



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI-192

Mayo, 1990

EL PAPEL DE LA ESPOSA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Miguel A. Gallo

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 1990 IESE Business School.

EL PAPEL DE LA ESPOSA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Miguel A. Gallo¹

Resumen

La importancia del papel que la esposa puede llegar a jugar en la empresa familiar ofrece pocas dudas. Los resultados de una muestra de 39 personas indican:

- Son pocas las esposas que trabajan en la empresa familiar. Parecen existir barreras reales a su participación.
- Las esposas perciben tener unos conocimientos bajos sobre la empresa familiar.
- Las esposas perciben no influir en la empresa familiar.

¹ Profesor de Dirección General IESE

EL PAPEL DE LA ESPOSA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Introducción

La importancia del papel que la esposa puede llegar a jugar en la empresa familiar (EF) ofrece pocas dudas. Tanto por su trabajo directo en ella, especialmente importante cuando es el caso de emprender, por su participación en los órganos de gobierno y, fundamentalmente, por su apoyo al cónyuge y a los hijos para que cumplan con sus responsabilidades, como por una eventual inhibición.

En este documento se comenta una investigación basada en el estudio de la información aportada por 39 mujeres casadas con propietarios de empresas familiares, por medio de un cuestionario que cubría los siguientes puntos:

- Datos de las empresas (sector, volumen de ventas, número de empleados, generación en que se encuentra).
- Posición del marido en la empresa (porcentaje de propiedad, dedicación, cargo).
- Datos de las esposas (estudios, edad, hijos).
- Tipos de trabajos de las esposas (en la casa, en la EF, en otras actividades).
- Participación formal de la esposa en la EF (propiedad, consejo de administración).
- Percepción personal de sus conocimientos sobre la EF (situación financiera, socios y personal clave, estatutos, clientes, proveedores, competidores, sector).
- Percepción personal de su influencia en las decisiones de la EF.

De acuerdo con los resultados de la investigación:

- Son pocas las esposas que trabajan en la EF, en comparación con las que trabajan en otras actividades además de hacerlo en su casa, y hay probabilidades de que ello se deba a la existencia de barreras reales a su participación.

- Las esposas perciben tener unos conocimientos bajos sobre los aspectos estratégicos de la EF, y una influencia poco importante en las decisiones.

1. Características de la muestra

La muestra está formada por 39 mujeres que contestaron de forma válida al cuestionario entregado a 210 empresarios que asistieron a alguno de los seminarios organizados por la Cátedra Empresa Familiar del IESE, entre enero y marzo de 1989. Se eliminaron 18 cuestionarios cuyas respuestas eran tan incompletas que no permitían introducir la información de manera correcta en las Tablas siguientes. Una característica bastante común en ellos era la redacción de frases con gran tamaño de letra del estilo de "No lo sé", "No estoy informada". A continuación se indican las principales características de la muestra en cuanto a las empresas, la posición del marido en la empresa y datos de las esposas.

Datos de las empresas

Los tamaños y sectores de actividad de las empresas quedan reflejados en las siguientes Tablas:

Tabla 1

Tamaño					
Volumen de ventas (en millones de pesetas)	Casos	Porcen- taje	Número de empleados	Casos	Porcen- taje
De 200 a 500	7	17,9	Menos de 50	13	33,3
De 501 a 1.000	13	33,3	De 51 a 250	9	23,1
De 1.001 a 5.000	10	25,6	De 251 a 1.000	9	23,1
Más de 5.000	8	20,5	Más de 1.000	4	10,3
No sabe, no contesta	1	2,6	No sabe, no contesta	4	10,3
Total	39	100	Total	39	100

Tabla 2

Sector	Casos	Porcen- taje
Fabricantes	21	53,8
Servicios	8	20,5
Construcción	4	10,3
Mayoristas	2	5,1
Detallistas	1	2,6
Agricultura	1	2,6
Otros	1	2,6
No sabe, no contesta	1	2,6
Total	39	100

En comparación con otros estudios (Gallo y García Pont, 1989) que analizan el conjunto de las EF españolas, en esta muestra hay más empresas del sector de la construcción, menos del sector mayorista y porcentajes superiores de empresas de mayor tamaño que en el promedio de España.

