



El paper de la dona en la institucionalització de l'empresa familiar. Factors determinants de la seva participació

Cora Lista Cabral

Estudiant de doctorat de la Universitat de Lleida

* Correu de contacte: coralistacabral@gmail.com

Rebut 1 d'octubre 2016; revisat 15 d'octubre de 2016, acceptat 10 de novembre 2016

Resum

Hi ha poca investigació empírica sobre el grau de participació de la dona en l'empresa familiar. "Invisibilitat", "sostre de vidre", "androcentrisme"... són adjectius que s'han utilitzat en nombroses ocasions per descriure la seva situació social i laboral. Tot i aquesta "invisibilitat" la literatura coincideix en atribuir un paper de líder emocional a la dona en l'empresa familiar. S'ha comprovat per diversos autors que la dona impulsa l'elaboració del protocol i la constitució d el consell de família, actuant com a mediatora entre generacions i evitant conflictes. Estudis previs identifiquen, també, un estil de direcció clarament "femení", anomenat 'estil transformacional' i confirmen la relació positiva entre presència de la dona en llocs de responsabilitat i èxit empresarial.

El present treball pretén ampliar el coneixement sobre la funció de la dona en l'empresa familiar. Revisa la seva actuació en el procés d'institucionalització, govern corporatiu i govern familiar i aprofundeix en el concepte de diversitat de gènere i els seus efectes sobre la rendibilitat empresarial. Finalment, determina si la presència femenina en l'EF està lligada a factors contextuals i estructurals com dimensió i sector empresarial.

L'estudi mostra una escassa presència femenina en llocs líders entre les empreses familiars de la província de Lleida, concentrant-se en els sectors primari i serveis. Revela a més, que les variables grandària empresarial i rendibilitat no es veuen afectades pel gènere en la direcció.

Classificació JEL: M10

Paraules Clau: Empresa familiar, Participació dona, Rols de gènere.

1. Introducció

La presència de les empreses familiars en tots els mercats i sectors és enorme. S'estima que entre el 75% i el 99% de totes les empreses de la Unió Europea són familiars. A elles se'ls atribueix al voltant del 65% del Producte Interior Brut i de l'ocupació a

Europa. A Estats Units un terç de les empreses més grans que figuren a la llista Fortune 500, estan controlades per famílies. 12,2 milions d'empreses familiars dels Estats Units generen gairebé un terç del PIB i donen feina al 37% de la població activa (Colli i Rose, 2003).

Dins de la complexa interacció entre família i negoci, el gènere és encara un aspecte poc investigat (Sharma, 2004; Hamilton, 2006; Gálvez-Muñoz i Fernández Pérez, 2007). Els pocs estudis existents es refereixen a la participació i funció de les dones en les empreses familiars com el 'gegant invisible' i tots ells coincideixen en destacar el paper fonamental que les dones tenen i han tingut en l'empresa familiar, encara que afirmen que ha estat des d'un pla secundari i ocult, (Blondel, 2005).

El lloc que ocupa la dona en l'EF va des de la concepció més tradicional de mare, transmissora de valors capital social i capital cultural en què la dona té un paper subordinat, fins a un nou model rupturista en la manera de concebre i construir la identitat femenina. En l'actualitat, el paper professional de la dona a l'EF està assolint autonomia, legitimitat social i un major accés a llocs directius i activitats de formació, tot i que encara queda camí per recórrer. En efecte, el percentatge de dones en la cúspide de la piràmide segueix sent escàs i el avanç observat és molt limitat (Catalyst, 1992).

Entre les raons que limiten l'ascens de la dona en l'EF s'han assenyalat algunes que depenen de l'entorn com són: la posició de marginalitat dins les xarxes informals de poder o una major dificultat per aconseguir mentors i patrocinadors majoritàriament masculins. Altres raons es troben en les mateixes limitacions que imposa la dona, alguns autors citen la *por a l'èxit*, o bé, la *por a la visibilitat*. Alhora, la creació d'estereotips i la discriminació contínua, resultat dels prejudicis socials, són motius que limiten l'acció professional de la dona (Salganicoff, 1990). Finalment, hi ha altres que neixen en el si de l'empresa familiar que coarten les actituds de les dones cap al seu potencial i funcions, com és assignar-li un doble rol família / treball (Kanter, 1977).

Actualment, segueix existint una diferència conceptual en l'articulació de la vida familiar i la vida professional. En l'home els pols professional i domèstic estan separats i en la dona més units. En l'home el lideratge no requereix el menor sacrifici en el seu paper de pare, en la dona genera culpabilitat i conflicte respecte a les funcions de mare, la interiorització del rol familiar és molt més intensa (Lipovetsky, 1999).

Aquesta evolució avança parella a un procés d'institucionalització i professionalització de l'empresa familiar, enfront de la "desinstitucionalització de la família". No obstant això, malgrat la nostra intenció inicial d'abandonar la concepció més tradicional del paper de la dona en l'empresa familiar (pel que comporta de posició subordinada) per centrar-nos en una definició més actual, la realitat ens obliga, en algun cas, a presentar una situació en què, a vegades, rols antics i rols nous cohabituen.

