

# El papel de la mujer en la empresa familiar gallega. Un estudio preliminar<sup>1</sup>

SUSANA BARBEITO ROIBAL

[sbar@cdf.udc.es](mailto:sbar@cdf.udc.es)

EDUARDO GUILLÉN SOLÓRZANO

[edugs@udc.es](mailto:edugs@udc.es)

MANUEL MARTÍNEZ CARBALLO

[mmc@udc.es](mailto:mmc@udc.es)

GERARDO DOMÍNGUEZ FEIJOÓ

[Bayfeconsulting@yahoo.es](mailto:Bayfeconsulting@yahoo.es)

Departamento. de Análisis Económico y ADE

UNIVERSIDAD DE A CORUÑA

*Área Temática: Economía Regional y Local*

## Resumen

Un proyecto de investigación sobre empresa familiar gallega, financiado por la Universidade da Coruña durante los años 2004 y 2005, ha permitido analizar las respuestas, procedentes de 57 empresas familiares gallegas que facturaban en el año 2003 más de 5 millones de euros.

Uno de los aspectos recogidos en este proyecto, y que constituye el objeto de estudio de este trabajo, muestra cual es la importancia del papel desarrollado por la mujer en la empresa familiar gallega. La bibliografía sobre empresa familiar destaca su relevancia y su influencia en procesos de sucesión exitosos. Los resultados obtenidos, muestran cambios aproximándose cada vez más al nivel de relevancia que la bibliografía ha venido concediendo al papel desempeñado por la mujer en la empresa familiar durante la última década.

*Palabras clave:* empresa familiar, relaciones familia-empresa, mujer.

## Abstract

A research project on Galician family business, financed by the Coruña University during years 2004 and 2005, has allowed analyzing the answers, coming from 57 Galician familiar companies that earn a profit in year 2003 of more than 5 million euro. One of the aspects gathered in this project, and that constitutes the object of study of this article, shows as it is the importance of the paper developed by the woman in the Galician familiar company. Bibliography on familiar company emphasizes its relevance and its influence in successful processes of succession. The results obtained, more and more show the changes coming near the relevance level that Bibliography has come granting to the role played by the woman in the familiar company during the last decade.

*Key words:* Family Business, Family and business relationships, woman.

---

<sup>1</sup> Los autores de este trabajo agradecen la colaboración de la alumna de la UDC, Patricia Cañadas Villauriz, en el tratamiento estadístico de los datos; así como de la becaria del Departamento de Análisis Económico y ADE de la UDC, Laura Varela Candamio.

## **1.- Introducción**

El tópico de la sucesión ha dominado los estudios científicos en el campo de la empresa familiar en los últimos años. Pero el estudio de algunos aspectos directamente relacionados con la sucesión, en particular el papel o el rol que la mujer desempeña en la empresa familiar, ocupa un lugar secundario, limitándose la mayoría de la bibliografía a análisis jurídicos y trabajos de divulgación, C. F. Vera y M. A. Dean (2005). Podríamos incluso referirnos a los pocos autores que han recogido en sus trabajos aspectos relacionados con el papel de la mujer en la empresa familiar, Barnes (1988) o Dumas (1989, 1992), referidos, fundamentalmente, al rol de las hermanas en el proceso de sucesión de una empresa familiar.

Y esto ocurre mientras la realidad muestra que cada vez son más las mujeres-empresarias en todos los países del mundo. Así, por ejemplo, desde finales de los años 90 se estima que en EEUU y Canadá más de la tercera parte de los negocios están en manos de mujeres, L. Cadieux et al. (2002).

El objetivo de este trabajo es llevar a cabo un análisis de la situación de la mujer en la empresa familiar gallega, centrado sobre dos cuestiones claramente diferenciadas: 1.- ¿Cuántas mujeres han sido miembros del grupo familiar desde su creación?, 2.- ¿Cuántas mujeres, miembros de la familia, ocupan cargos directivos?