Posición del marido en la empresa

Las posiciones de los maridos reflejadas en función del porcentaje del capital que poseen¹ y del cargo que desempeñan en la EF, se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 3

Posición del marido en la empresa		Porcentaje de propiedad					Total (cargo)
		Superior al 50%	Superior al 33%	Superior al 10%	Inferior al 10%	No sabe, no contesta	
Cargos	Es el principal directivo	13	2	6	1	—	22 56,4%
	Comparte la dirección en plan de igualdad con otros	—	2	4	5	—	11 28,1%
	Es directivo de segundo nivel	—	—	1	1	—	2 5,1%
	No trabaja en la EF	—	1	1	1	—	3 7,7%
	No sabe, no contesta	—	—	—	—	1 (2)	1 2,6%
Total (propiedad)		13 33,3%	5 12,8%	12 30,8%	8 20,5%	1 2,6%	39 100%

¹ En los casos en que la esposa es accionista, su porcentaje de propiedad se ha sumado al del marido.

La relación entre el porcentaje de propiedad² poseído y el tamaño de las empresas es la siguiente:

Tabla 4

Tamaño y porcentajes de propiedad		Porcentaje de propiedad					Total (ventas)
		Superior al 50%	Superior al 33%	Superior al 10%	Inferior al 10%	No sabe, no contesta	
	De 200 a 500	4	2	—	1	—	7 17,9%
	De 501 a 1.000	3	1	7	2	—	13 33,3%
	De 1.001 a 5.000	4	1	3	2	—	10 25,6%
	Más de 5.000	2	1	2	3	—	8 20,5%
	No sabe, no contesta	—	—	—	—	1	1 2,6%
Total (propiedad)		13 33,3%	5 12,8%	12 30,8%	8 20,5%	1 2,6%	39 100%

Las Tablas 3 y 4 indican que en la muestra se da un amplio abanico de circunstancias de posiciones de los maridos en la EF, desde poseer la mayoría de las acciones y ser el principal directivo hasta poseer una minoría no muy significativa y no trabajar en la EF, y ello, al mismo tiempo, en empresas de distintos tamaños. Circunstancias que, como es lógico, tendrán algún tipo de relación con el conocimiento, influencia y posibilidad de trabajo de su esposa en la EF.

Datos de las mujeres

Las edades y estudios de las mujeres de la muestra son las siguientes:

Tabla 5

Estudios	Casos	Porcentaje
Universitarios superiores	12	30,8
Universitarios medios	5	12,8
Bachiller	18	46,1
Inferiores a bachiller	—	—
No contestan	4	10,3
Total	39	100

Tabla 6

Edades	Caso	Porcentaje
Menos de 31 años	6	15,4
De 31 a 40 años	11	28,2
De 41 a 50 años	7	17,9
De 51 a 60 años	9	23,1
Más de 60 años	4	10,3
No contestan	2	5,1
Total	39	100

² Una de las mujeres declaró no conocer ni el cargo ni el porcentaje accionario de su marido en la empresa.

El número de hijos y las edades de los mismos son las siguientes:

Tabla 7

Número de hijos	Casos	Porcentaje
De ninguno a 2	19	48,7
De 3 a 4	7	17,9
De 5 a 6	6	15,4
Más de 6	5	12,8
No contestan	2	5,1
Total	39	100

Tabla 8

Edad del hijo menor	Casos	Porcentaje
Menor de 6 años	9	23,1
Mayor de 6 años	28	71,8
No contestan	2	5,1
Total	39	100

Dadas estas características, es de esperar un interesante significado de sus contestaciones a otras preguntas del cuestionario, pues:

- Cerca de la mitad de estas mujeres (43,6%, Tabla 5) tienen estudios universitarios.
- Una amplia mayoría (71,8%, Tabla 7) tiene los hijos con edad superior a 6 años, lo que facilita poder dedicar más tiempo a un trabajo fuera de la casa. Posibilidad que también se origina por el hecho de que cerca de la mitad (48,7%, Tabla 6) tiene menos de tres hijos.
- Más de la mitad (56,4%, Tabla 4) han superado los 40 años y han tenido, en principio, un período prolongado de relación con la EF.

