

EL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Covadonga Aldamiz-echevarría González de Durana
Idoia Idígoras Gamboa
Azucena Vicente Molina

Objetivos de la presentación

- Analizar la influencia del género sobre el proceso de sucesión de las empresas familiares

Razones para trabajar en el negocio familiar y si existe diferencia H-M

¿Buena alternativa para conciliar vida familiar y profesional?

Factores decisivos para elegir a la persona sucesora

Ventajas y desventajas de las mujeres para el negocio familiar desde la perspectiva de la persona entrevistada.

¿Hay mediadores en este proceso?
¿Quiénes son?



Metodología del trabajo

- Revisión literatura
- Investigación cualitativa: 60 PYMES familiares del País Vasco



Proceso de sucesión: Aspecto clave para la continuidad de la empresa familiar.

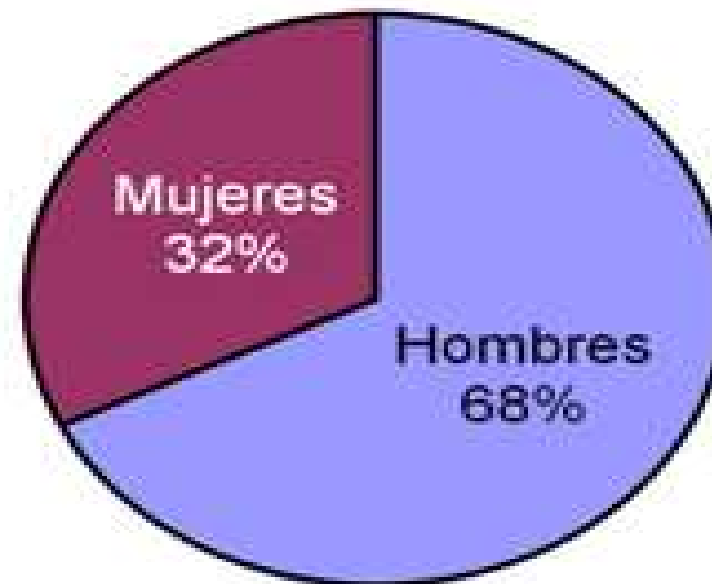
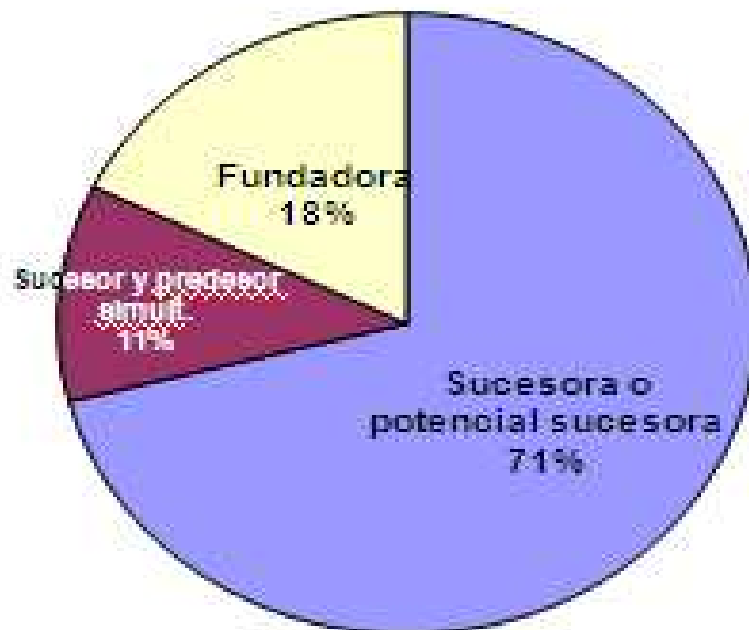
Proceso complejo

- Necesidad de **planificación.**
- **Persona fundadora/predecesora** debe liderar el proceso de sucesión:
 - **Formación** de la siguiente generación
 - **Elección** de la persona sucesora
 - **Momento** adecuado para la sucesión
 - **Comunicación** empresa-familia
 - **Mediadores** en los conflictos
 - **Protocolo Familiar**
- **Retirada de la persona predecesora.**



