

El papel de la mujer en la institucionalización de la empresa familiar. Factores determinantes de su participación

Cora Lista Cabral

Estudiante de doctorado de la Universidad de Lleida

* Correo de contacto: coralistacabral@gmail.com

Recibido 1 de octubre 2016; revisado 15 de octubre de 2016, aceptado 10 de noviembre 2016

Resumen

Existe poca investigación empírica acerca del grado de participación de la mujer en la empresa familiar. “Invisibilidad”, “techo de cristal”, “androcentrismo”... son adjetivos que se han utilizado en numerosas ocasiones para describir su situación social y laboral. A pesar de esta “invisibilidad” la literatura coincide en atribuir un papel de líder emocional a la mujer en la empresa familiar. Se ha comprobado por diversos autores que la mujer impulsa la elaboración del protocolo y la constitución del consejo de familia, actuando como mediadora entre generaciones y evitando conflictos. Estudios previos identifican, también, un estilo de dirección claramente “femenino”, llamado ‘estilo transformacional’ y confirman la relación positiva entre presencia de la mujer en puestos de responsabilidad y éxito empresarial.

El presente trabajo pretende ampliar conocimiento acerca de la función de la mujer en la empresa familiar. Revisa su actuación en el proceso de institucionalización, gobierno corporativo y gobierno familiar y profundiza en el concepto de diversidad de género y sus efectos sobre la rentabilidad empresarial. Finalmente, determina si la presencia femenina en la EF está ligada a factores contextuales y estructurales como tamaño y sector empresarial.

El estudio muestra una escasa presencia femenina en puestos líderes entre las empresas familiares de la provincia de Lleida, concentrándose en los sectores primario y servicios. Revela además, que las variables tamaño empresarial y rentabilidad no se ven afectadas por el género en la dirección.

Clasificación JEL: M10

Palabras Clave: Empresa familiar, Participación mujer, Roles de genero.

1. Introducción

La presencia de las empresas familiares en todos los mercados y sectores es enorme. Se estima que entre el 75% y el 99% de todas las empresas de la Unión Europea son familiares. A ellas se les atribuye alrededor del 65% del Producto Interior Bruto y del empleo en Europa. En Estados Unidos un tercio de las mayores empresas que figuran en

la lista Fortune 500, están controladas por familias. 12,2 millones de empresas familiares de los Estados Unidos generan casi un tercio del PIB y emplean 37% de la población activa (Colli y Rose, 2003).

Dentro de la compleja interacción entre familia y negocio, el género es todavía un aspecto poco investigado (Sharma, 2004; Hamilton, 2006; Gálvez-Muñoz y Fernández-Pérez, 2007). Los pocos estudios existentes se refieren a la participación y función de las mujeres en las empresas familiares como el 'gigante invisible' y todos ellos coinciden en destacar el papel fundamental que las mujeres tienen y han tenido en la empresa familiar, aunque afirman que ha sido desde un plano secundario y oculto, (Blondel, 2005).

El lugar que ocupa la mujer en la EF va desde la concepción más tradicional de madre, transmisora de valores capital social y capital cultural en la que la mujer ostenta un papel subordinado, hasta un nuevo modelo rupturista en la manera de concebir y construir la identidad femenina. En la actualidad, el papel profesional de la mujer en la EF está alcanzando autonomía, legitimidad social y un mayor acceso a puestos directivos y actividades de formación, aunque todavía queda un camino por recorrer. En efecto, el porcentaje de mujeres en la cúspide de la pirámide sigue siendo escaso y el avance observado es muy limitado (Catalyst, 1992).

Entre las razones que limitan el ascenso de la mujer en la EF se han señalado algunas que dependen del entorno como son: la posición de marginalidad dentro las redes informales de poder o una mayor dificultad para conseguir mentores y patrocinadores en su mayoría masculinos. Otras razones se encuentran en las propias limitaciones que se impone la mujer, algunos autores citan el *miedo al éxito*, o bien, el *miedo a la visibilidad*. A la vez, la creación de estereotipos y la discriminación continua, resultado de los prejuicios sociales, son motivos que limitan la acción profesional de la mujer (Salganicoff, 1990). Por último, hay otras que nacen en el seno de la empresa familiar que coartan las actitudes de las mujeres hacia su potencial y funciones, como es asignarle un doble rol familia/trabajo (Kanter, 1977).

Actualmente, sigue existiendo una diferencia conceptual en la articulación de la vida familiar y la vida profesional. En el hombre los polos profesional y doméstico están separados y en la mujer más unidos. En el hombre el liderazgo no requiere el menor sacrificio en su papel de padre, en la mujer genera culpabilidad y conflicto respecto a las funciones de madre, la interiorización del rol familiar es mucho más intensa (Lipovetsky, 1999).

Esta evolución corre pareja a un proceso de institucionalización y profesionalización de la empresa familiar, frente a la "desinstitucionalización de la familia". Sin embargo, a pesar de nuestra intención inicial de abandonar la concepción más tradicional del papel de la mujer en la empresa familiar (por lo que entraña de posición subordinada) para centrarnos en una definición más actual, la realidad nos obliga, en algún caso, a presentar una situación en la que, en ocasiones, roles antiguos y roles nuevos cohabitan.

Lo cierto es que se da cierta ambivalencia en el entorno de la empresa familiar, la mujer experimenta un doble mensaje por parte de sus familias, en el que se le exige dedicación a la empresa y promoción profesional al tiempo que cuidado de la familia en su papel más tradicional. Es el denominado "conflicto de roles" (Salganicoff, 1990); "arrastre de

roles" (Rosenblatt *et al.*, 1985) y "confusión de roles" (Freudenberger *et al.*, 1989), porque luchan con el papel que la familia esperaba frente al esperado rol empresarial (Drozow, 1990; Hollander y Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990). Hollander y Bukowitz (1990) se refieren al conflicto de rol como un doble vínculo "en el que tanto la conformidad como la no conformidad llevan sanciones y recompensas". Se puede afirmar que hoy existe una doble moral en la que los hombres y las mujeres son reacios a alterar el equilibrio de los roles laborales y familiares, que está vinculado emocionalmente con sus identidades masculinas y femeninas tradicionales (Berk y Shih, 1980; Freudenberger *et al.*, 1989). Este "androcentrismo" vigente en la empresa familiar, considera que la tradicional forma de negocio centrada en el hombre es el "modelo normal" (Baker *et al.*, 1997). Todavía hay una fuerte adhesión a la división muy tradicional del trabajo dentro de la familia: Las responsabilidades domésticas se asignan a la esposa y los negocios al marido (Frishkoff y Brown, 1993; Lyman *et al.*, 1985; Gillis-Donovan y Moynihan-Brandt, 1990; Moen, 1992). En muchos casos se reflejan los roles familiares tradicionales, los estereotipos de género y la discriminación que se encuentra en la sociedad en general (Jaffe, 1990; Salganicoff, 1990a). Estos roles y reglas del sistema familiar también se integran en el funcionamiento y en la cultura de la empresa familiar (Hollander y Bukowitz 1996).