La veritat és que es dona certa ambivalència en l'entorn de l'empresa familiar, la dona experimenta un doble missatge per part de les seves famílies, en el qual se li exigeix dedicació a l'empresa i promoció professional alhora que cura de la família en el seu paper més tradicional. És el denominat "conflicte de rols" (Salganicoff, 1990); "arrossegament de rols" (Rosenblatt *et al.*, 1985) i "confusió de rols" (Freudenberger *et al.*, 1989), perquè lluiten amb el paper que la família esperava davant l'esperat rol

empresarial (Drozdown, 1990; Hollander i Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990). Hollander i Bukowitz (1990) es refereixen al conflicte de rol com un doble vincle "en el qual tant la conformitat com la no conformitat porten sancions i recompenses". Es pot afirmar que avui hi ha una doble moral en la qual els homes i les dones són reticents a alterar l'equilibri dels rols laborals i familiars, que està vinculat emocionalment amb les seves identitats masculines i femenines tradicionals (Berk i Shih, 1980; Freudenberg *et al.*, 1989). Aquest "androcentrisme" vigent a l'empresa familiar, considera que la tradicional forma de negoci centrada en l'home és el "model normal" (Baker *et al.*, 1997). Encara hi ha una forta adhesió a la divisió molt tradicional del treball dins de la família: les responsabilitats domèstiques s'assignen a la dona i els negocis al marit (Frishkoff i Brown, 1993; Lyman *et al.*, 1985; Gillis-Donovan i Moynihan-Brandt, 1990; Moen, 1992). En molts casos es reflecteixen els rols familiars tradicionals, els estereotips de gènere i la discriminació que es troba en la societat en general (Jaffe, 1990; Salganicoff, 1990a). Aquests rols i regles del sistema familiar també s'integren en el funcionament i en la cultura de l'empresa familiar (Hollander i Bukowitz 1996).

Juntament amb els estudis anteriors, altres autors consideren que l'empresa familiar és un entorn especialment fèrtil per a les dones i que ofereix abundants oportunitats, incloent un horari de treball flexible, l'accés a posicions de comandament en els sectors industrials tradicionalment dominats pels homes, seguretat en l'ocupació, reptes professionals i oportunitats de creixement personal (Barnett i Barnett, 1988; Nelton, 1986; Lyman *et al.*, 1985). No obstant això, com a portadores de la cultura familiar i de processos que poden contenir biaixos de gènere, també poden ser l'últim bastió de resistència al canvi cultural (Hollander i Bukowitz, 1996)

El nostre discurs es posiciona a favor d'un concepte de rol femení més contemporani, que evoluciona cap a posicions de lideratge, una major participació en el procés d'institucionalització de l'empresa familiar, govern corporatiu i govern familiar i una major autonomia i visibilitat, en detriment de l'heteronomia que ha vingut patint la dona fins a l'època post-moderna. Defensem un lideratge transformacional femení caracteritzat per una gestió més participativa i democràtica, entorns més humanitzats i menys autocràtics. Aquesta caracterització del lideratge femení, no està exempta de crítiques (*diversos autors consideren una mercantilització i manipulació dels sentiments per regula'ls en una òptica utilitarista i econòmica* (Kurz, 2015)), i corre el risc de perpetuar els estereotips de gènere i els clixés, generant una visió del poder femení a partir de qualitats atribuïdes tradicionalment a les dones (empatia, sensibilitat, intuïció, etc.), però no per això abandonarem una línia argumental que ens sembla especialment valuosa i positiva per a la gestió organitzacional de l'empresa familiar.

2. La institucionalització de l'empresa familiar

L'expansió dels mercats, l'augment de la competència global, tecnologies de la informació, i la diversitat en la força de treball han contribuït a reconfigurar l'entorn empresarial afavorint l'aparició d'empreses més grans i complexes. Les empreses familiars maduren a través de la seva vida i passen des del control d'un simple propietari gestor, a formes més complexes en generacions posteriors.

Entre tots els indicadors possibles del desenvolupament d'una empresa, dos semblen ser els més universals i aplicables a aquest tipus d'organització: el creixement i la complexitat. La complexitat es refereix a la quantitat d'elements i interrelacions que hi ha dins de l'empresa i d'aquesta amb l'exterior. Té a veure amb la mida, internacionalització, tecnologia, diversificació, etc. A major complexitat major

possibilitat que l'empresa es vegi embolicada en situacions diferents, hi haurà més elements (persones, productes, proveïdors, clients, tecnologies, activitats, països, cultures, etc.), la qual cosa generarà una major varietat de comportaments, una major capacitat d'adaptació a l'entorn però també una necessitat urgent de sistemes de control que limitin la propensió de l'empresa a entrar en situacions de caos (Gimeno i Baulenas, 2002).

Per la seva banda, la família ha anat evolucionant per adaptar-se a les noves demandes de l'entorn. El model de família nuclear s'ha anat ampliant a altres tipus de família, així la propietat única està en retrocés, en part, perquè algunes de les antigues pràctiques hereditàries (per exemple, el tractament desigual de les dones i una primogenitura estricta) han deixat de ser la norma en moltes societats. (Gersick *et al.*, 1999). Això no posa en crisi a la família, però sí la transforma (Oppenheimer, 1994). Per regular aquestes situacions la institucionalització es perfila com el mecanisme més adequat que permet crear espais de decisió diferenciats entre si, així com establir regles d'actuació. Perquè el model de govern d'una empresa familiar sigui eficient cadascun dels tres subsistemes ha de tenir un paper i una participació clarament definits en el govern del sistema global.