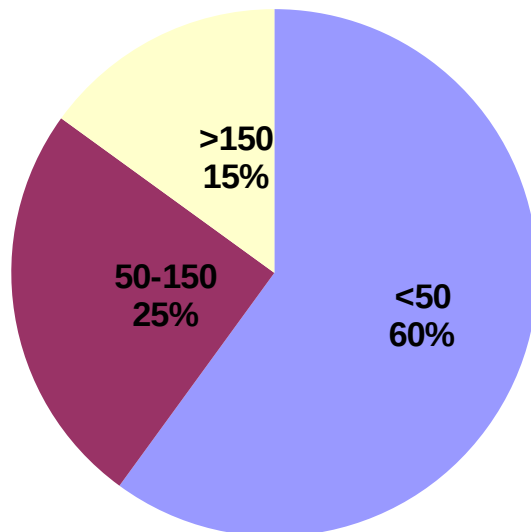
Ficha técnica de la muestra: Personas entrevistadas

Personas entrevistadas

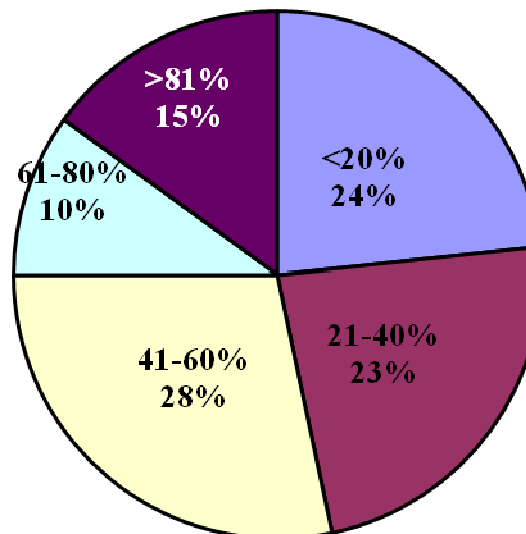


Ficha técnica de la muestra: Características de empresas familiares analizadas

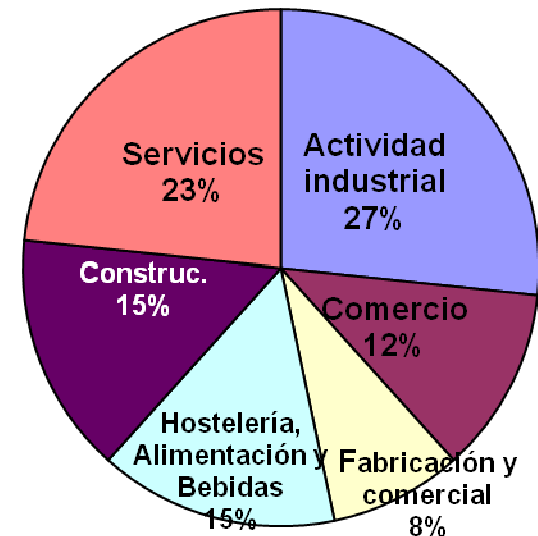
Personal



Porcentaje de mujeres



Sector de actividad



Resultados: Razones para no trabajar en empresas familiares

Similares respuestas para hombres y mujeres

- Vocación fuera de la empresa familiar.
- Deseo de desarrollar una carrera profesional fuera de la empresa.
- No puestos disponibles en el negocio familiar
- No querer asumir responsabilidades.
- Falta de cumplimiento con los requisitos de la familia para entrar en la empresa (formación, experiencia...).

Había una razón sólo referida a las mujeres:
Deseo de cuidar de su familia.

Resultados: ¿Mostraron las hijas el mismo interés que los hijos por entrar en el negocio familiar?

- En general, tanto hijas como hijos entrevistados parecen mostrar el mismo interés (o desinterés) por la empresa familiar.
- Los datos, no obstante, muestran una mayor presencia de hombres como sucesores quizá porque las mujeres ofrecen una razón más para no involucrarse en el negocio familiar: deseo de pasar más tiempo con su familia.