2. Información aportada por el cuestionario

La información obtenida por medio del cuestionario sobre los tipos de trabajo de las esposas y sus circunstancias, su participación en la EF, sus percepciones acerca del grado de conocimiento que tienen de la EF y de su influencia en la misma, son las siguientes:

Tipos de trabajos de las esposas

En el momento de la contestación del cuestionario, como indica la Tabla 9, de cada tres esposas que trabajan fuera de la casa, una lo hace en la EF.

Tabla 9

Dónde trabajan	Número	Porcentaje
Sólo en la casa	18	46,2
En la casa y en la EF	7	17,9
En la casa y en otra actividad (no en la EF)	14	35,9
Total	39	100

La relación entre estos tipos de trabajos, el tamaño de la EF y la posición del marido en ella, es la siguiente:

Tabla 10

Dónde trabajan y tamaño de empresa	Volumen de ventas (millones de ptas.)					Total (dónde trabajan)
	De 200 a 500	De 501 a 1.000	De 1.001 a 5.000	Más de 5.000	No sabe, no contesta	
Sólo en la casa	5	5	3	5	—	18 46,2%
En la casa y en la EF	1	3	2	1	—	7 17,9%
En la casa y en otra actividad (no en la EF)	1	5	5	2	1	14 35,9%
Total (volumen)	7 17,9%	13 33,3%	10 25,6%	8 20,5%	1 2,6%	39 100%

Tabla 11

Trabajan sólo en la casa y posición del marido en la empresa	Porcentaje de propiedad					Total (cargo)
	Superior al 50%	Superior al 33%	Superior al 10%	Inferior al 10%	No sabe, no contesta	
Es el principal directivo	7 38,9%	1 5,6%	3 16,7%	1 5,6%		12 66,7%
Comparte la dirección en plan de igualdad con otros		1 5,6%	1 5,6%	1 5,6%		3 16,7%
Es directivo de segundo nivel			1 5,6%			1 5,6%
No trabaja en la EF			1 5,6%			1 5,6%
No sabe, no contesta					1 5,6%	1 5,6%
Total (propiedad)	7 38,9%	2 11,1%	6 33,3%	2 11,1%	1 5,6%	18 100%

Tabla 12

Trabajan en la casa y en la EF, y posición del marido en la empresa		Porcentaje de propiedad					Total (carga)
		Superior al 50%	Superior al 33%	Superior al 10%	Inferior al 10%	No sabe, no contesta	
Es el principal directivo	3 42,9%	1 14,3%				4 57,1%	
Comparte la dirección en plan de igualdad con otros			1 14,3%	1 14,3%		2 28,6%	
Es directivo de segundo nivel						- -	
No trabaja en la EF		1 14,3%				1 14,3%	
No sabe, no contesta						- -	
Total (propiedad)		3 42,9%	2 28,6%	1 14,3%	1 14,3%	- -	7 100%

Tabla 13

Trabajan en la casa y en otra actividad (no en la EF), y posición del marido en la empresa		Porcentaje de propiedad					Total (carga)
		Superior al 50%	Superior al 33%	Superior al 10%	Inferior al 10%	No sabe, no contesta	
Es el principal directivo	3 21,4%		3 21,4%			6 42,8%	
Comparte la dirección en plan de igualdad con otros		1 7,1%	2 14,2%	3 21,4%		6 42,7%	
Es directivo de segundo nivel				1 7,1%		1 7,1%	
No trabaja en la EF				1 7,1%		1 7,1%	
No sabe, no contesta						- -	
Total (propiedad)		3 21,4%	1 7,1%	5 35,7%	5 35,7%	- -	14 100%

En las Tablas 10, 11, 12 y 13 se observan, dentro de una amplia variedad de situaciones, unas tendencias en la muestra en el sentido de que las esposas que sólo trabajan en la casa son más frecuentemente esposas de directivos que desempeñan la principal responsabilidad en la EF, y las que trabajan fuera de la EF lo son de directivos que no poseen porcentajes importantes del capital de la EF.