A continuación se llevará a cabo una breve revisión bibliográfica, sobre el rol de la mujer en la empresa familiar, también se hará mención a la metodología utilizada en este trabajo. Posteriormente se expondrán los resultados obtenidos en este estudio sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden al papel de la mujer en sus empresas; para concluir, con un resumen de los aspectos más relevantes que sobre el tema objeto de estudio se han desarrollado en este trabajo.

## **2.- Revisión bibliográfica**

En las últimas décadas se han diagnosticado muchos problemas que afectan a la empresa familiar pero, sin duda cuando se habla de empresa familiar, el mayor reto es el de su supervivencia, garantizar la continuidad y sucesión de las empresas familiares debe ser el objetivo de todos los que nos dedicamos, desde distintos ámbitos al estudio o asesoramiento de este tipo de organizaciones. A pesar de ello, muchos empresarios familiares

siguen rechazando la aportación que a este proceso pueden suponer las habilidades y capacidades de las hijas del fundador.

Sí es cierto que estudios recientes sobre empresa familiar en Galicia, Barbeito et al. (2002 y 2004), mostraban lo que parecía ser un cambio de mentalidad claro pues los empresarios encuestados se volcaban claramente en un criterio de elección del sucesor basado en la capacidad, restándole importancia al criterio de primogenitura como criterio tradicional de elección del sucesor, no por ello es menos cierto que cuando se les preguntaba por el sexo del máximo responsable actual todos los encuestados eran varones. Pero este estudio no profundizaba en el papel histórico de la mujer en la empresa familiar, no recogía cuántas mujeres formaban parte del grupo familiar, o incluso cuántas habían formado parte de los órganos de dirección y control de la empresa.

Estos datos no son una excepción, en EEUU, en el año 1994, sólo el 2% de las hermanas accedían al puesto de presidente de una empresa familiar, Mathew Greenwald & Associates (1994). Y un estudio reciente, mostraba que sólo un 9,5% de las empresas familiares tenían al frente del negocio a una mujer y sólo un 34% estimaba que su siguiente máximo responsable sería una mujer, MassMutual & Raymond Institute (2003).

Las razones por las cuales los fundadores se deciden por designar como sucesores a sus hijos en lugar de a sus hijas, son numerosas: Intento de sobreproteger a sus hijas en mayor medida que a los hijos varones, llegándose al extremo de preferir vender la empresa antes que poner al frente a su hija, Stravrou (1999); Dumas (1992), recoge que los empresarios familiares son más proclives a situar a sus hijas en puestos de baja responsabilidad en la empresa familiar; la formación recibida por las hijas en temas de management y finanzas, inferior a la de sus hermanos varones, en algunos casos favorece esta decisión.

En resumen, basándonos en lo que la bibliografía previa sugiere sobre el tema objeto de estudio, analizaremos qué factores han podido influir sobre las dos cuestiones planteadas: 1.- ¿Cuántas mujeres han sido miembros del grupo familiar desde su creación?, 2.- ¿Cuántas mujeres, miembros de la familia, ocupan cargos directivos?, en el ámbito de las empresas familiares gallegas analizadas.

### 3.- Metodología

En este trabajo se pretende llevar a cabo un análisis sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden al papel desempeñado por la mujer en la empresa familiar gallega.

Parece prudente comenzar este punto destacando la no existencia de unanimidad sobre una definición de empresa familiar, pero no por ello es menos cierto que, un trabajo de estas características que clasifica las empresas en familiares y no familiares, necesita definir lo que va a considerar como objeto de estudio, y así facilitar la comprensión y posterior comparación de los resultados obtenidos, por lo que se ha considerado que una empresa familiar es *“aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia”*.