Junto a los estudios anteriores, otros autores consideran que la empresa familiar es un entorno especialmente fértil para las mujeres y que ofrece abundantes oportunidades, incluyendo un horario de trabajo flexible, el acceso a posiciones de mando en los sectores industriales tradicionalmente dominados por los hombres, seguridad en el empleo, retos profesionales y oportunidades de crecimiento personal (Barnett y Barnett, 1988; Nelton, 1986; Lyman *et al.*, 1985). Sin embargo, como portadoras de la cultura familiar y de procesos que pueden contener sesgos de género, también pueden ser el último bastión de resistencia al cambio cultural (Hollander y Bukowitz, 1996).

Nuestro discurso se posiciona a favor de un concepto de rol femenino más contemporáneo, que evoluciona hacia posiciones de liderazgo, una mayor participación en el proceso de institucionalización de la empresa familiar, gobierno corporativo y gobierno familiar y una mayor autonomía y visibilidad, en detrimento de la heteronomía que ha venido sufriendo la mujer hasta la época postmoderna. Defendemos un liderazgo transformacional femenino caracterizado por una gestión más participativa y democrática, entornos más humanizados y menos autocráticos. Esta caracterización del liderazgo femenino, no está exenta de críticas, (*diversos autores consideran una mercantilización y manipulación de los sentimientos para regularlos en una óptica utilitarista y económica* (Kurz, 2015)), y corre el riesgo de perpetuar los estereotipos de género y los clichés, generando una visión del poder femenino a partir de cualidades atribuidas tradicionalmente a las mujeres (empatía, sensibilidad, intuición, etc.), sin embargo no por ello abandonaremos una línea argumental que nos parece especialmente valiosa y positiva para la gestión organizacional de la empresa familiar.

2. La institucionalización de la empresa familiar

La expansión de los mercados, el aumento de la competencia global, tecnologías de la información, y la diversidad en la fuerza de trabajo han contribuido a reconfigurar el entorno empresarial favoreciendo la aparición de empresas más grandes y complejas. Las empresas familiares maduran a través de su vida y pasan desde el control de un simple propietario gestor, a formas más complejas en generaciones posteriores.

Entre todos los indicadores posibles del desarrollo de una empresa, dos parecen ser los más universales y aplicables a este tipo de organización: el crecimiento y la complejidad. La complejidad se refiere a la cantidad de elementos e interrelaciones que existen dentro de la empresa y de esta con el exterior. Tiene que ver con el tamaño, internacionalización, tecnología, diversificación, etc. A mayor complejidad mayor posibilidad de que la empresa se vea envuelta en situaciones distintas, habrá más elementos (personas, productos, proveedores, clientes, tecnologías, actividades, países, culturas, etc.), lo que generará una mayor variedad de comportamientos, una mayor capacidad de adaptación al entorno pero también una necesidad urgente de sistemas de control que limiten la propensión de la empresa a entrar en situaciones de caos (Gimeno y Baulenas, 2002).

Por su parte, la familia ha ido evolucionando para adaptarse a las nuevas demandas del entorno. El modelo de familia nuclear se ha ido ampliando a otros tipos de familia, así la propiedad única está en retroceso, en parte, porque algunas de las antiguas prácticas hereditarias (por ejemplo, el tratamiento desigual de las mujeres y una primogenitura estricta) han dejado de ser la norma en muchas sociedades. (Gersick *et al.*, 1999). Ello no pone en crisis a la familia, pero sí la transforma (Oppenheimer, 1994). Para regular estas situaciones la institucionalización se perfila como el mecanismo más adecuado que permite crear espacios de decisión diferenciados entre sí, así como establecer reglas de actuación. Para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente cada uno de los tres subsistemas debe tener un papel y una participación claramente definidos en el gobierno del sistema global.

Podemos distinguir entre **gobierno corporativo** (Consejo de administración, Comité de dirección) y **gobierno de familia** (Consejo de familia, asamblea familiar y Protocolo) Estas estructuras de gobierno permiten definir claramente roles, derechos y responsabilidades de todos los miembros de la familia, separación de asuntos relativos a la propiedad, a la familia y a la empresa, reduciendo de esta manera el impacto de tensiones o problemas de un grupo en el resto de los grupos.

Un estudio realizado por el IE y ESADE (noviembre 2006) sobre una muestra de 1.200 empresas familiares españolas, refleja que la existencia de instituciones de gobierno es desigual. Son más frecuentes las instituciones más cercanas a la empresa (Consejo de Administración y Comité de Dirección) que aquellas más cercanas a la Familia (Consejo de Familia y Protocolo). Sin embargo, se refuerzan mutuamente y tienen un efecto importante en la profesionalización y en las prácticas de gestión de la empresa, con el consecuente efecto positivo sobre los beneficios y la capacidad competitiva.

El Consejo de Familia por otra parte, tiene un efecto directo en la satisfacción familiar, es decir, si la empresa dispone de un protocolo adecuado y los tres órganos mencionados tienen una alta funcionalidad, la satisfacción y el beneficio crecen notablemente.