Los datos y circunstancias de las siete esposas que están trabajando en la EF, son los siguientes:

Tabla 14

Clave	Edad	Estudios	Número de hijos	Edad del menor	Tamaño EF (en millones de ptas.)	Propiedad del marido (porcentaje)	Cargo del marido (*)	Su trabajo en la EF se debe a:	El trabajo que realiza en la EF es:	Su dedicación en tiempo a la EF es:	Si su trabajo lo hiciera otra persona le pagarían (más, igual, menos) que a usted:
1	35	U. Medios	0	-		>33	1	NC	NC	Entre 4 y 8 horas por día	Más
5	33	U. Superiores	2	1		>50	1	Empezó junto con su marido	NC	Esporádica	Igual
7	49	U. Superiores	0	-		>50	1	Empezó junto con su marido	Gerencial	Más de 8 horas por día	Igual
9	36	U. Superiores	2	3		>10	2	Los hijos se hicieron mayores y pude trabajar fuera de la casa	Secretaria de relaciones públicas	Menos de 4 horas por día	Más
12	40	U. Medios	3	1		>33	4	Empezó junto con su marido	Gerencial	Más de 8 horas por día	Igual
13	36	U. Superiores	6	1		<10	2	Trabajaba allí antes de casarse	NC	Menos de 4 horas por día	Igual
15	42	Bachiller	2	16		>50	1	Empezó junto con su marido	Tesorería	Más de 8 horas por día	Más

(*)1 = Es el principal directivo; 2 = Comparte la dirección en plan de igualdad con otros; 4 = No trabaja en la EF, y NC = No contesta.

Entre las 32 esposas que hoy no trabajan en la EF, hay cinco casos que sí lo hicieron en épocas anteriores; sus datos y circunstancias son los siguientes:

Tabla 15

Clave	Edad	Estudios	Número de hijos	Edad del menor	Tamaño EF (en millones de ptas.)	Propiedad del marido (porcentaje)	Cargo del marido (*)	Su trabajo en la EF se debe a:	El trabajo que realizó en la EF fue de:	Años que trabajó en la EF	Su dedicación en tiempo a la EF fue:	Si su trabajo lo hubiera hecho otra persona le habrían pagado	Hoy trabaja
3	25	Superiores	0	-	501 a 1.000	>10	3	Hubo una alta necesidad de ayuda	Secretaría	1	Menos de 4 horas por día	Igual	Sólo en la casa
4	NC	NC	NC	NC	1.000 a 5.000	>10	1	Deseaba "estar al día"	Contabilidad	8	Menos de 4 horas por día	Igual	Fuera de casa
6	NC	NC	NC	NC	501 a 1.000	>10	2	Al casarme ayudé a mi marido	Control de clientes	10	Entre 4 y 8 horas por día	Igual	Fuera de casa
8	79	Bachiller	0	-	501 a 1.000	<10	2	Trabajaba allí antes de casarme	Vendedora	10	Entre 4 y 8 horas por día	Igual	Sólo en la casa
11	39	Medios	3	11	501 a 1.000	>10	1	Trabajaba allí antes de casarme	Jefe de producto	5	Entre 4 y 8 horas por día	Igual	Sólo en la casa

(*)1 = Es el principal directivo; 2 = Comparte la dirección en plan de igualdad con otros, y 3 = Directivo de segundo nivel.

En las Tablas 14 y 15 se observa que:

- Las siete esposas que hoy trabajan en la EF tienen, como conjunto, una edad promedio (38,7 años) inferior (6 años) al de toda la muestra (44,8 años). Más de la mitad de ellas (4 casos) indican, como razón de su trabajo en la EF, el "haberla empezado junto con su marido".
- Sólo hay cuatro casos, en la totalidad de los 39 de la muestra (claves 3, 4, 6 y 9) en los que la esposa haya entrado a trabajar en una EF ya "en marcha". Entre ellos, únicamente uno (clave 9) "por hacerse mayores los hijos y disponer de más tiempo", y otro (clave 3) por existir "una alta necesidad de ayuda".
- Hay dos casos (claves 4 y 6) en que después de haber trabajado en la EF, por un período de tiempo relativamente prolongado (8 a 10 años), están ahora trabajando en otra actividad.
- La percepción que tiene sobre su remuneración el grupo de esposas (12) que están trabajando en la EF (7) o trabajaron en ella (5), indica que ninguna de ellas considera que haya sido superior a lo que había percibido otra persona haciendo el mismo trabajo; en nueve casos (75%) piensan que la remuneración habría sido similar, y en tres casos (25%) manifiestan que a ellas se les remuneró menos.