Metodológicamente, el punto de partida de este trabajo se centra, dada la inexistencia de estadísticas nacionales sobre empresa familiar quizás debido como sugieren Chrisman et al. (1998) a la no existencia de una definición sobre empresa familiar aceptada mayoritariamente, en una muestra de empresas familiares gallegas obtenida a partir de la base de datos ARDÁN a la cual se le han aplicado unas restricciones iniciales: 1.- Restricción de carácter geográfico, donde su ámbito se redujo a Galicia y, 2.- Restricción por volumen de facturación, ciñéndonos a aquellas empresas que facturaron en el año 2003 más de 5 millones de euros. En un primer momento, esta base de datos se somete a un proceso de clasificación separando los distintos grupos empresariales gallegos en familiares y no familiares. Para ello, se utilizan distintos indicadores de su carácter de empresa familiar como, el año de fundación de la empresa, apellidos concordantes en sus consejos de administración o el conocimiento personal de su condición de empresa familiar. Esta clasificación se completa posteriormente con una pregunta en la encuesta, que obliga a los propios empresarios a confirmar el carácter familiar de su empresa.

Estas restricciones limitan el estudio a aquellos grupos que tenían empresas que en el año 2003 facturaban más de 5 millones de euros, dejando así fuera a las empresas unipersonales y a las microempresas que no tienen como objetivo final el traspaso generacional. Con estas restricciones ARDÁN contenía 1243 empresas en su base de datos, de las cuales se estima que 467 son empresas familiares; 687 son empresas no familiares y

89 no se han logrado clasificar. A su vez se procede a depurar la base de datos quedando ésta reducida a 1065 empresas.

A estas 1065 empresas se les envía, en Marzo de 2005, una encuesta que recoge distintos aspectos, que en lo que a empresas familiares se refiere hacen referencia a la caracterización del sucesor y, otros aspectos relacionados con la situación de las mismas (proceso de sucesión, protocolos familiares, implantación de sistemas de gestión de la calidad,...). Mediante métodos informáticos (SPSS) se procede al tratamiento estadístico de los datos obtenidos. El resumen de las respuestas recibidas nos muestra 31 grupos empresariales gallegos que representan a 57 empresas familiares gallegas, lo cual supone aproximadamente una tasa de respuesta del 10% que la hace significativa.

A partir de los datos recogidos en la tabla 1 se podría caracterizar a las empresas gallegas, que han respondido a la encuesta: son empresas que se fundan como media en 1980, con una facturación media entre 10 y 50 millones de euros, con una plantilla media entre 50 y 249 empleados, están localizadas en la costa atlántica (A Coruña y Pontevedra) en el 84% de los casos, el 51% son empresas familiares que están mayoritariamente (45,83%) en primera generación.

#### **4.- Resultados Obtenidos.**

Como se ha comentado con anterioridad, el análisis que se ha llevado a cabo se centra en dos cuestiones claramente diferenciadas:

- 1.- ¿Cuántas mujeres han sido miembros del grupo familiar desde su creación?
- 2.- ¿Cuántas mujeres, miembros de la familia, ocupan cargos directivos?

Con estas cuestiones pretendemos valorar el nivel histórico de integración de la mujer en la empresa familiar gallega.

La tabla 1 nos ofrece unos primeros datos sobre los aspectos que vamos a estudiar, en ella se observa que:

- 1.-En el 80,43% de las empresas que responden a la encuesta, tan sólo 2 ó menos mujeres han sido miembros del grupo familiar desde su creación. La media es de 2,02 mujeres por empresa familiar.

2.-En el 57,14% de éstas, tan sólo una mujer ocupa actualmente un cargo directivo, la media es de 1,48 mujeres ocupando un cargo directivo por empresa familiar y,

3.- Por otro lado, es también destacable que el 100% de los máximos responsables que responden a la encuesta son varones.

Tabla 1. Caracterización de las respuestas (empresas familiares y no familiares (n=109)