Podem distingir entre **govern corporatiu** (Consell d'administració, Comitè de direcció) i **govern de família** (Consell de família, assemblea familiar i Protocol) Aquestes estructures de govern permeten definir clarament rols, drets i responsabilitats de tots els membres de la família, separació d'assumptes relatius a la propietat, a la família i a l'empresa, reduint d'aquesta manera l'impacte de tensions o problemes d'un grup a la resta dels grups.

Un estudi realitzat per l'IE i ESADE (novembre 2006) sobre una mostra de 1.200 empreses familiars espanyoles, reflecteix que l'existència d'institucions de govern és desigual. Són més freqüents les institucions més properes a l'empresa (Consell d'Administració i Comitè de Direcció) que aquelles més properes a la Família (Consell de Família i Protocol). No obstant això, es reforcen mútuament i tenen un efecte important en la professionalització i en les pràctiques de gestió de l'empresa, amb el conseqüent efecte positiu sobre els beneficis i la capacitat competitiva.

El Consell de Família per altra banda, té un efecte directe en la satisfacció familiar, és a dir, si l'empresa disposa d'un protocol adequat i els tres òrgans esmentats tenen una alta funcionalitat, la satisfacció i el benefici creixen notablement.

2.1. Govern familiar

El Consell de família i l'assemblea familiar actuen com a vincle entre família, Consell d'Administració i Direcció de l'empresa. Les seves funcions principals es centren en actualitzar els valors i la visió de la família sobre el futur de l'empresa a llarg termini i traslladar-lo al Consell, fomentar la unió, el compromís i la concòrdia entre els membres de la família, afavorir les trobades formals i els fòrums de comunicació entre la família i l'empresa alhora que elaboren i divulguen el protocol familiar. En molts casos, en les EF les relacions de família queden en un segon pla. Aquesta devaluació de la tasca familiar es veu agreujada per la persistència d'una divisió de generes, el fet que sovint sigui la dona qui s'ocupa del "treball de clan", mentre que els homes centren la seva atenció en el treball dins de l'empresa, erosiona greument la col·laboració familiar i el funcionament de l'empresa (Lansberg, 1995). Des d'aquest punt de vista, el nostre

discurs dona suport a una òptica integradora, que a més de reconèixer la importància del treball de clan i la transmissió del llegat, defensa una evolució del rol femení cap a posicions de lideratge.

El concepte de **lideratge transformacional**, introduït per Burns (1978) i d'acord amb les característiques atribuïdes al mateix (carisma, influència, motivació, inspiració), sembla la més adequada per a la gestió del govern familiar. Segons Burns, l'estil transformació genera canvis significatius en la vida de les persones i en les organitzacions. Bass (1985) va ampliar l'estudi i defineix al líder "transformacional" com aquell que produeix efectes extraordinaris en els seus seguidors a través de la seva influència personal, en contrast amb "lideratge transaccional" basat en l'intercanvi de recompenses amb els seus subordinats. Segons un estudi qualitatiu realitzat per la Càtedra d'Empresa Familiar de l'IESE, en el desenvolupament de la propietat psicològica s'obté que hi ha una forta influència en l'estil de lideratge que viuen els membres de la següent generació a través dels òrgans de govern o dins del negoci familiar. És aquí on s'atribueix a la dona la funció de transmissora de valors en l'empresa familiar. Se li reconeix la funció de ser promotora de principis com el compromís, la unió entre membres, l'harmonia i l'equilibri emocional de la família, tan importants per assolir la continuïtat del negoci en el llarg termini. (Nordqvist, 2008).

Aquests atributs, acordes amb el lideratge transformacional, situen la dona com el subjecte més adequat per a l'elaboració dels òrgans reguladors de les relacions familiars a l'empresa, com són el Consell de Família, el protocol familiar, i la promoció de reunions intergeneracionals, necessàries per conservar l'equilibri.

S'ha obtingut que els equips de gestió amb percentatges més alts de dones, tendeixen a tenir diferents pràctiques de gestió de personal Melero (2009). En particular, tendeixen a mostrar una consideració més individualitzada envers els empleats. Els resultats suggereixen que aquests equips tendeixen a establir més canals interpersonals de comunicació amb els empleats i promoure la seva participació en la presa de decisions (tot i que l'evidència pel que fa a les dues últimes pràctiques és menys conclouent), i que el concepte de bones pràctiques de gestió del lloc de treball convergeix cap a estils de lideratge femenins quan el percentatge de gerents femenins augmenta.

2.2. Govern corporatiu. Diversitat i resultats empresarials

En els últims temps s'ha incrementat el nombre d'estudis sobre el paper de la dona en el govern corporatiu de les empreses i els obstacles a la promoció, pel ja esmentat "efecte sostre de vidre".

Paral·lelament, a diversos països s'han produït iniciatives legislatives i s'han posat en marxa lleis d'igualtat que afecten els consells d'administració, amb el propòsit de reforçar la presència de les dones, a través de quotes més o menys obligatòries. A Noruega, la diversitat de gènere en els consells és obligatòria des de 2003, i obliga a les empreses a que almenys el 40% dels consellers de les societats, siguin de gènere minoritari. Es va establir un termini de cinc anys per al seu compliment.