2.1. Gobierno familiar

El Consejo de familia y la asamblea familiar actúan como vínculo entre familia, Consejo de Administración y Dirección de la empresa. Sus funciones principales se centran en actualizar los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo y trasladarlo al Consejo, fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia, favorecer los encuentros formales y los foros de

comunicación entre la familia y la empresa a la vez que elaboran y divulgan el protocolo familiar. En muchos casos, en las EF las relaciones de familia quedan en un segundo plano. Esta devaluación de la labor familiar se ve agravada por la persistencia de una división de géneros, el hecho de que a menudo sea la mujer quien se ocupa del “trabajo de clan”, mientras que los hombres centren su atención en el trabajo dentro de la empresa, erosiona gravemente la colaboración familiar y el funcionamiento de la empresa (Lansberg, 1995). Desde este punto de vista, nuestro discurso apoya una óptica integradora, que además de reconocer la importancia del trabajo de clan y la transmisión del legado, defiende una evolución del rol femenino hacia posiciones de liderazgo.

El concepto de **liderazgo transformacional**, introducido por Burns (1978) y de acuerdo con las características atribuidas al mismo (carisma, influencia, motivación, inspiración), parece la más adecuada para la gestión del gobierno familiar. Según Burns, el estilo transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y en las organizaciones. Bass (1985) amplió el estudio y define al líder “transformacional” como aquel que produce efectos extraordinarios en sus seguidores a través de su influencia personal, en contraste con “liderazgo transaccional” basado en el intercambio de recompensas con sus subordinados. Según un estudio cualitativo realizado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, en el desarrollo de la propiedad psicológica se obtiene que hay una fuerte influencia en el estilo de liderazgo que viven los miembros de la siguiente generación a través de los órganos de gobierno o dentro del negocio familiar. Es aquí donde se atribuye a la mujer la función de transmisora de valores en la empresa familiar. Se le reconoce la función de ser promotora de principios como el compromiso, la unión entre miembros, la armonía y el equilibrio emocional de la familia, tan importantes para alcanzar la continuidad del negocio en el largo plazo. (Nordqvist, 2008).

Estos atributos, acordes con el liderazgo transformacional, sitúan a la mujer como el sujeto más adecuado para la elaboración de los órganos reguladores de las relaciones familiares en la empresa, como son el Consejo de Familia, el protocolo familiar, y la promoción de reuniones intergeneracionales, necesarias para conservar el equilibrio.

Se ha obtenido que los equipos de gestión con porcentajes más altos de mujeres, tienden a tener diferentes prácticas de gestión de personal Melero (2009). En particular, tienden a mostrar una consideración más individualizada hacia los empleados. Los resultados sugieren que estos equipos tienden a establecer más canales interpersonales de comunicación con los empleados y promover su participación en la toma de decisiones (a pesar de que la evidencia con respecto a las dos últimas prácticas es menos concluyente), y que el concepto de buenas prácticas de gestión del lugar de trabajo converge hacia estilos de liderazgo femeninos cuando el porcentaje de gerentes femeninos aumenta.

2.2. Gobierno corporativo. Diversidad y resultados empresariales

En los últimos tiempos se ha incrementado el número de estudios acerca del papel de la mujer en el gobierno corporativo de las empresas y los obstáculos a la promoción, por el ya referido “efecto techo de cristal”.

Paralelamente, en varios países se han producido iniciativas legislativas y se han puesto en marcha leyes de igualdad que afectan a los consejos de administración, con el propósito de reforzar la presencia de las mujeres, a través de cuotas más o menos

obligatorias. En Noruega, la diversidad de género en los consejos es obligatoria desde 2003, y obliga a las empresas a que al menos el 40% de los consejeros de las sociedades, sean de género minoritario. Se estableció un plazo de cinco años para su cumplimiento.

En Europa apenas el 15,8% de los consejeros de las empresas que cotizan en Bolsa en los 27 Estados miembros, son mujeres. La Comisión Europea adoptó en 2014 una Directiva que fijaba un objetivo mínimo del 40% para el sexo menos representado en los consejos de sociedades cotizadas en Europa. Dicha norma fija como límite el año 2020, la fecha se adelanta dos años, a 2018, para las empresas públicas que cotizan en bolsa.

En el marco legislativo español disponemos de dos iniciativas “legislativas”: la Ley de Igualdad de 2007 (*Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*) y las directrices del Código de Buen Gobierno de 2006 propuesto por la CNMV. Este último código lo incluiríamos en el denominado (“soft law”), es decir, norma con muy buenos propósitos, pero no vinculante. Las empresas, dentro de los Informes de Buen Gobierno, deben informar y explicar sus prácticas de gobierno, el funcionamiento del consejo de administración, selección, independencia, retribución y composición, recogiendo todo lo relacionado con la diversidad de género. Sin embargo, ni el Código de Buen Gobierno ni la Ley de Igualdad obligan a las empresas a cumplir con el criterio de paridad de género, si no que se limitan a realizar recomendaciones acerca de su cumplimiento y a requerir explicaciones a las empresas que no lo cumplan. En el artículo 75 se refleja claramente este carácter no vinculante.

Ley de Igualdad, artículo 75. Participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles:

Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley. Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley.

Investigaciones recientes muestran las potenciales ventajas de la diversidad de género en los consejos, como fuente de ideas e innovación, herramienta de mejora de la gobernabilidad y del desempeño financiero. Bilimoria y Piderit (1994) y Carter *et al.* (2003) analizan la representación femenina en puestos de alta dirección y consejo de administración. Mateos (2006), Farrell y Hersch (2005), Carter *et al.* (2003) y Adams y Ferreira (2004) tratan de determinar qué factores inciden en la participación de la mujer en los consejos de administración de las empresas. La diversidad y el equilibrio de género en los consejos (Bohren y Staubø, 2014), y el impacto de la diversidad sobre en el desempeño organizacional (Farrell y Hersch, 2005; Adams y Ferreira, 2004; Erhardt, 2003; Catalyst, 2004; Krishnan y Park, 2005) también han sido analizados.

