

PONENCIA: Papel de la mujer en la empresa familiar  
Autor: M<sup>a</sup> Luisa de Miguel  
Congreso Supranacional de Pymes de comercio y turismo del eje atlántico  
Auditorio Príncipe Felipe de Oviedo.  
19/06/05

Como representante de una Asociación de Mujeres Empresarias, me gustaría poner de relieve en mi intervención el papel que la mujer ha desempeñado y puede desempeñar dentro de la empresa familiar en su triple vertiente :

#### ESPOSA EMPRESARIO Y MADRE DE LA SIGUIENTE GENERACIÓN

#### COMO EMPRESARIA TITULAR O COOPROPIETARIA DE UNA EMPRESA FAMILIAR

#### COMO EMPRENDEDORA Y POTENCIAL TITULAR O GESTORA DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Y me gustaría destacarlo porque quizás en el siglo XXI ya haya muchos que tengan claro el papel de la mujer como emprendedora y empresaria pero quizás no se haya sabido valorar y no se valore todavía suficientemente el papel de la mujer sin más, su valor como persona, su contribución a la sociedad a lo largo de siglos en los que el rol que desempeñada no era visible o no se tomaba en consideración, su valor como recurso humano.

Esa falta de reconocimiento no es algo del pasado pues hace apenas un mes se han publicado las conclusiones del estudio llevado a cabo por el Foro Económico Mundial ( Cumbre Económica Mundial de Davos) que mide los grados de igualdad entre hombres y mujeres en 58 países, 30 de los cuales forman parte de la OCDE, y España según el titular del País del 17/05/05 es uno de los países desarrollados con mayor desigualdad entre sexos.

Me parece difícil sostener la calificación de “ DESARROLLADO” para un país que está desaprovechando el 50% de sus recursos humanos, que no está desarrollando todo el potencial de que dispone, pues DESARROLLAR es precisamente poner en valor y aprovechar los recursos de que se disponen para obtener una mejora, un crecimiento, que no solo puede medirse económicamente.

Dentro de la empresa familiar me resulta especialmente relevante el servicio que la mujer puede prestar en :

#### EDUCACIÓN DE FUTUROS EMPRESARIOS

En buena medida la pervivencia de una empresa familiar generación tras generación reside en la capacidad de preparar a los sucesores, prepararlos como personas, imbuirlos de los valores familiares que presiden la filosofía de la empresa y sus modos de hacer,

desarrollar sus habilidades para que en un futuro puedan gestionar la empresa, mantener vivo dentro de la familia ese espíritu emprendedor que un día hizo nacer el negocio.

Las características que tradicionalmente se atribuyen a los emprendedores ( motivación, iniciativa, visión de futuro, tenacidad, confianza en uno mismo) son parte de las competencias emocionales que tan de moda ha puesto Daniel Goleman y según el mismo aclara en su Libro “ La práctica de la inteligencia emocional” < el grado de desarrollo de la inteligencia emocional no está determinado genéticamente, la inteligencia emocional constituye un proceso de aprendizaje que forma parte de toda nuestra vida y que nos permite ir aprendiendo de nuestras experiencias.

Estamos pues ante habilidades que se educan y se entrenan, y la mujer ha sido definida como “ GUARDIANA DE LAS EMOCIONES” “ SER EMOCIONAL” y tradicionalmente se ha ocupado de la educación de los hijos.

Parece claro por tanto que su papel de educadora se revela como imprescindible, una educación basada en el dialogo, la persuasión, la comprensión, la responsabilidad, la disciplina, el ejemplo. Una educación en el respeto, permitiendo que los hijos se desarrollen según sus propios intereses y deseos y que los hagan valer y respetar, comprendiendo la diversidad entre el resto miembros familia.

Una educación realista, acorde con el potencial de cada persona, su talento, su nivel de madurez, en el conocimiento del otro como mejor medio para anticipar necesidades, conflictos.

Creo que la mujer ha sido la mejor directora de Recursos Humanos que ha existido en la historia, por eso quizás existen tantas mujeres desempeñando esta función en las empresas, por eso quizás también pueden explicarse los cambios de tendencia en la gestión de los RRHH : organizaciones más horizontales, flexibilidad, gestión del tiempo, trabajo en equipo por la masiva incorporación de la mujer a las empresas, por eso quizás también el recurso más importante que hoy en día existe para las empresas sea el HUMANO.