A Europa tot just el 15,8% dels consellers de les empreses que cotitzen en borsa en els 27 Estats membres, són dones. La Comissió Europea va adoptar el 2014 una Directiva que fixava un objectiu mínim del 40% per al sexe menys representat en els consells de

societats cotitzades a Europa. La norma fixa com a límit l'any 2020, la data s'avança dos anys, a 2018, per a les empreses públiques que cotitzen en borsa.

En el marc legislatiu espanyol disposem de dues iniciatives "legislatives": la Llei d'Igualtat de 2007 (*Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes*) i les directrius del Codi de Bon Govern de 2006 proposat per la CNMV. Aquest últim codi l'inclouríem en l'anomenat "soft law", és a dir, norma amb molt bons propòsits, però no vinculant. Les empreses, dins dels Informes de Bon Govern, han d'informar i explicar les seves pràctiques de govern, el funcionament del consell d'administració, selecció, independència, retribució i composició, recollint tot el relacionat amb la diversitat de gènere. No obstant això, ni el Codi de Bon Govern ni la Llei d'Igualtat obliguen a les empreses a complir amb el criteri de paritat de gènere, sinó que es limiten a realitzar recomanacions sobre el seu compliment i a requerir explicacions a les empreses que no el compleixin. En l'article 75 es reflecteix clarament aquest caràcter no vinculant.

Llei d'Igualtat, article 75. Participació de les dones en els consells d'administració de les societats mercantils:

Les societats obligades a presentar compte de pèrdues i guanys no abreujat procuraran incloure en el seu Consell d'administració un nombre de dones que permeti assolir una presència equilibrada de dones i homes en un termini de vuit anys a partir de l'entrada en vigor d'aquesta Llei. El que preveu el paràgraf anterior es tindrà en compte per als nomenaments que es realitzen a mesura que venci el mandat dels consellers designats abans de l'entrada en vigor d'aquesta Llei.

Investigacions recents mostren els potencials avantatges de la diversitat de gènere en els consells, com a font d'idees i innovació, eina de millora de la governabilitat i de l'acompliment financer. Bilimoria i Piderit (1994) i Carter *et al.* (2003) analitzen la representació femenina en llocs d'alta direcció i consell d'administració. Mateos (2006), Farrell i Hersch (2005), Carter *et al.* (2003) i Adams i Ferreira (2004) tracten de determinar quins factors incideixen en la participació de la dona en els consells d'administració de les empreses. La diversitat i l'equilibri de gènere en els consells (Bohren i Staubø, 2014), i l'impacte de la diversitat sobre en l'acompliment organitzacional (Farrell i Hersch, 2005; Adams i Ferreira, 2004; Erhardt (2003); Catalyt, 2004; Krishnan i Park, 2005) també han estat analitzats.

Carter *et al.* (2003) suggereixen una relació positiva entre la diversitat en el consell i el valor de l'empresa. Erhardt *et al.* (2003) per la seva banda, troba una relació positiva entre el percentatge de dones i minories en el consell d'administració i la rendibilitat sobre actius (ROA) i sobre la inversió (ROI). Els resultats d'aquest estudi donen suport a la hipòtesi original que indica que els nivells relativament alts de diversitat en la direcció, conduiria a un major rendiment de l'organització. Erhardt cita els treballs de Bilimoria i Wheeler (2000) i Mattis (2000) indicant que les directores ajuden a promoure l'avantatge competitiu de manera eficaç i la diversitat en els mercats de treball i de productes. Bilimoria i Wheeler veuen a les directores com campiones pel canvi, ja que tendeixen a ser més joves que els seus homòlegs masculins i estan obertes a idees i enfocaments relativament nous. Mattis indica que el consell ha de reflectir la diversitat de la base de clients i mà d'obra de l'empresa. Aquests arguments també poden aplicar-se a la diversitat racial, així com la diversitat de gènere. Les dones poden tenir un

lleuger avantatge sobre els homes en termes d'impacte en la planificació estratègica, en conseqüència, poden ajudar potencialment a que el consell compleixi amb la seva funció estratègica.

Krishnan i Park (2005) i Palmer *et al.* (2007) analitzen la diversitat en els TMT (Equips d'alta direcció). En l'entorn empresarial competitiu d'avui en dia a nivell mundial, la part superior de l'equip de gestió a les organitzacions, ha de tenir diversitat per adaptar-se i tenir èxit (Palmer *et al.*, 2007). Krishnan i Park (2005) assenyalen a la representació de les dones en l'equip d'alta direcció, com un factor fonamental que contribueix a la diversitat. Els seus estudis revelen un impacte positiu en el rendiment en aquelles organitzacions amb més representació en els TMT.

Adams i Ferreira (2009) mostren un efecte ambigu de la diversitat de gènere en els consells sobre els resultats empresarials. No obstant això, troben que la composició de gènere de la junta està positivament relacionada amb les mesures de l'eficàcia del Consell. "Les directores" semblen tenir un efecte similar al dels directors independents. La diversitat té un impacte positiu en el rendiment en les empreses amb una governabilitat feble, i es mesura per la seva capacitat per resistir les adquisicions. A les empreses amb govern fort, però, l'aplicació de les quotes de gènere, podria ser perjudicial i disminuir el valor de les accions. Així, d'acord amb Adams i Ferreira, la supervisió addicional en aquest tipus d'empreses podria ser contraproductiu.