Carter *et al.* (2003) sugieren una relación positiva entre la diversidad en el consejo y el valor de la empresa. Erhardt *et al.* (2003) por su parte, encuentra una relación positiva entre el porcentaje de mujeres y minorías en el consejo de administración y la rentabilidad sobre activos (ROA) y sobre la inversión (ROI). Los resultados de este

estudio apoyan la hipótesis original que indica que los niveles relativamente altos de diversidad en la dirección, conduciría a un mayor rendimiento de la organización. Erhardt cita los trabajos de Bilimoria y Wheeler (2000) y Mattis (2000) indicando que las directoras ayudan a promover la ventaja competitiva de manera eficaz y la diversidad en los mercados de trabajo y de productos. Bilimoria y Wheeler ven a las directoras como campeonas para el cambio, ya que tienden a ser más jóvenes que sus homólogos masculinos y están abiertas a ideas y enfoques relativamente nuevos. Mattis indica que el consejo debe reflejar la diversidad de la base de clientes y mano de obra de la empresa. Estos argumentos también pueden aplicarse a la diversidad racial, así como la diversidad de género. Las mujeres pueden tener una ligera ventaja sobre los hombres en términos de impacto en la planificación estratégica, en consecuencia, pueden ayudar potencialmente a que el consejo cumpla con su función estratégica.

Krishnan y Park (2005) y Palmer *et al.* (2007) analizan la diversidad en los TMT (Equipos de alta dirección). En el entorno empresarial competitivo de hoy en día a nivel mundial, la parte superior del equipo de gestión en las organizaciones, debe tener diversidad para adaptarse y tener éxito (Palmer *et al.*, 2007). Krishnan y Park (2005) señalan a la representación de las mujeres en el equipo de alta dirección, como un factor fundamental que contribuye a la diversidad. Sus estudios revelan un impacto positivo en el rendimiento en aquellas organizaciones con mayor representación en los TMT.

Adams y Ferreira (2009) muestran un efecto ambiguo de la diversidad de género en los consejos sobre los resultados empresariales. Sin embargo, encuentran que la composición de género de la junta está positivamente relacionada con las medidas de la eficacia del Consejo. “Las directoras” parecen tener un efecto similar al de los directores independientes. La diversidad tiene un impacto positivo en el rendimiento en las empresas con una gobernabilidad débil, y se mide por su capacidad para resistir las adquisiciones. En las empresas con gobierno fuerte, sin embargo, la aplicación de las cuotas de género, podría ser perjudicial y disminuir el valor de las acciones. Así de acuerdo con Adams y Ferreira, la supervisión adicional en este tipo de empresas podría ser contraproducente.

Farrell y Hersch (2005) por su parte, encuentran que, a pesar de existir una relación positiva, la adición de las mujeres a la junta no da lugar a la creación (o destrucción) de valor. Aunque las juntas pueden tener gustos internos para la diversidad, ésta también podría responder a la presión exterior para agregar mujeres a los puestos de dirección.

De acuerdo con Jurkus (2009) el aumento de la diversidad en la gestión puede tener efectos beneficiosos en las empresas donde una sólida gobernabilidad externa está ausente. Por lo tanto, el aumento del número de mujeres en la gestión puede explicar las mejoras de rendimiento y la reducción de costes de agencia, en algunos pero no en todos los mercados.

Los estudios citados presentan la diversidad de género como una variable significativa que podría influir positivamente en la competitividad de la empresa. El motivo es que el entorno actual cada vez más global y complejo demanda organizaciones constituidas por personas, cada vez más diversas, que permitan aprovechar al máximo los recursos humanos disponibles en la empresa. Suponemos que una gestión transversal de la diversidad, que asegure la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad tanto del

ámbito directivo como del técnico, repercutiría de una forma positiva en el éxito empresarial potenciando en consecuencia el rendimiento y competitividad empresarial.

Para la medida del rendimiento utilizaremos dos ratios financieros: rentabilidad económica y financiera. Estas medidas son consistentes con las utilizadas en estudios previos sobre el desempeño de la organización (Erhardt *et al.*, 2003; Krishnan y Park, 2005; Catalyst 2004) y son aplicados con frecuencia por los analistas de mercado para la evaluación de la performance de una empresa.

Hipótesis 1: Una mayor diversidad de género en los miembros del consejo de administración aumenta el rendimiento de la organización.

3. Presencia femenina en la empresa familiar. Factores contextuales y estructurales: Tamaño y sector

Dado que uno de nuestros objetivos es encontrar las variables que determinan la presencia femenina en los consejos de la EF, resulta interesante tratar de analizar si existe una tipología de empresa asociada a la idea de mantener mujeres en los cargos de dirección. Estudios previos señalan la vinculación existente entre presencia femenina y factores contextuales y estructurales, entre éstos las variables más utilizadas son el tamaño y sector empresarial.

3.1. Tamaño y presencia femenina

Mateos (2009) señala al tamaño de la empresa y del consejo como dos de los factores que más influyen en la probabilidad de que haya mujeres en los consejos de administración. En primer lugar, cuanto mayor sea el número de miembros directos del consejo de administración más fácil resulta encontrar presencia femenina entre sus integrantes. Sin embargo, la presencia femenina disminuiría a medida que crece el tamaño empresarial. Diversos estudios llegan a la misma conclusión, las empresas dirigidas por mujeres afrontarían ciertas desventajas estructurales derivadas de una menor dimensión y una concentración en sectores menos rentables, lo que conlleva una menor disponibilidad de capital humano, social y financiero (Carter y Rosa, 1998; Chell y Baines, 1998; Boden y Nucci, 2000).

Rowe y Hong (2000), por su parte, llegan a resultados diferentes. La participación de la mujer en la empresa familiar crece a medida que aumenta el tamaño y el número de empleados de la compañía. De acuerdo con las conclusiones de las sesiones de la Kellogg Family Business Conference celebrada en 2007, 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, normalmente femeninos. Es entonces cuando los roles quedan más formalizados y en paralelo a este crecimiento, el papel de la mujer dejaría de ser invisible (Ceja, 2008).

Si aceptamos el hecho de que el tamaño es una variable contextual clave que puede determinar el grado de complejidad empresarial, lo que implica mayor número de interrelaciones tanto dentro como fuera de la empresa, mayor diversidad de comportamientos y mayor necesidad de adaptación al entorno, de gestión de la información y de regulación, podemos argumentar que dar una mayor visibilidad a la presencia femenina es casi una premisa de obligado cumplimiento.