Empresas			
Año de fundación.	Máximo: 1999 Mínimo: 1930 Media: 1980,10 Desv. Típica: 13,931	Facturación (2003): (millones de €)	2-10: 22.2% 10-50: 46.5% +50: 31.3%
Nº empleados	0-9: 1% 10-49: 23% 50-249: 51% +249: 25%	Generación al frente de la empresa	Primera: 45,83% Segunda: 39,58% Tercera: 12,5% Otras: 2,08%
Ámbito geográfico	Pontevedra: 45,9% A Coruña: 47,7% Orense: 2,8% Lugo: 1,8%	Son empresas familiares	Sí: 51% No: 49%
Son grupos exportadores	Sí: 47,4% No: 52,6%	% ventas que se destina a la exportación	<25%: 57,9% 25-50%: 23,7% 50-75%: 10,5% >75%: 7,9%
Mujer y empresa familiar gallega			
¿Cuántas mujeres han sido miembros del grupo familiar desde su creación?	0: 2.17% 1: 43.48% 2: 34.78% 3: 2.17% 4: 4.35% más: 13.04%	¿Cuántas mujeres, miembros de la familia, ocupan cargos directivos?	1: 57.14% 2: 38.1% 3: 4.76%
Estadísticos Descriptivos: Mujer y empresa familiar gallega			
¿Cuántas mujeres han sido miembros del grupo familiar desde su creación?	N: 46 Mínimo: 0 Máximo: 5 Media: 2,02 Desviación Típica: 1,390	¿Cuántas mujeres, miembros de la familia, ocupan cargos directivos?	N: 21 Mínimo: 1 Máximo: 3 Media: 1,48 Desviación Típica: 0,602

La tabla 2 recoge aquellas variables analizadas que guardan relación con el número de mujeres que han sido miembros del grupo familiar desde su creación.

Tabla 2. ¿Cuántas mujeres han sido miembros del grupo familiar desde su creación? (n=57)

	Chi-cuadrado de Pearson			Medidas simétricas. Nominal por nominal. Phi	
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Valor	Sig. aproximada
¿A qué generación pertenece el MR?	51,573	15	,000	1,083	,000
MRs Licenciados en ADE	33,079	10	,000	,933	,000
MRs Licenciados en Económicas	32,053	8	,000	,884	,000
MRs Ingenieros Industriales	29,336	8	,000	,856	,000
MRs Estudios en el extranjero	32,530	10	,000	,913	,000
MRs Estudios de Postgrado o Masters	35,351	10	,000	,977	,000
MRs recibieron presiones para incorporarse a la empresa	19,523	10	,034	,758	,034
Nivel de formación de MR	28,806	10	,001	,920	,001
Lugar en el que MR obtiene su exp. laboral	40,999	16	,001	1,189	,001
Quién le eligió a Ud. como sucesor	32,792	12	,001	1,046	,001
Porcentaje de capital que ostentan en su conjunto los componentes del grupo de control familiar	58,158	10	,000	1,137	,000
¿Existen normas que regulan la relación familia-empresa?	26,717	5	,000	,762	,000
¿Han desarrollado un Protocolo Familiar?	21,893	5	,001	,690	,001

A su vez, la tabla 3 muestra aquellas variables analizadas que guardan relación con el número de mujeres de la familia que han ocupado cargos directivos en la empresa familiar desde su creación.

Tabla 3. ¿Cuántas mujeres miembros de la familia ocupan cargos directivos? (n=57)

	Chi-cuadrado de Pearson			Medidas simétricas. Nominal por nominal. Phi	
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Valor	Sig. aproximada
¿A qué generación pertenece el MR?	10,213	4	,037	,733	,037
MRs Ingenieros Industriales	10,095	4	,039	,794	,039
MRs Estudios en el extranjero	7,286	2	,026	,697	,026
MRs deseo de incorporación a la empresa	6,422	2	,040	,634	,040
MRs cargo al incorporarse a la empresa	12,679	6	,048	,890	,048
Lugar en el que MR obtiene su exp. laboral	22,891	6	,001	1,235	,001
Quién le eligió a Ud. como sucesor	17,583	6	,007	1,210	,007
¿Han desarrollado un Protocolo Familiar?	21,000	2	,000	1,000	,000

## 5.- Conclusiones y Futuras líneas de Investigación

Los resultados obtenidos, y que se ven reflejados en las tablas 1, 2 y 3, muestran los factores que influyen en el nivel de integración de la mujer en la empresa familiar gallega.