Participación formal de la esposa en la EF

La participación "formal", expresada aquí en las dimensiones de ser accionista de la EF y de formar parte de su consejo de administración, queda reflejada en la siguiente Tabla:

Tabla 16

Participación formal de la esposa en la EF	Volumen de ventas de la empresa (En millones de pesetas)					Total (participación formal)
	De 200 a 500	De 501 a 1.000	De 1.001 a 5.000	Más de 5.000	No sabe, no contesta	
Es accionista y pertenece al consejo de administración	3		3	1		7 17,9%
Es accionista	3	4	3	3		13 33,3%
No es accionista		9	4	4		17 43,6%
No sabe, no contesta	1				1	2 5,1%
Total (volumen de la empresa)	7 17,9%	13 33,3%	10 25,6%	8 20,5%	1 2,6%	39 100%

En los siete casos que pertenecen al consejo de administración se dan las siguientes situaciones de posición del marido en la EF.

Tabla 17

Pertenece al consejo de administración y posición del marido en la empresa		Porcentaje de propiedad				Total (cargo)
		Superior al 50%	Superior al 33%	Superior al 10%	Inferior al 10%	
Cargo	Es el principal directivo	4		1		5 71,4%
	Comparte la dirección en plan de igualdad con otros			1		1 14,3%
	Es directivo de segundo nivel					- -
	No trabaja en la EF		1			1 14,3%
Total (propiedad)		4 57,1%	1 14,3%	2 28,6%	-	7 100%

Entre los siete casos que pertenecen al consejo de administración, el tipo de trabajo de las esposas y alguna de sus circunstancias es la siguiente:

Tabla 18

Tipo de trabajo	Número de casos	Circunstancias
Sólo en la casa	2	Ninguna de ellas ha trabajado anteriormente en la EF.
En la casa y en la EF	5	Cuatro de ellas (claves 5, 7, 12 y 15, Tabla 14) empezaron la empresa junto con su marido.

En las Tablas 16, 17 y 18 se observa que en la muestra:

- Cerca de la mitad de las esposas no son accionistas de la EF.
- Entre las que forman parte del consejo de administración, se da la tendencia a que sean esposas que empezaron la EF junto con su marido, que es el principal directivo y posee la mayoría del capital. Tendencia que, al mismo tiempo, coexiste con el hecho de que en los trece casos en los que el marido es el principal directivo y posee la mayoría del capital (Tabla 3), hay nueve (69,2%) en los que la esposa no forma parte del consejo de administración.

Percepción personal de conocimientos sobre la EF

La percepción que las esposas de la muestra tienen sobre el grado (alto, medio, bajo y nulo) en que conocen diversos aspectos de la EF, se presenta en los siguientes gráficos, en los que también se compara toda la muestra con el grupo de esposas (7) que trabajan en la EF.