Resultados: Medidas para conciliar vida familiar y laboral **(para no miembros de la familia)**

- Pregunta frecuente: ¿Qué son medidas de conciliación?
- En 5 casos, respuesta → estricto cumplimiento de la ley.
- En los otros 55, van más allá del cumplimiento de la ley, entre otras cosas para lograr la fidelidad del personal:

"Sí, el personal directivo y de fábrica tiene un horario flexible (si vienen más tarde, salen un poco más tarde). Pero vamos más allá, si tienen que ir a cuidar a su hijo enfermo, se van; si necesitan una semana de descanso, nos organizamos para que puedan cogerla, y si María necesita dinero para pagar su divorcio, se lo anticipamos; haciendo esto, obtenemos un trabajador feliz para toda la vida".

- Ahora bien, no es igualmente posible en todos los tipos de empresas y puestos:

" Los trabajadores quieren estar libres los fines de semana, pero eso es imposible por el tipo de actividad". (Propietario de una pastelería)

Resultados: Medidas para conciliar vida familiar y laboral **(para miembros de la familia)**

Sólo en un caso, la gerente, que pertenecía a la familia, disfrutó de licencia por maternidad. En los demás casos, no lo hicieron porque **“sólo podían conciliar cuando la carga de trabajo era pequeña”**.

- En el caso de una empresa que incluso cambió el horario para facilitar la conciliación de todo su personal, la hermana tuvo que volver al trabajo sin disfrutar de la licencia por maternidad porque la persona que le estaba reemplazando no era lo suficientemente buena y la empresa la necesitaba.
- Una gerente, miembro de la familia propietaria, estuvo llevando a su bebé de dos meses a la oficina para atender a su bebé y a la empresa.

Resultados: ¿Tuvieron las hijas de las personas fundadoras las mismas posibilidades que los hijos?

- En el pasado, no tuvieron las mismas oportunidades de llegar a puestos directivos a no ser que no hubiera otra opción

“En casa, se asumía que el papel de la mujer era estar en la sombra, detrás, calladas (...) que no podían gestionar el negocio, y, en ese sentido, parece que no tuvieron las mismas oportunidades”.
- Incluso ahora, en ocasiones, se hacen afirmaciones como :
 - "En el pasado, no tuvieron las mismas oportunidades, no entraban en los planes de la empresa. En mi propia familia, la forma en que nos educaron fue diferente. Cuando yo tenía 11 años, mi padre me llevaba al taller los sábados por la mañana pero nunca les llevó a mis hermanas. La mentalidad de mi padre era machista y siempre quería que yo estuviera a su lado, pero no mis hermanas". (*Hombre, 41 años*).

Razones

Facilita
conciliación?

Factores
elección

Ventajas
mujeres

Mediadores

Resultados: Factores decisivos en la elección de la persona sucesora

Decisión difícil, por eso: **varias personas o primogenitura.**

Cumplimiento de requisitos (tanto escritos como no) :

- capacidades y habilidades
- conocimiento de idiomas
- experiencia (tiempo) en la empresa
- implicación personal /emocional con la persona fundadora
- dedicación a la empresa
- capacidad de trabajo y de proveer valor para la organización
- líder natural aceptado por los demás
- experiencia en el sector fuera de la empresa familiar
- participación en la gestión en tiempos de crisis
- existencia de un puesto vacante
- interés de la descendencia
- no otras opciones válidas



Resultados: Género de la persona o personas sucesoras

Sucesores actuales o potenciales	Sólo una persona sucesora en la empresa		Más de una persona sucesora en la empresa				Total
Género de la descendencia	¿Primogénito/a?		Hombres	Mujeres	Ambos	No ident	
	Sí	No					
Sólo hombres	4	1	3				8
Sólo mujeres	4	0		0			4
Ambos:					17		17
Hombres	16	2	3				21
Mujeres	5	2		1			8
Sin identificar	0	0				2	2
Total	29	5	6	1	17	2	60

eman ta zabal zazu



UPV EHU



FAMIA
ENPRESAREN
KATEDRA
CÁTEDRA
DE EMPRESA
FAMILIAR

Razones

Facilita
conciliación?