Es destacable que factores como:

1. La generación a la que pertenece el máximo responsable.
2. Máximos responsables con estudios en Ingeniería Industrial.
3. Máximos responsables con estudios en el extranjero.
4. Lugar en el que el máximo responsable obtiene su experiencia laboral.
5. Quién eligió al máximo responsable como sucesor.
6. Existencia de protocolos familiares.

Son factores que guardan una importante relación de dependencia, directa y fuerte, con los dos aspectos sobre los que se ha centrado este trabajo.

Se puede observar que muchos de estos factores hacen referencia al nivel de formación de los máximos responsables de las empresas familiares gallegas, a la formación en el extranjero o a la experiencia profesional adquirida fuera de la propia empresa familiar, y como no podía ser de otra manera, con la existencia de planes de sucesión definidos (desarrollo de protocolos familiares).

Como resumen podríamos destacar que aquellas empresas familiares gallegas que históricamente han incorporado mujeres, son empresas profesionalizadas que se rigen por criterios de mercado en sus procesos de sucesión y con una elevada exigencia formativa para sus máximos responsables.

Si hacemos referencia a las futuras líneas de investigación destacaríamos que los investigadores implicados en este proyecto siguen, en la actualidad, analizando e interpretando los resultados obtenidos a partir del proyecto de investigación financiado por la UDC.

## **6.- Bibliografía.**

Barbeito Roibal, S. (2002); *El Proceso De Sucesión En La Empresa familiar Gallega: Análisis Empírico Y Conclusiones*, tesis doctoral, A Coruña.

Barbeito Roibal, S. et al. (2004); *Análisis Descriptivo Y Propuestas Sobre El Proceso De Sucesión En La Empresa familiar Gallega*; Tórculo Ediciones, A Coruña.

Barbeito Roibal, S. et al. (2004); *Revisión Bibliográfica. La Investigación Sobre Empresa familiar*; Tórculo Ediciones, A Coruña.

Barbeito Roibal, S. et al. (2004); “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar”; *Boletín Económico de ICE*, n° 2822; 27-37.

Barbeito Roibal, S. et al. (2006); “O criterio de elección do sucesor nas empresas familiares galegas”; *Revista Galega de Economía*, vol. 15, n° 2; 1-16.

Barbeito Roibal, S. et al. (2006); “Importancia de algunas características relevantes de los sucesores en las empresas familiares gallegas”; *Boletín Económico de ICE*, n° 2884; 43-54.



Barbeito Roibal, S. et al. (2006); "Planning for the succession process among Galician family businesses"; *Economics Analysis Working Papers*, vol. 5, n° 10.

<http://www.economistascoruna.org/eawp/>

Barnes, L. (1988); "Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs". *Family Business Review*, 1 (1), 9-21.

Cadieux, L. et al. (2002). "Succession in women-owned family businesses: a case study". *Family Business Review*, 15 (1), 17-30.

Curimbaba, F. (2002). "The dynamics of women's roles as family business managers". *Family Business Review*, vol. XV, n°3; 239-252.

Chrisman et al. (1998). "Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study". *Family business Review*, 11 (1), 19-34.

Danes, S. M. y Olson, P. D. (2003). "Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success". *Family Business Review*, vol. XVI, n°1; 53-68

Dumas, C. (1989); "Preparing the new CEO: managing the father daughter succession process in family business". *Family Business Review*, 2 (1); 31-46.

Dumas, C. (1992); "Integrating the daughter into family business management". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (4), 41.

Jaskiewicz, P. et al. (2005). "Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses". *Family Business Review*, vol. XVIII, n°3; 179-202

Mathew Greenwald & Associates. (1994). *A telephone survey of 1002 family business owners*. Massachusetts Mutual Life Insurance Company.

MassMutual & Raymond Institute (2003). *American Family Business Survey*, Boston/Chicago: Babson College, Kennesaw State University and Loyola University Chicago.

Stravrou, E. (1999). "Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on off-spring intention to join and take over the business". *Journal of small business management*, 37 (3), 43-61.

Vera, C. F. y Dean, M. A. (2005). “An examination of the challenges daughters face in family business succession”; *Family Business Review*, vol. XVIII, n°4; 321-344.