Desde un punto de vista estratégico, el consejo debe reflejar la diversidad de la base de clientes y mano de obra de la empresa, lo que mejora la imagen y reputación empresarial y permite un mejor aprovechamiento del capital humano. Desde la perspectiva de la información y la toma de decisiones, la diversidad se considera positiva, ya que se cuenta con más recursos (experiencias, conocimientos, etc.) para realizar el trabajo, incentivando la discusión y el debate y mejorando los resultados porque se maneja más información contrastada (De Dreu y West, 2001), en consecuencia y, desde la perspectiva de la innovación, los equipos más diversos incentivan la innovación y la creatividad (Jehn, 1999) y, por tanto, el desempeño (Cummings, 2004 y Jehn, 1999). Además, a medida que las transacciones y la actividad general se hacen más complejas, es más difícil para la familia encontrar dentro del círculo de parentesco los talentos y habilidades necesarios para llevarlos a cabo con eficacia, lo que implica abrir la empresa a personas ajenas a la familia. (Salas, 2003) derribando, sin duda, abundantes prejuicios y barreras a los que se enfrentan las mujeres, y facilitando su acceso a la alta dirección.

El tamaño empresarial se perfila como un claro determinante a la hora de que las empresas adopten prácticas y/o políticas relacionadas con la diversidad, siendo las grandes compañías las que muestran una mayor preocupación al respecto y las que tienen políticas definidas en materia de diversidad (European Commission, 2005). El mayor acceso y la menor limitación de recursos frente a pymes y pequeña empresa, sitúan a la gran empresa en una mejor posición a la hora de invertir en iniciativas de promoción de igualdad y diversidad, y provisión de herramientas de gestión y formación en estas materias, lo que implicaría en este sentido una mayor predisposición y actitudes más proclives a la consolidación de la visibilidad femenina.

Hipótesis 2: La participación de la mujer en la empresa familiar crece a medida que aumenta el tamaño y el número de empleados de la compañía.

3.2. Sector empresarial y presencia femenina

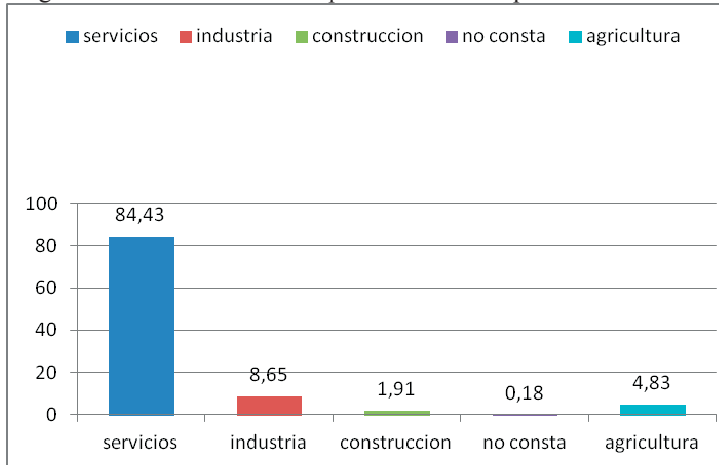
Diversas evidencias empíricas sugieren la relación entre género y sector empresarial (Fryxell y Lerner, 1989; Harrigan, 1981; Meroño y López, 2012). Encuentran que las mujeres directivas son más frecuentes en los sectores de servicios, intensivos en mano de obra, que en los sectores industriales y manufactureros.

Bertrand y Hallock (2000) por su parte, señalan que es más probable encontrar a mujeres dirigiendo empresas especializadas en servicios sociales, de salud y comercio, mientras que las mujeres directivas escasean en los sectores dedicados a la agricultura, la construcción, la minería y la industria pesada.

La presencia femenina en la dirección sería predominante en el sector servicios, con menos complejidad, que en sectores industriales de fabricación, más intensivos en mano de obra. Las mujeres tienden a elegir ocupaciones en las que las inversiones en capital humano son menos importantes y en las que el coste de retirada temporal de la población ocupada se minimiza (Kilbourne, 1994)

Si analizamos el mercado de trabajo por sectores en la provincia de Lleida (Figura 1) observamos que, según el informe elaborado por el SEPE, en el año 2014 el sector servicios representaba el 84,43% de todas las mujeres afiliadas en la provincia de Lleida, recogiendo entre todos los demás sectores solamente el 15,57% de la afiliación.

Figura 1. Afiliación femenina por sectores en la provincia de Lleida.



Fuente: MEYSS. 31 de diciembre 2014

Comparando la afiliación femenina con respecto a la masculina por sectores económicos, los datos muestran una representatividad femenina en el sector servicios (55,20%), es decir, superior a la de los varones. Le seguiría el sector Industria con el 28,49% de afiliación femenina. En Agricultura la representación de las mujeres es del 19,41% y por último la Construcción con tan solo el 11,59%. El estudio señala también las diez actividades económicas más relevantes de la provincia, siendo la “Asistencia en establecimientos residenciales” y las “Actividades Sanitarias” donde la representatividad femenina alcanza los mayores porcentajes (83,60% y 73,09% respectivamente).

Hipótesis 3: Las empresas familiares dirigidas por mujeres están más presentes en el sector comercial.

4. Descripción de datos y resultados

4.1. Metodología de selección

El presente estudio se centra en las empresas familiares de la provincia de Lleida bajo la forma jurídica: Sociedades anónimas y Sociedades de responsabilidad limitada, con número de empleados superior a 50, según la base datos empresarial SABI. La búsqueda arrojó un total de 125 empresas, una vez eliminadas las extinguidas, así como compañías de seguros, entidades financieras y aquellas que presentaban datos incompletos.

4.2. Variables

Para determinar la posible relación entre tamaño de la empresa y presencia femenina en los puestos de toma de decisiones, será necesario cuantificar esta primera variable numéricamente. Existen múltiples medidas para la definición del tamaño, las más utilizadas se pueden relacionar en el siguiente orden (Osteryoung y Newman, 1993): número de empleados, ventas anuales, importe de activos, gobierno y estructura organizativa, dominio en el sector, etc. En nuestro estudio seleccionaremos como unidad el número de empleados.