Tabla 19

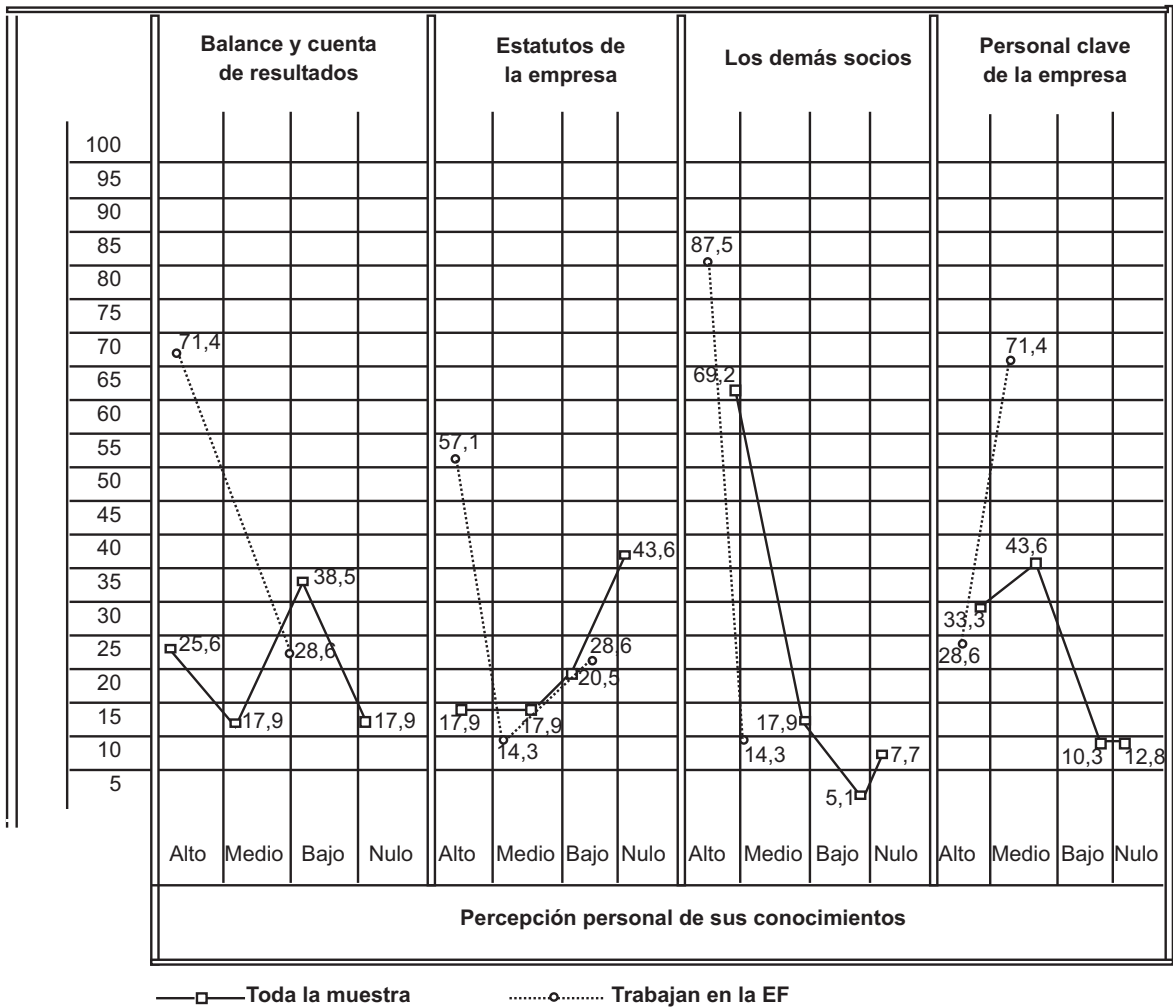
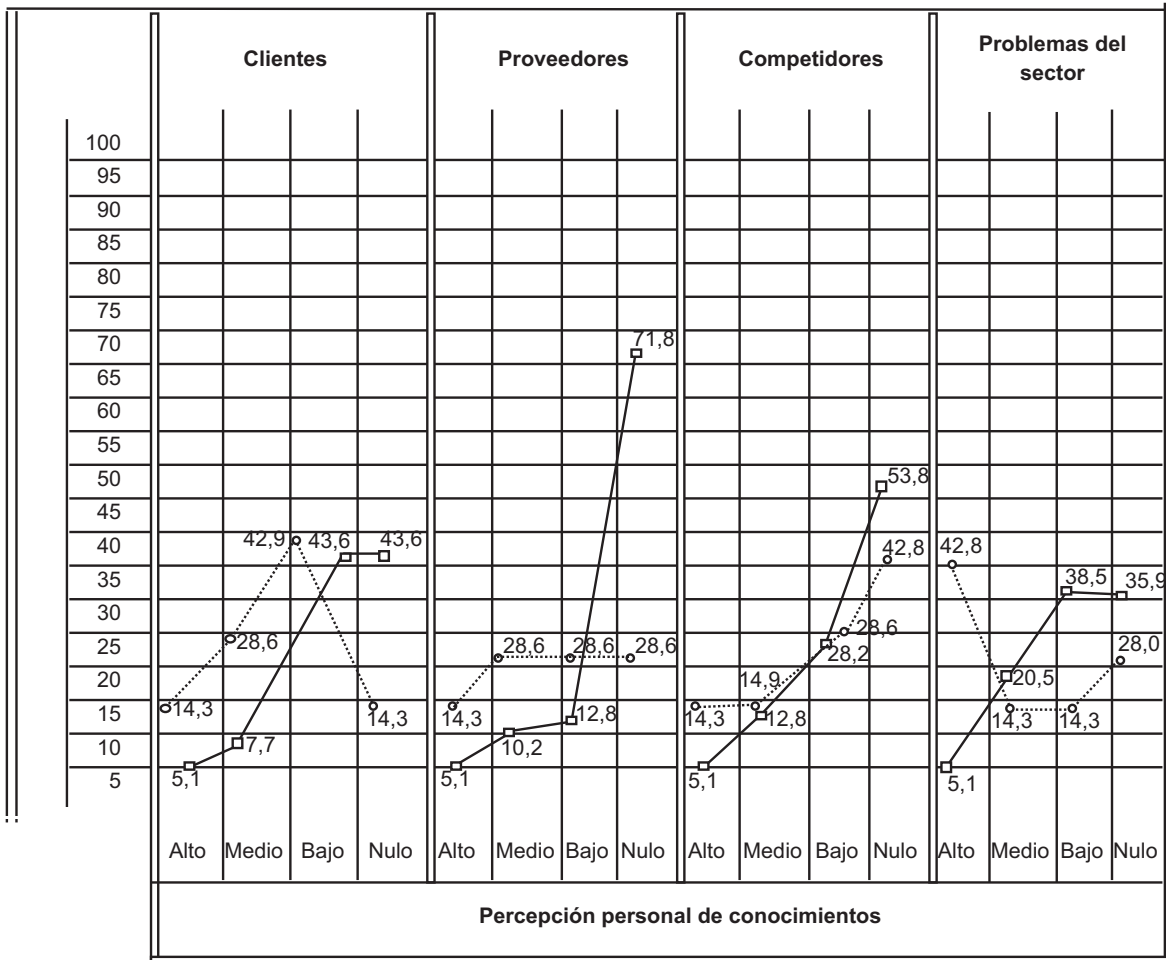