## **GUARDIANA VALORES FAMILIARES**

**UNIDAD :** La mujer mantiene unida a la familia, tanto a la que interviene en la empresa como a la que no lo hace, y no es tarea fácil navegar entre dos sistemas sociales con funciones, reglas y roles diferentes entre sí ( según Vicent Chulia los valores de la familia son la protección y la lealtad y los de la empresa el rendimiento y los resultados), a lo que se añade la diferencia de personalidades, la diferencia generacional.

La mujer ha ejercido siempre de mediadora, ha sabido conciliar intereses, se ha sabido anticipar a los conflictos, su intuición la lleva a detectar pequeñas brechas, problemas antes de que se produzcan y suele conocer mejor que nadie las emociones que ha detrás de una crisis, de una opinión de una conducta.

El estilo de vida familiar presidido por la valoración del los esfuerzos y no los resultados, de responsabilidad frente a los resultados producto de la conductas o decisiones tomadas, de honestidad, sinceridad, integridad, de vivir conforme a las posibilidades, de no utilizar la empresa en beneficio propio, todo eso se va atesorando

en las familias gracias a la comunicación, el ejemplo que en su labor de madres realizan las mujeres.

Nuria Chinchilla y Consuelo León en su libro “ Ambición Femenina” describen las diferencias entre hombres y mujeres como complementariedad personal, aportaciones diferentes que enriquecen el conjunto. Dentro de esas aportaciones la mujer resuelve problemas mediante la palabra y el hombre mediante la acción. La mujer necesita la palabra para exteriorizarse y descubrir no solo información sino emociones, pensamientos.

Esa cultura de la comunicación y el dialogo es un valor muy importante dentro de las empresas familiares donde es imprescindible conocer los diferentes intereses, creencias, valores que tiene cada miembro, y discutirlos sin acritud, respetando, comprendiendo, haciendo de la empresa una empresa donde fluya la transparencia, la confianza.

El valor de que lo que define y diferencia a una persona es lo que hace y como lo hacer y no el puesto que ocupa, el dinero que gana, a cuanta gente conoce o cuanto patrimonio tiene. Que una empresa es un sistema en el que cada pieza desarrolla un papel esencial y que cada papel requiere un conjunto de características dentro de las cuales hay unas habilidades que son más importantes y que cada persona es una combinación de todas ellas que la hacen más valiosa desarrollando un papel que otro.

Estos valores son sin duda los que imprimen unas características especiales a la empresa familiar y son los que deben incluirse en el PROTOCOLO FAMILIAR pero sobre todo deben transmitirse entre generaciones a través del ejemplo.

## **GARANTE CONTINUIDAD Y ESTABILIDAD**

Si tenemos en cuenta que el tránsito generacional es una de las más difíciles pruebas a las que se somete día a día la empresa familiar ( menos del 12% llegan a la tercera generación) estaremos de acuerdo en que debemos buscar herramientas para conseguir que la misma perdure en el tiempo y siga siendo una empresa con una presencia en el mercado, que genere valor, que crezca.

Conseguir la estabilidad entre empresa y familia es conseguir dar un paso hacia esa continuidad.

Ivan Lansberg, Consultor internacional de empresas familiares, describe en su artículo “ El Poder de una madre” el rol que la mujer desempeña en la continuidad de la empresa familiar, transmitiendo desde la infancia los valores familiares, modelando la actitud de sus hijos con respecto al trabajo y la riqueza .

En la etapa de tránsito la mujer, despliega su habilidad conciliadora y negociadora, atenuando o eliminando las rivalidades entre hermanos o entre primos, su intuición anticipando los conflictos entre padres e hijos a la hora de la planificación y traspaso de poderes.

Su inclinación hacia la cooperación le permitirá aunar voluntades en casos de conflicto de intereses entre ramas familiares

Todo esto solo trata de poner de relieve la necesidad que la empresa familiar, al igual que la empresa en general o la sociedad, tiene de incorporar de pleno a la mujer, pues el mundo se ve, se entiende y se construye con dos ojos, dos mentes y dos manos, las de los hombres y las de las mujeres que son diferentes pero se complementan.