Para el cálculo de la variable “participación femenina en el consejo de administración” tomaremos el número de mujeres presentes en el consejo de administración y el porcentaje que representa el mismo sobre la totalidad de miembros del consejo.

Para contrastar la posible existencia de una relación positiva entre la representación femenina en el consejo y la rentabilidad empresarial, sugerida por estudios empíricos previos (Adler, 2001; Carter *et al.*, 2003; Erhardt *et al.* 2003; Catalyst, 2004), se han seleccionado dos ratios: rentabilidad económica y rentabilidad financiera (*datos en porcentajes*)

R. Económica = (Resultado de explotación + Ingresos financieros) / Activo Total

R. Financiera = Resultado del ejercicio / Fondos propios

A la hora de determinar el sexo a partir de los nombres propios, se excluyeron los consejeros institucionales cuya función está desempeñada por otras empresas, por lo que para medir el número de mujeres consejeras, sólo se contabilizan los miembros individuales directos del consejo, al no poder determinar el sexo de los consejeros institucionales.

El estudio mantiene como miembros del consejo de administración los cargos de Presidente, Vicepresidente, Consejero Delegado, Administrador Consejero, Administrador Solidario, Administrador Único y Secretario.

Con los datos obtenidos a partir de SABI, y partiendo de los informes de gobierno corporativo de las empresas, se elaboró previamente una base de datos propia en Excel con los siguientes campos (por columnas):

- Empresa.
- Rentabilidad económica (RE%)
- Rentabilidad financiera (RF%)
- Número total de consejeros y consejeras en el consejo de administración (hombres y mujeres).
- Nº de mujeres en el consejo de administración.
- Porcentaje de mujeres en el consejo de administración.
- Nº de empleados.

En la Tabla 1 se muestran las características de los consejos de administración de las empresas analizadas. Se obtiene que de los 331 cargos detentados por miembros directos en las 125 empresas seleccionadas, sólo el 22,05% (73) son ocupados por mujeres. El número medio de cargos detentados por miembros directos del consejo es de 2,648 de los cuales sólo 0,584 corresponden a mujeres, estando el resto ocupados por hombres.

Tabla 1. Caracterización de los consejos de administración.

Suma de nº total miembros consejo administración	331
Media de nº total miembros consejo administración	2,648
Mínimo de nº total miembros consejo administración	1
Máximo de nº total miembros consejo administración	22
Desviación estándar de nº total miembros consejo administración.	2,61896
Suma nº total de mujeres en consejo administración	73
Media de mujeres en consejo administración	0,584
Mínimo de mujeres en consejo administración	0
Máximo de mujeres en consejo administración	5
Desviación estándar de nº mujeres en consejo administración	0,934845

4.3. Análisis de correlación

Para contrastar las hipótesis se ha realizado un análisis de las correlaciones que medirá la intensidad de la relación entre las variables. Utilizaremos el programa estadístico *Minitab*.

Correlación: % mujeres consejo; RE

Correlación de Pearson de % mujeres consejo y RE = -0,210

Valor p = 0,019

El coeficiente de correlación es negativo y cercano a cero por lo que no se puede afirmar que exista correlación lineal, lo que sí podría existir es cierto grado de relación indirecta.

Correlación: % mujeres consejo; RF

Correlación de Pearson de % mujeres consejo y RF = 0,029

Valor p = 0,750

La correlación entre el porcentaje de mujeres en el consejo de administración y la rentabilidad financiera es 0.029. Es inferior y cercano a cero por lo que no presenta relación lineal. En todo caso sería positiva.

Correlación: N° mujeres; N° empleados

Correlación de Pearson de nº mujeres y N° empleados = 0,101

Valor p = 0,263

El coeficiente de correlación es cercano a cero por lo que no existe relación lineal entre las variables.

En lo que se refiere a la tercera hipótesis, los datos muestran una mayor presencia femenina en el consejo de administración entre las empresas del sector primario, seguidas por el sector servicios.

Tabla 2. Participación de las mujeres en los consejos de administración según sector.

Sector	Nº total miembros consejo administración	Nº total mujeres en consejo de administración	% mujeres consejo administración
SECTOR PRIMARIO	9	3	33%
INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	2	0	0%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	88	18	20%
GESTIÓN DE RESIDUOS Y CONTAMINACIÓN	1	0	0%
CONSTRUCCIÓN	27	5	19%
SERVICIOS	204	47	23,04%
TOTAL MIEMBROS	331	73	

Este hecho contradice nuestra hipótesis de partida, así como los estudios de Fryxell y Lerner (1989), Harrigan (1981), Meroño y López (2012) y Bertrand y Hallock (2000). No es congruente tampoco con los datos acerca de la afiliación de diciembre de 2014 que muestran una representatividad femenina en el sector servicios del 55,20%, seguido por el sector Industria con el 28,49%, Agricultura con el 19,41% y Construcción con tan solo el 11,59%.

5. Discusión y conclusiones

Existe poca investigación empírica acerca del rol y participación de la mujer en la empresa familiar, la mayoría se centran en el papel de la mujer en los consejos de administración de empresas cotizadas. En ese sentido, el presente trabajo contribuye a la literatura ampliando un campo de investigación poco desarrollado, el de la mujer en la empresa familiar, concretándose en una temática muy específica: su actuación-contribución a la institucionalización de la empresa, que se perfila como el más adecuado en un entorno cada vez más global y complejo. Es un tema de interés creciente el de la diversidad de género, discutido en muy diferentes foros con motivo de las negociaciones de una eventual legislación sobre fijación de cuotas de género en consejos de administración de las sociedades mercantiles y su eficacia.