Farrell i Hersch (2005) per la seva banda, troben que, tot i existir una relació positiva, l'addició de les dones a la junta no dona lloc a la creació (o destrucció) de valor. Tot i que les juntes poden tenir gustos interns per la diversitat, aquesta també podria respondre a la pressió exterior per afegir dones als llocs de direcció.

D'acord amb Jurkus (2009) l'augment de la diversitat en la gestió pot tenir efectes beneficiosos en les empreses on una sòlida governabilitat externa és absent. Per tant, l'augment del nombre de dones en la gestió pot explicar les millores de rendiment i la reducció de costos d'agència, en alguns però no en tots els mercats

Els estudis esmentats presenten la diversitat de gènere com una variable significativa que podria influir positivament en la competitivitat de l'empresa. El motiu és que l'entorn actual cada vegada més global i complex demanda organitzacions constituïdes per persones, cada vegada més diverses, que permetin aprofitar al màxim els recursos humans disponibles a l'empresa. Suposem que una gestió transversal de la diversitat, que asseguri la presència de dones en llocs de responsabilitat tant en l'àmbit directiu com en el tècnic, repercutiria d'una manera positiva en l'èxit empresarial potenciant en conseqüència el rendiment i competitivitat empresarial.

Per a la mesura del rendiment utilitzarem dues ràtios financeres: rendibilitat econòmica i financera. Aquestes mesures són consistents amb les utilitzades en estudis previs sobre el funcionament de l'organització (Erhardt *et al.*, 2003; Krishnan i Park 2005; Catalyst, 2004) i són aplicats amb freqüència pels analistes de mercats per a l'avaluació del funcionament d'una empresa.

Hipòtesi 1: Una major diversitat de gènere en els membres del consell d'administració augmenta el rendiment de l'organització.

3. Presència femenina a l'empresa familiar. Factors contextuals i estructurals: Mida i sector empresarial

Atès que un dels nostres objectius és trobar les variables que determinen la presència femenina en els consells de l'EF, resulta interessant tractar d'analitzar si hi ha una tipologia d'empresa associada a la idea de mantenir dones en els càrrecs de direcció. Estudi previ assenyalen la vinculació existent entre presència femenina i factors contextuals i estructurals, entre aquests les variables més utilitzades són la mida i sector empresarial.

3.1. Mida i presència femenina

Mateos (2009) assenyalava la grandària de l'empresa i del consell com dos dels factors que més influeixen en la probabilitat que hi hagi dones en els consells d'administració. En primer lloc, com més gran sigui el nombre de membres directes del consell d'administració més fàcil resulta trobar presència femenina entre els seus integrants. No obstant això, la presència femenina disminuiria a mesura que creix la mida empresarial. Diversos estudis arriben a la mateixa conclusió, les empreses dirigides per dones afrontarien certs desavantatges estructurals derivades d'una menor dimensió i una concentració en sectors menys rendibles, el que comporta una menor disponibilitat de capital humà, social i financer (Carter i Rosa, 1998; Chell i Baines, 1998; Boden i Nucci, 2000).

Rowe i Hong (2000), per la seva banda, arriben a resultats diferents. La participació de la dona en l'empresa familiar creix a mesura que augmenta la mida i el nombre d'empleats de la companyia. D'acord amb les conclusions de les sessions de la Kellogg Family Business Conference celebrada el 2007, a mesura que l'empresa creix, es fan necessàries noves estructures, com reunions familiars i un Consell de família, i resulta indispensable també integrar en aquests òrgans a les noves generacions i als seus cònjuges, normalment femenins. És llavors quan els rols queden més formalitzats i en paral·lel a aquest creixement, el paper de la dona deixaria de ser invisible (Ceja, 2008). Si acceptem el fet que la mida és una variable contextual clau que pot determinar el grau de complexitat empresarial, el que implica major nombre d'interrelacions tant dins com fora de l'empresa, major diversitat de comportaments i major necessitat d'adaptació a l'entorn, de gestió de la informació i de regulació, podem argumentar que donar una major visibilitat a la presència femenina és gairebé una premissa d'obligat compliment. Des d'un punt de vista estratègic, el consell ha de reflectir la diversitat de la base de clients i mà d'obra de l'empresa, el que millora la imatge i reputació empresarial i permet un millor aprofitament del capital humà. Des de la perspectiva de la informació i la presa de decisions, la diversitat es considera positiva, ja que es compta amb més recursos (experiències, coneixements, etc.) per a realitzar el treball, incentivant la discussió i el debat i millorant els resultats perquè es disposa de més informació contrastada (De Dreu i West, 2001), en conseqüència i, des de la perspectiva de la innovació, els equips més diversos incentiven la innovació i la creativitat (Jehn 1999) i, per tant, l'acompliment (Cummings, 2004; Jehn, 1999). A més, a mesura que les transaccions i l'activitat general es fan més complexes, és més difícil per a la família trobar dins el cercle de parentiu els talents i habilitats necessaris per a dur-los a terme amb eficàcia, el que implica obrir l'empresa a persones alienes a la família (Salas, 2003) enderrocant, sens dubte, abundants prejudicis i barreres als quals s'enfronten les dones, i facilitant el seu accés a l'alta direcció.

