiares se han construido gracias al apoyo y el sacrificio de madres, esposas, abuelas, hermanas e hijas. Un esfuerzo a menudo no reconocido.

En una investigación realizada en el 2006 por la **Cátedra de Empresa Familiar del IESE**⁴, titulada "Women behind the scenes in family businesses", se explica que este hecho ha rebajado la visibilidad de las contribuciones femeninas a la gestión de la empresa, pero no ha impedido que la mujer haya tenido una importancia capital en el desarrollo de la misma.

"Las mujeres fomentan la unión, la armonía y el equilibrio emocional de la familia, y esto ayuda a la compañía a hacer frente a los nuevos desafíos"

El estudio se basó en 200 entrevistas a miembros no activos de 98 compañías españolas y se intentaba dilucidar si, tal como insinúa la literatura académica, existe alguna división de roles por género en la empresa familiar. Los resultados muestran que las tareas relacionadas con la promoción del compromiso de la familia hacia el negocio suele ser desempeñada por mujeres.

También suelen desempeñar funciones relacionadas con la creación de un Consejo de familia, organización de encuentros familiares, planificación de las reuniones multigeneracionales, etc., algo que está muy relacionado con la naturaleza de la mujer, que suele tener más desarrollada la inteligencia emocional.

Por otra parte, las mujeres fomentan la unión, la armonía y el equilibrio emocional de la familia, y esto ayuda a la compañía a hacer frente a los nuevos desafíos. En general, tienen un fuerte sentido de la lealtad a la empresa y a la familia, y son sensibles a las necesidades individuales de cada uno de sus miembros.

Funciones de la mujer en la empresa familiar

Aunque a menudo "gigante invisible", en palabras de Christine Blondel en el libro "Las mujeres y la empresa familiar: funciones y evolución" (ver sección *Recomendamos* para más información), la mujer puede desempeñar diversos roles en la empresa familiar. En concreto, podríamos agrupar sus aportaciones en tres grandes ámbitos:

³ Rowe, Barbara R.; Hong, Gong-Soog. "The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women". *Family Business Review*, vol. XIII, no.1, marzo de 2000.

⁴ Cappuyns, Kristin. "Women behind the scenes in family businesses". Cátedra de Empresa Familiar del IESE. 2006. Disponible en http://www.iese.edu/es/files/5_23862.pdf.

1. Transmisión de valores

Es muy importante su papel en la transmisión de los valores familiares, en especial como madres. Como explicó Pramodita Sharma, de la Wilfrid Laurier University, en la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar celebrada el pasado 6 de junio, una madre ejerce una fuerte influencia a través de los valores que inculca a sus hijos. En realidad, la mujer tiene múltiples oportunidades de reforzar los valores de la familia: como madre, como esposa, como hermana...

2. Siguiete generación

Como ya hemos comentado en el punto anterior, como madres inculcan a los hijos los valores fundamentales desde la infancia. Además, modelan la actitud de los hijos con respecto al trabajo y a la riqueza. En este sentido, las mujeres tienen un papel fundamental a la hora de educar a las jóvenes generaciones en la generación y administración de la riqueza, enseñándoles a vivir las virtudes esenciales y a buscar la felicidad en las cosas adecuadas.

3. Líder emocional

Familia y empresa familiar están estrechamente unidas, y en la mayoría de las familias tradicionales, es la madre quien marca la tendencia de las relaciones familiares, como explica Ivan Lansberg⁵, que añade que la mujer es la "principal guardiana de las emociones".

También es la gran promotora de la igualdad y la cooperación entre los miembros de la siguiente generación, y fomenta la armonía entre los miembros de la familia. Como esposa y madre tiene una visión amplia y profunda de las relaciones familia-empresa y entre padres e hijos, y conoce las capacidades y aptitudes de cada uno de ellos. Por esta razón, su intervención es deseable y muy útil en la elaboración del protocolo familiar y la creación del Consejo de familia, por ejemplo.