Los resultados de la investigación no son concluyentes, no hemos podido probar ninguna de las tres hipótesis. No obstante, es necesario señalar una serie de limitaciones a tener en cuenta. Limitaciones derivadas de la propia información, ya que la base de datos SABI no constituye un registro exhaustivo de los cargos directivos y consejos de administración existentes en las empresas. En segundo lugar, el estudio se ha limitado únicamente a 125 empresas de la provincia de Lleida bajo la forma jurídica S.L y S.A de más de 50 trabajadores, convendría un estudio más amplio del tejido empresarial de la provincia ampliable a más regiones. Estudio previos señalan que comunidades como Cataluña, Madrid, País Vasco y Galicia son las que cuentan con un mayor número de mujeres en puestos directivos. En general, las regiones con un tejido empresarial amplio y una actividad productiva elevada son las que favorecen en mayor medida la contratación femenina en puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones empresariales (Instituto de la mujer, 2009) Sería interesante, también, ampliar el ámbito de análisis desde los puestos de alta dirección a los puestos de responsabilidad en general, tanto del ámbito directivo como del técnico y administrativo, e incluir un mayor número de variables de tipo cualitativo: capacidad y estilos de liderazgo de las

mujeres directivas, existencia de instituciones de gobierno familiar (protocolo, consejo de familia), políticas de conciliación, etc.

En cuanto al estudio por sector de actividad, el mayor porcentaje de mujeres miembros del consejo de administración se localiza en el sector primario, seguido del sector servicios. Este resultado, contradictorio con la mayoría de estudios realizados hasta el momento, así como con los datos actualizados de ocupación femenina relativos a la provincia, podemos atribuirlo, fundamentalmente, al reducido tamaño de la muestra analizada. De las 125 empresas, únicamente 4 pertenecen al sector primario, hecho que consideramos desvirtúa los resultados.

Como conclusión final, podemos confirmar la existencia de una situación de desigualdad de género en la dirección de las empresas de la provincia de Lleida. Entre los motivos que explican esta situación está la propia estructura empresarial de la provincia, marcada por la falta de grandes empresas (99% pymes de menos de 250 trabajadores) lo que dificulta el análisis (las grandes compañías, en teoría, presentan una mayor predisposición y actitudes más proclives a la consolidación de la visibilidad femenina y con más políticas definidas en materia de diversidad). Entre las causas estructurales hay que citar el hecho de que en la provincia de Lleida se da una actividad económica poco diversificada que no favorece la incorporación y acceso de población femenina a puestos relevantes. Junto a eso, la ausencia de políticas de conciliación de la vida familiar y laboral entre las empresas de reducida dimensión no ayuda a una mayor presencia de mujeres en los órganos de dirección de las empresas y, por último, la persistencia de estructuras y culturas empresariales claramente patriarcales son impedimentos que obstaculizan el acceso de la mujer a puestos directivos. Todos ellos son elementos que requieren un análisis más detenido, y que sin duda constituirá un trabajo más amplio que abordaremos en el futuro.

Referencias:

- Adams R. y Ferreira D. (2004). “Diversity and incentives in teams: Evidence from corporate boards”. Working Paper. Federal Reserve Bank of New York.
- Adams R. y Ferreira D. (2009). “Women in the board room and their impact on governance and performance”. *Journal of Financial Economics*, 94, pp.291–309.
- Baker, T.; Aldrich, H.E. y Liou, N. (1997). “Invisible entrepreneurs: the neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA”. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, pp.221-238.
- Barnett, F. y Barnett, S. (1988). “Working together: Entrepreneurial couples”. Berkeley, CA: 10 Speed Press.
- Bass, B.M. (1985). “Leadership and performance beyond expectations”. Nueva York: Free Press.
- Berk, S. F. y Shih, A. (1980). “Contributions to house-hold labor: Comparing wives’ and husbands’ reports”. In S. F. Berk (Ed.), *Women and household labor*, pp.191-228. Beverly Hills, CA: Sage
- Bertrand, M. y Hallock, K.F. (2000). “The gender gap in top corporate jobs”. NBER Working Paper Series, No. 7931.
- Bilimoria, D. y Piderit, S. (1994). “Board committee membership: effects of sex-based bias”. *Academy of Management Journal*, 37, pp.1453– 1477

- Bilimoria, D. (2000). "Building the business case for women corporate directors". In R. Burke y M. Mattis (eds), *Women on Corporate Boards of Directors*. Netherlands: Kluwer Academic, pp.25–40.
- Bilimoria, D. y Wheeler, J. (2000). "Women corporate directors: Current research and future directions". In M. Davidson y R. Burke (eds), *Women in Management: Current Issues*, Volume II. London: Sage, pp.138–163.
- Blondel C. (2005) "Las mujeres y la empresa familiar: funciones y conclusión". *Biblioteca de la empresa familiar*, 4.
- Bøhren, Ø. y Strøm, R. (2007). "Aligned informed and decisive: characteristics of value-creating boards". Unpublished working paper, Norwegian School of Management, Oslo.
- Boden, R.J. y Nucci, A.R. (2000). "On the survival prospects of men's and women's new business ventures". *Journal of Business Venturing*, 15 (4), pp.347-362
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Carter, S. y Rosa, P. (1998). "The financing of male- and female- owned businesses". *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, pp.225-241.
- Carter, D. A.; Simkins, B. J. y Simpson, W. G. (2003). "Corporate governance, board diversity, and firm value". *Financial Review*, 38(1), pp.33-53.
- Catalyst (1992). "On the line: Women's career advancement". New York, Catalyst.
- Catalyst (2004). "The Bottom Line: Connecting corporate performance and gender diversity", New York. www.Catalystwomen.org.
- Ceja, L. (2008). "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible". Cátedra de Empresa Familiar del IESE. Newsletter nº 38.
- Chell, E. y Baines, S. (1998). "Does gender affect business performance?: A study of microbusinesses in services in the UK", *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, pp.117-135
- Colli, A. y Rose, M.B. (2003). "Family firms in comparative perspective" in G. Jones y F. Amatori (eds.), *Business History Around the World*, Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- Cummings, J. (2004). "Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization". *Management Science*, 50(3), pp.352-364
- De Dreu, C.K.W. y West, M.A. (2001). "Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making". *Journal of Applied Psychology*, 86(6), pp.1191-1201.
- Drozdow, N. (1990). "Review of women in families: A framework for family therapy". *Family Business Review*, 3(2), 119–202.
- Erhardt, N.L.; Verberl, J-D. y Shrader, C.B. (2003). "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, 11, pp.102-111.
- IESE e Instituto Empresa. (2005). "Buen gobierno en la empresa familiar".
- Farrell, K.A. y Hersch, P.L. (2005). "Additions to corporate boards: The effect of gender". *Journal of Corporate Finance*, 11, pp. 85-106.