Factores
elección

Ventajas
mujeres

Mediadores

Resultados: Factores decisivos en la elección de la persona sucesora

Decisión difícil, por eso: **varias personas o primogenitura.**

Cumplimiento de requisitos (tanto escritos como no) :

- capacidades y habilidades
- conocimiento de idiomas
- experiencia (tiempo) en la empresa
- implicación personal /emocional con la persona fundadora
- dedicación a la empresa
- capacidad de trabajo y de proveer valor para la organización
- líder natural aceptado por los demás
- experiencia en el sector fuera de la empresa familiar
- participación en la gestión en tiempos de crisis
- existencia de un puesto vacante
- interés de la descendencia
- no otras opciones válidas



Resultados: Ventajas y desventajas de las mujeres para dirigir negocios familiares

- Para 10 personas, no existía ninguna diferencia entre hombres y mujeres.
- Entre las otras 50, sólo se encontraron dos desventajas:
 - Las licencias por **maternidad**
 - Había más **discusiones** entre mujeres que entre hombres.
- Entre estas 50, se encontraron aspectos positivos vinculados con:
 - Su capacidad de **organización y gestión**.
 - Otras características que podían ser positivas para la gestión del negocio.

Razones

Facilita
conciliación?

Factores
elección

Ventajas
mujeres

Mediadores

Resultados: Ventajas de las mujeres para dirigir negocios familiares: **capacidad de organización y gestión**

- "hacen las cosas bien la primera vez";
- "resueltas", "más sistemáticas",
- "equilibran la balanza con sus reflexiones",
- "son más emocionales, más humanas", "más dialogantes",
- "son más empáticas: tienen más mano izquierda",
- "mejores en las relaciones con el personal", "buenas negociadoras",
- "flexibles, capaces de adaptarse a nuevas situaciones",
- "leales, confianza mutua",
- "tal vez debido a su educación, son capaces de ver más allá, son más conscientes de todo: los trabajadores y sus circunstancias",
- "aúnan a la familia, los hombres tienden a ir más a los negocios",
- "aportan ideas para renovar e innovar",
- "más visión, más iniciativa",
- "más emprendedoras",
- "capacidad para organizar y conciliar la vida laboral y familiar", "son capaces de organizar una casa, el cuidado de los niños y sus deberes, trabajar en casa y en la empresa y los hombres, no",
- "mejor estilo de gestión",
- "Ventajas: todas".



Resultados: Ventajas de las mujeres para dirigir negocios familiares: **características personales** que pueden ser positivas para la gestión del negocio

- *"Perfeccionistas", "meticulosas", "mejores para el contacto con el público", "orientadas al cliente", "son capaces de hacer el lugar de trabajo más agradable", "paz", "paciencia", "Las mujeres de la familia son la clave del éxito de la empresa familiar.*
- *"Son muy buenas, siempre en casa, dedicadas a los demás", "la prudencia: a veces es una ventaja y, a veces un freno (cuando hay que invertir, siempre dicen "¿cómo vamos a pagar?"), "constantes", "responsables", "trabajan más", "menos ambiciosas que los hombres (visto como una ventaja)".*
- *"No somos tan ambiciosas desde el punto de vista material, aunque soy ambiciosa en los objetivos, los logros y otros intangibles"*

Resultados: Miembros de la familia que intermedian en caso de conflicto

- 22 de las empresas analizadas **no contemplaban** la posibilidad de acudir a un intermediario en caso de conflicto.
- En 13 casos, **el padre** (fundador) es el **mediador** en caso de conflictos. En 11 casos, es la madre y en 3 de estos casos, ambos de forma colegiada.
- Además de los progenitores, estaba previsto que actuaran como mediadores **otros miembros** de la familia y/o **consultores externos**.

Conclusiones

1. Los factores más influyentes para la elección de la persona sucesora en las empresas estudiadas son la **primogenitura**, seguido de las habilidades, la experiencia en la empresa (a menudo relacionada con la edad) y el cumplimiento de los requisitos establecidos por la familia.
2. Actualmente, las personas entrevistadas consideran que **el género no es un obstáculo** para ser sucesor o sucesora.
3. Se percibe **discriminación en materia de conciliación** para las **mujeres de la familia** que trabajan en la empresa familiar con respecto a las que no pertenecen a la familia.
4. Las **madres** todavía tienen un importante papel como **mediadoras**, aunque no parece tan importante como la literatura sugiere.



Muchas gracias por su atención!

Covadonga.aldamiz@ehu.es

www.catedrafamiliar.ehu.es