Binomios como exactitud-analogía, superficial-profundo, análisis-síntesis, discurso intuición, competencia-cooperación, crecimiento-conservación, magnanimidad-economicidad, abstracción-concreción descritos por Ballesteros en su libro “ Postmodernidad, decadencia o resistencia” explican porque es imprescindible aunar esfuerzos y desarrollar todo el potencial humano.

Relacionado con la educación de futuros empresarios, la transmisión de la cultura empresarial y la reducción del riesgo en los tránsitos generacionales, quisiera destacar la necesidad de articular procesos de mentoring, formar y usar mentores dentro de la empresa familiar.

La figura del MENTOR y del COMITÉ DE MENTORES aparece citada en algunos artículos y webs dedicadas a la empresa familiar, si bien no está suficientemente desarrollada a pesar de su importancia en este tipo de empresas.

El Mentoring es una herramienta para desarrollar el potencial de las personas, que aprendan a conocerse, a detectar sus habilidades y saber en que trabajos pueden desarrollarlas mejor, mejorarlas. Es un proceso en el que una persona que tiene un objetivo es ayudada por otra con más experiencia a alcanzar dicho objetivo a través del autoconocimiento, la planificación, el ejemplo, la comunicación, estableciéndose entre ambos una relación de confianza y respeto mutuo en el que lo que prima son las necesidades del mentorizado, sus deseos y sus objetivos.

Es un proceso que fomenta el trabajo, la organización, la Proactividad, puesto que el mentor es generador de retos, alternativas, cuestionador de creencias, posiciones, necesidades, pero nunca decide las acciones a emprender, estas las decide el mentorizado, haciéndose responsable de su propio aprendizaje.

Es un método basado en la orientación, el mentorizado evoluciona según sus prioridades y objetivos, el mentor no guía al mentorizado en función de sus normas o criterios si no que responde en cada momento a las necesidades del mentorizado. No hay dirección de personas si no guía u orientación.

El Mentoring aplicado a la empresa familiar sería aconsejable cuando hay que preparar a las nuevas generaciones para hacerse cargo de la empresa, acompañándolas antes y durante el periodo de tránsito o relevo generacional, puede servir también para identificar y preparar líderes dentro de la empresa familiar, para gestionar los conflictos entre familias.

Sería aconsejable formar mentores dentro y fuera de la organización para que puedan desempeñar este rol adecuadamente e implementar procesos de mentoring en los momentos aludidos, sobre todo en los primeros años en que la nueva generación accede al negocio pues se da la doble dualidad de trabajar y aprender.

El Mentor puede desempeñar un papel crucial en esos periodos en los que debe haber una visión de conjunto, deben desentrañarse lo que hay detrás de una postura, un conflicto, un problema, una estrategia, se produce un cambio, un tránsito. Se accede a una nueva realidad que debe conocerse, con especial relevancia de las normas no escritas, los valores, las conductas, hay un proceso de socialización, de adaptación al entorno.

En esos momentos los mentores pueden responder a tres tipos de necesidades :

- a) Emocionales : SEGURIDAD, CONFIANZA EN SI MISMO, ACEPTACIÓN, RESISTENCIA
- b) Sociales : RELACIONES FAMILIARES, COMPAÑERISMO, INTERACCIONES
- c) Intelectuales : ESTIMULACIÓN INTELECTUAL, NUEVOS CONOCIMIENTOS/IDEAS, DESAFIOS, EXPERIENCIAS ESTÉTICAS, TÉCNICAS DE INNOVACIÓN.

Desde ASEM se ha puesto un gran esfuerzo por dar a conocer e implementar en el mundo de la empresa el Mentoring, realizando este año un curso de FORMACIÓN DE MENTORAS que ha dado como resultado la 1º Promoción de Mentoras de Asturias que en unos meses desarrollarán un programa de Mentoring para consolidar empresas.

Animamos desde nuestra Asociación a utilizar esta figura dentro del ámbito de las empresas familiares.