La mida empresarial es perfila com un clar determinant a l'hora de que les empreses adoptin pràctiques i/o polítiques relacionades amb la diversitat, sent les grans companyies les que mostren una major preocupació al respecte i les que tenen polítiques definides en matèria de diversitat (European Commission, 2005). El major accés i la menor limitació de recursos davant pimes i petita empresa, situen a la gran empresa en una millor posició a l'hora d'invertir en iniciatives de promoció d'igualtat i diversitat, i provisió d'eines de gestió i formació en aquestes matèries, el que implicaria en aquest sentit una major predisposició i actituds més proclius a la consolidació de la visibilitat femenina.

Hipòtesi 2: La participació de la dona en l'empresa familiar creix a mesura que augmenta la mida i el nombre d'empleats de la companyia.

3.2. Sector empresarial i presència femenina

Diverses evidències empíriques suggereixen la relació entre gènere i sector empresarial (Fryxell i Lerner, 1989; Harrigan 1981; Meroño i López, 2012). Troben que les dones directives són més freqüents en els sectors de serveis, intensius en mà d'obra, que en els sectors industrials i manufacturadors.

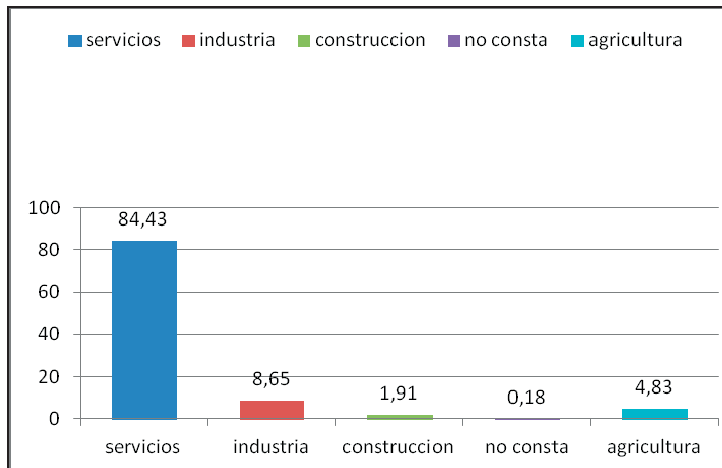
Bertrand i Hallock (2000) per la seva banda, assenyalen que és més probable trobar a dones dirigint empreses especialitzades en serveis socials, de salut i comerç, mentre que les dones directives escassegen en els sectors dedicats a l'agricultura, la construcció, la mineria i la indústria pesada.

La presència femenina en la direcció seria predominant en el sector serveis, amb menys complexitat, que en sectors industrials de fabricació, més intensius en mà d'obra. Les dones tendeixen a triar ocupacions en què les inversions en capital humà són menys importants i en què el cost de retirada temporal de la població ocupada es minimitza (Kilbourne, 1994).

Si analitzem el mercat de treball per sectors a la província de Lleida (Figura 1) observem que, segons l'informe elaborat pel SEPE, l'any 2014 el sector serveis representava el 84,43% de totes les dones afiliades a la província de Lleida, recollint entre tots els altres sectors només el 15,57% de l'afiliació.

Comparant l'afiliació femenina respecte a la masculina per sectors econòmics, les dades mostren una representativitat femenina en el sector serveis (55,20%), és a dir, superior a la dels homes. Li seguiria el sector Indústria amb el 28,49% d'afiliació femenina. En Agricultura la representació de les dones és del 19,41% i finalment la Construcció amb tan sols el 11,59%. L'estudi assenjala també les deu activitats econòmiques més rellevants de la província, sent "l'Assistència en establiments residencials" i les "Activitats sanitàries" on la representativitat femenina assolix els majors percentatges (83,60% i 73,09% respectivament).

Figura 1. Afiliació femenina per sectors a la província de Lleida.



Font: MEYSS. 31 desembre 2014

Hipòtesi 3: Les empreses familiars dirigides per dones estan més presents en el sector comercial.

4. Descripció de dades i resultats

4.1. Metodologia de selecció

El present estudi es centra en les empreses familiars de la província de Lleida sota la forma jurídica: Societats anònimes i societats de responsabilitat limitada, amb nombre d'empleats superior a 50, segons la base dades empresarial SABI. La cerca va retornar un total de 125 empreses, un cop eliminades les extingides, així com companyies d'assegurances, entitats financeres i aquelles que presentaven dades incompletes.

4.2. Variables

Per determinar la possible relació entre grandària de l'empresa i presència femenina en els llocs de presa de decisions, caldrà quantificar aquesta primera variable numèricament. Hi ha múltiples mesures per a la definició de la grandària, les més utilitzades es poden relacionar en el següent ordre (Osteryoung i Newman, 1993): nombre d'empleats, vendes anuals, import d'actius, govern i estructura organitzativa, domini en el sector, etc. En el nostre estudi seleccionarem com a unitat el nombre d'empleats.

Pel càlcul de la variable "participació femenina en el consell d'administració" prendrem el nombre de dones presents en el consell d'administració i el percentatge que representa el mateix sobre la totalitat de membres del consell.

Per contrastar la possible existència d'una relació positiva entre la representació femenina en el consell i la rendibilitat empresarial, suggerida per estudis empírics previs (Adler, 2001; Carter et. al, 2003; Erhardt *et al.* 2003; Catalyst, 2004), s'han seleccionat dues ràtios: rendibilitat econòmica i rendibilitat financera (*dades en percentatges*)

$R. \text{ Econòmica} = (\text{Resultat d'exploatació} + \text{Ingressos financers}) / \text{Actiu Total}$

$R. \text{ Financera} = \text{Resultat de l'exercici} / \text{Fons propis}$

A l'hora de determinar el sexe a partir dels noms propis, es van excloure els consellers institucionals la funció dels quals és exercida per altres empreses, de manera que per mesurar el nombre de dones conselleres, només es comptabilitzen els membres individuals directes del consell, al no poder determinar el sexe dels consellers institucionals.