"La participación de la mujer en la empresa familiar crece a medida que aumenta el tamaño y el número de empleados de la compañía"

Estas tres dimensiones explican por qué la mujer tiene un papel clave en los procesos de sucesión. Por una parte, aporta una visión complementaria que sirve de contrapunto a la del hombre y su instinto le permite ser de gran ayuda en momentos de crisis o cuando surgen conflictos en la familia. Por otra parte, actúa como mediadora entre generaciones y ayuda a evitar que se considere a las hijas como "transparentes" por el hecho de ser mujeres, olvido del que Blondel alerta en su libro.

También cabe resaltar que la participación de la mujer en la empresa familiar crece a medida que aumenta el tamaño y el número de empleados de la compañía, según datos de Rowe y Hong⁶. En paralelo a este crecimiento, el papel de la mujer deja de ser invisible. A medida que la empresa crece, se hacen necesarias nuevas estructuras, como reuniones familiares y un Consejo de familia, y resulta indispensable también integrar en estos órganos a las nuevas generaciones y a sus cónyuges. Es entonces cuando los roles quedan más formalizados y, a medida que esto

⁵ Lansberg, Ivan. "The Power of the Chief Emotional Officer ". *Family Business Magazine*,. Spring, 1995

⁶ Rowe, Barbara R.; Hong, Gong-Soog. "The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women". *Family Business Review*, vol. XIII, no.1, marzo de 2000.

ocurre, también van dejando de ser invisibles, tal y como se concluyó en una de las sesiones de la Kellogg Family Business Conference celebrada en 2007.

En último lugar, hay que apuntar que la participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su papel está evolucionando hacia una participación más amplia dentro del negocio familiar. Las mujeres comienzan a formar parte del cuadro directivo en los negocios familiares, un nuevo nivel de participación que aumenta la complejidad y la fuerza de sus contribuciones para el éxito y la continuidad de la empresa familiar. Sin embargo, toda evolución supone nuevos retos y oportunidades de desarrollo. Veamos los principales.

Retos de futuro

Las mujeres que forman parte de una familia empresaria se enfrentan a varios retos:

- **Comunicación:** como esposas, en muchas ocasiones no se les informa acerca de la empresa familiar ni de la situación financiera del negocio. Es necesario fomentar la comunicación entre la familia y el negocio familiar.
- **Proceso formativo:** como hijas, nietas, hermanas y sobrinas, muchas veces no se les toma en cuenta para puestos de trabajo dentro del negocio familiar, sino que se las relega automáticamente a la posición de accionistas. En este sentido, habría que educar y preparar a las mujeres de la familia para realizarse como profesionales, tanto si deciden quedarse en el negocio familiar como desarrollar su carrera profesional en otras compañías. Asimismo, se les debe enseñar a ser accionistas responsables del negocio familiar y a transmitir esta idea entre los miembros de las siguientes generaciones.
- **Conciliación trabajo y familia:** como mujer y miembro de una empresa familiar, a menudo resulta difícil encontrar el equilibrio entre la vida familiar y el mundo laboral. Sería bueno que toda mujer empezara por conocerse a sí misma, por descubrir su misión personal y lo que le hace feliz. Un ejercicio sencillo que puede ser muy útil es visualizar cómo sería un día perfecto. Cuando tiene esto claro, la persona es más capaz de decidir cuáles son sus prioridades personales y así será más fácil llegar a conciliar ambos mundos, el profesional y el personal.

En definitiva, el gran reto al que se enfrentan las mujeres que forman parte de una empresa familiar consiste en descubrir y desarrollar sus fortalezas, esas que las hacen únicas y con las que enriquecerán y fortalecerán tanto a la familia como a la empresa familiar.

Los roles de género están cambiando y, poco a poco, la sociedad está empezando a reconocer formalmente la importancia de la mujer en el mundo laboral y empresarial, donde sus aportaciones siempre han sido relevantes pero durante décadas han permanecido en un segundo plano. También en la empresa familiar, la mujer forma parte, cada vez más, del cuadro directivo y emocional, algo que sin duda enriquecerá y fortalecerá a este tipo de compañías en el futuro. (Para conocer la experiencia en primera persona de algunas de estas mujeres, consultar la sección *Testimonios*.)