- Fernández Pérez, P. y Hamilton E. (2007). “Gender and family firms: an interdisciplinary approach”. *Documents de treball de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. Barcelona Col·lecció d’Economia*.
- Freudenberger, H. J.; Freedheim, D. K. y Kurtz, T. S. (1989). “Treatment of individuals in family businesses”. *Psychotherapy*, 26(1), pp.47-53.
- Frishkoff, P. A. y Brown, B. M. (1993). “Women on the move in family business”. *Business Horizons*, pp. 66-70.
- Fryxell, G.E. y Lerner, L.D. (1989). “Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions”, *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 341-352.
- Gálvez- Muñoz L. y Fernández-Pérez, P. (2007). “A Rising tide. Women, business and services industries in Spain, 19th and 20th centuries”. *Business History Review*, 81, pp.495-515.
- Gersick K. E.; Lansberg I.; Desjardins M. y Dunn B. (1999). “*Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familiar*”. Family Firm Institute, Inc. Clásicos de FBR en español.
- Gillis-Donovan, J. y Moynihan-Bradt, C. (1990). “The power of invisible women in the family business”. *Family Business Review*, 3(2), pp.153-167.
- Gimeno, A. y Baulenas, G.(2002). “Empresa familiar: la gestión del riesgo estructural en la empresa familiar”. *Esade Asociación*, 98, pp.60-68.
- Hamilton E. (2006). “Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses”, *International Small Business Journal*, 24(3), pp.253-271.
- Harrigan, K.R. (1981). “Numbers and positions of women elected to corporate boards”, *Academy of Management Journal*, pp.619-625.
- Hollander, B. y Bukowitz, W. (1990). “Women, family culture, and family business”. *Family Business Review*, 3(2), pp.139-151.
- Hollander, B.; Wendi R. y Bukowitz, W. (1996). “Mujeres, cultura familiar y empresa familiar”. Clásicos de FBR en español.
- Instituto de la Mujer (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid.
- Jaffe, D. (1990). “Working with the ones you love: Strategies for a successful family business”. Emeryville, CA: Conari Press.
- Jehn, K.A.; Northcraft, G.B. y Neale, M.A. (1999). “Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups”. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp.741-763
- Jurkus A. F; Park J. C. y Woodard.L.S. (2011). “Women in top management and agency costs”. *Journal of Business Research*, 64, pp.180–186
- Kanter, R. (1977). “Men and Women of the Corporation”. NY Basic Books
- Kilbourne, B.S.; Farkas, G.; Beron, K.; Weir, D. y England, P. (1994). “Returns to skill, compensating differentials, and gender bias: Effects of occupational characteristics on the wages of white women and men”. *American journal of Sociology*, 100, pp.689-719.
- Krishnan H.A, Park, D. (2005). “A few good women — on top management teams”. *Journal of Business Research*, 58(12), pp.1712–20.

- Krishnan H.A. (2008). "What causes turnover among women on top management teams?". *Journal of Business Research*, 62(11), pp.1181-1186.
- Kurz R. (2015). "Virtudes femeninas crisis del feminismo y management postmoderno". Revista Exit.
- Lansberg, I. (1995). "The Power of the chief emotional officer". *Family Business Magazine*, Spring, pp. 28-30.
- Lipovetsky, G.(1999) "La tercera mujer. Permanencia y revolución de lo femenino". Ed. Anagrama, Barcelona.
- Lyman, A.; Salganicoff, M.; y Hollander, B. (1985). "Women in family business: An untapped resource". In C. E. Aronoff & J. L. Ward (Eds.), *Family business sourcebook*, pp. 460-463. Detroit: Omnigraphics.
- Martínez Jimenez, R. (2009). "Research on women in family firms: Current status and future decisions". *Family Business Review*, 22(1), pp.53-64.
- Mateos, R.; Escot, L. y Gimeno, R. (2006). "Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas". *Documento de Trabajo* No. 263: Fundación de Cajas de Ahorro.
- Mattis, M. C. (2000). "Women corporate directors in the United States". In R. Burke y M. Mattis (eds), *Women on Corporate Boards of Directors*. Netherlands: Kluwer Academic, pp.239-251.
- Melero, E. (2009). "Are workplaces with many women in management run differently?". Department of Business Administration, Universidad Carlos III de Madrid, Spain.
- Meroño, C. A. y López N.C. (2012). "La empresa familiar y el acceso femenino a gerencia empresarial" en Monreal, J. y Sánchez G. (coords.), *El éxito de la empresa familiar*, pp. 235-264.
- Moen, P. (1992). "Women's two roles". Westport, CT: Auburn House.
- Nelton, S. (1986). "In love and in business. How entrepreneurial couples are changing the rules of business and marriage". New York: John Wiley
- Oppenheimer, V. (1994). "Women's rising employment and the future of the family in industrial societies". *Population and Development Review*, 20(2), pp.293-342.
- Osteryoung, J. S. y Newman, D. (1993). "What is small business?". *Journal of Small Business Finance*, 2(3), pp. 219-231.
- Palmer, T.; Varner, M. y Iris, I. (2007). "A comparison of the international diversity on top management teams of multinacional firms base in the United States, Europe, and Asia: atatus and implications". *Singapore Management Review*, 9(1), pp.1-30.
- ESADE (2006). "Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos" ESADE, 11-2006.
- Rosenblatt, P. C.; de Mik, L.; Anderson, R. M. y Johnson, P. (1985). "The family in business". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rowe, B. R. y Hong, G-S. (2000). "The Role of wives in family businesses: The paid and unpaid work of women". *Family Business Review*, 13(1), pp.1-13.
- Salas, V. y Galve, C. (2003) "La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados". Bilbao: Fundación BBVA, 2003

- Salganicoff, M. (1990a). “Clarifying the present and creating options for the future”. *Family Business Review*, 3(2), pp.121-124.
- Salganicoff, M. (1990b). “Women in family business: Challenges and opportunities”. *Family Business Review*, 3(2), pp. 125-137.
- Sharma P. (2004). “An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future”. *Family Business Review*, 17(1), pp.1-36.