L'estudi manté com a membres del consell d'administració els càrrecs de President, Vicepresident, Conseller Delegat, Administrador Conseller, Administrador Solidari, Administrador Únic i Secretari.

Amb les dades obtingudes a partir de SABI, i partint dels informes de govern corporatiu de les empreses, es va elaborar prèviament una base de dades pròpia en Excel amb els següents camps (per columnes):

- Empresa.
- Rendibilitat Econòmica (RE%)
- Rendibilitat Financera (RF%)
- Nombre total de consellers i conselleres en el consell d'administració (homes i dones).
- N° de dones en el consell d'administració.
- Percentatge de dones en el consell d'administració.
- N° d'empleats.

A la Taula 1 es mostren les característiques dels consells d'administració de les empreses analitzades. S'obté que dels 331 càrrecs exercits per membres directes a les 125 empreses seleccionades, només el 22,05% (73) són ocupats per dones. El nombre mitjà de càrrecs exercits per membres directes del consell és de 2,648 dels quals només 0,584 corresponen a dones, sent resta ocupats per homes.

Taula 1. Caracterització dels consells d'administració.

Suma de nombre total membres consell administració	331
Mitjana de nombre total membres consell administració	2,648
Mínim de nombre total membres consell administració	1
Màxim de nombre total membres consell administració	22
Desviació estàndard de nombre total membres consell administració	2,61896
Suma de nombre total de dones en consell administració	73
Mitjana de dones en consell administració	0,584
Mínim de dones en consell administració	0
Màxim de dones en consell administració	5
Desviació estàndard de n° dones en consell administració	0,934845

4.3. Anàlisi de correlació

Per contrastar les hipòtesis s'ha realitzat una anàlisi de les correlacions que mesurarà la intensitat de la relació entre les variables. Utilitzarem el programa estadístic *Minitab*.

Correlació: % dones consell; RE

Correlació de Pearson de % dones consell i RE = -0,210

Valor p = 0,019

El coeficient de correlació és negatiu i proper a zero pel que no es pot afirmar que hi hagi correlació lineal, el que sí podria existir és cert grau de relació indirecta.

Correlació: % dones consell; RF

Correlació de Pearson de % dones consell i RF = 0,029

Valor p = 0,750

La correlació entre el percentatge de dones en el consell d'administració i la rendibilitat financera és 0.029. És inferior i proper a zero pel que no presenta relació lineal. En tot cas seria positiva.

Correlació: Núm dones; N° empleats

Correlació de Pearson de nº dones i N. empleats = 0,101

Valor p = 0,263

El coeficient de correlació és proper a zero pel que no existeix relació lineal entre les variables.

Pel que fa a la tercera hipòtesi, les dades mostren una major presència femenina en el consell d'administració entre les empreses del sector primari, seguides pel sector serveis.

Taula 2. Participació de les dones en els consells d'administració segons sector.

Sector	Nombre total membres consell administració	Nombre total dones en consell d'administració	% dones consell administració
SECTOR PRIMARI	9	3	33%
INDÚSTRIES EXTRACTIVES	2	0	0%
INDÚSTRIA MANUFACTURERA	88	18	20%
GESTIÓ DE RESIDUS I CONTAMINACIÓ	1	0	0%
CONSTRUCCIÓ	27	5	19%
SERVEIS	204	47	23,04%
TOTAL MEMBRES	331	73	

Aquest fet contradia la nostra hipòtesi de partida, així com els estudis de Fryxell i Lerner (1989), Harrigan (1981), Meroño i López (2012) i Bertrand i Hallock (2000). No és congruent tampoc amb les dades sobre l'afiliació de desembre de 2014 que mostren una representativitat femenina al sector serveis del 55,20%, seguit pel sector Indústria amb el 28,49%, Agricultura amb el 19,41% i Construcció amb tan sols el 11,59%.

5. Discussió i conclusions

Hi ha poca investigació empírica sobre el rol i participació de la dona en l'empresa familiar, la majoria es centren en el paper de la dona en els consells d'administració d'empreses cotitzades. En aquest sentit, el present treball contribueix a la literatura ampliant un camp d'investigació poc desenvolupat, el de la dona en l'empresa familiar, centrant-se en una temàtica molt específica: la seva actuació-contribució a la institucionalització de l'empresa, que es perfila com el més adequat en un entorn cada vegada més global i complex. És un tema d'interès creixent el de la diversitat de gènere, discutit en molt diferents fòrums amb motiu de les negociacions d'una eventual legislació sobre fixació de quotes de gènere en consells d'administració de les societats mercantils i la seva eficàcia.

Els resultats de la investigació no són conclouents, no hem pogut provar cap de les tres hipòtesis. No obstant això, cal assenyalar una sèrie de limitacions a tenir en compte. Limitacions derivades de la pròpia informació, ja que la base de dades SABI no constitueix un registre exhaustiu dels càrrecs directius i consells d'administració existents a les empreses. En segon lloc, l'estudi s'ha limitat únicament a 125 empreses de la província de Lleida sota la forma jurídica SL i SA de més de 50 treballadors, convindria un estudi més ampli del teixit empresarial de la província ampliable a més regions. Estudi previs assenyalen que comunitats com Catalunya, Madrid, País Basc i Galícia són les que compten amb un major nombre de dones en llocs directius. En general, les regions amb un teixit empresarial ampli i una activitat productiva elevada són les que afavoreixen en major mesura la contractació femenina en llocs de treball relacionats amb la presa de decisions empresarials (Instituto de la mujer, 2009). Seria interessant, també, ampliar l'àmbit d'anàlisi des dels llocs d'alta direcció als llocs de responsabilitat en general, tant de l'àmbit directiu com del tècnic i administratiu, i incloure un major nombre de variables de tipus qualitatiu: capacitat i estils de lideratge de les dones directives, existència d'institucions de govern familiar (protocol, consell de família), polítiques de conciliació, etc.

Pel que fa a l'estudi per sector d'activitat, el major percentatge de dones membres del consell d'administració es localitza en el sector primari, seguit del sector serveis. Aquest resultat, contradictori amb la majoria d'estudis realitzats fins al moment, així com amb les dades actualitzades d'ocupació femenina relatius a la província, el podem atribuir, fonamentalment, a la reduïda grandària de la mostra analitzada. De les 125 empreses, únicament 4 pertanyen al sector primari, fet que considerem que desvirtua els resultats.

Com a conclusió final, podem confirmar l'existència d'una situació de desigualtat de gènere en la direcció de les empreses de la província de Lleida. Entre els motius que expliquen aquesta situació està la pròpia estructura empresarial de la província, marcada per la falta de grans empreses (99% pimes de menys de 250 treballadors) la qual cosa dificulta l'anàlisi (les grans companyies, en teoria, presenten una major predisposició i actituds més proclius a la consolidació de la visibilitat femenina i amb més polítiques definides en matèria de diversitat). Entre les causes estructurals cal citar el fet que a la província de Lleida es dona una activitat econòmica poc diversificada que no afavoreix la incorporació i accés de població femenina a llocs rellevants. Juntament a aquest fet, l'absència de polítiques de conciliació de la vida familiar i laboral entre les empreses de reduïda dimensió no ajuda a una major presència de dones en els òrgans de direcció de les empreses i, finalment, la persistència d'estructures i cultures empresarials clarament patriarcals són impediments que obstaculitzen l'accés de la dona a llocs directius. Tots

ells són elements que requereixen una anàlisi més detinguda, i que sens dubte constituirà un treball més ampli que abordarem en el futur.

Referències:

- Adams R. i Ferreira D. (2004). "Diversity and incentives in teams: Evidence from corporate boards". Working Paper. Federal Reserve Bank of New York.
- Adams R. i 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. i 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. i 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. i 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. i Hallock, K.F. (2000). "The gender gap in top corporate jobs". NBER Working Paper Series, No. 7931.
- Bilimoria, D. i 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 i M. Mattis (eds), *Women on Corporate Boards of Directors*. Netherlands: Kluwer Academic, pp.25–40.
- Bilimoria, D. i Wheeler, J. (2000). "Women corporate directors: Current research and future directions". In M. Davidson and 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. i Strøm, R. (2007). "Aligned informed and decisive: characteristics of value-creating boards". Unpublished working paper, Norwegian School of Management, Oslo.
- Boden, R.J. i 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. i Rosa, P. (1998). "The financing of male- and female- owned businesses". *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, pp.225-241.
- Carter, D. A.; Simkins, B. J. i 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. i 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. i Rose, M.B. (2003). “Family firms in comparative perspective” in G. Jones and 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. i 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. i Shrader, C.B. (2003). “Board of director diversity and firm financial performance”, *Corporate Governance: An International Review*, 11, pp.102-111.
- IESE i INSTITUTO EMPRESA. (2005). “Buen gobierno en la empresa familiar”.
- Farrell, K.A. i Hersch, P.L. (2005). “Additions to corporate boards: The effect of gender”, *Journal of Corporate Finance*, 11, pp. 85-106.
- Fernández Pérez, P. i 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. i Kurtz, T. S. (1989). “Treatment of individuals in family businesses”. *Psychotherapy*, 26(1), pp.47-53.
- Frishkoff, P. A. i Brown, B. M. (1993). “Women on the move in family business”. *Business Horizons*, pp. 66-70.
- Fryxell, G.E. i 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. i 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. i 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. i Moynihan-Bradt, C. (1990). “The power of invisible women in the family business”. *Family Business Review*, 3(2), pp.153-167.
- Gimeno, A. i 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. i Bukowitz, W. (1990). "Women, family culture, and family business". *Family Business Review*, 3(2), pp.139-151.
- Hollander, B.; Wendi R. i 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. i 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. i 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. i 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.; i 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.
- Martinez 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. i 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 i 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. i López N.C. (2012). "La empresa familiar y el acceso femenino a gerencia empresarial" en Monreal, J. i 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. i Newman, D. (1993). "What is small business?". *Journal of Small Business Finance*, 2(3), pp. 219-231.
- Palmer, T.; Varner, M. i 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. i Johnson, P. (1985). "The family in business". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rowe, B. R. i 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. i 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.