Tabla 20



Al dar distintos pesos (Alto = 3, Medio = 2, Bajo = 1, Nulo = 0) a cada respuesta, los diversos aspectos de la EF quedan ordenados, en cuanto al grado de percepción de cómo son conocidos por el conjunto de personas de la muestra, de la siguiente forma:

Tabla 21

Aspectos de la EF	Puntos	Puntos con base 100
Los demás socios	97	100
El personal clave de la empresa	67	69
El balance y la cuenta de resultados	59	61
Los estatutos	43	44
Los problemas del sector o gremio	37	38
Los clientes	29	30
Los competidores	27	28
Los proveedores	19	20

Dando los mismos pesos a las respuestas, las esposas de la muestra quedan distribuidas, en cuanto a su nivel de percepción personal del conocimiento que tienen de los aspectos de la EF, de la siguiente forma:

Tabla 22

Nivel de percepción en número de puntos (Máximo = 24, Mínimo = 0)	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Número de casos (total 39)	0	0	0	1	1	0	1	1	2	2	3	0	2	3	3	3	4	1	4	3	2	1	0	0	2

Media = 9,82; desviación estándar = 5,13.

Entre las seis personas cuyo nivel de percepción de conocimientos es igual o superior a 16 puntos (dos tercios del máximo nivel de percepción posible), se dan las siguientes circunstancias:

- Cuatro trabajan en la EF, tres de ellas forman parte del consejo de administración y la empezaron junto con su marido.
- Dos tienen estudios universitarios superiores; dos, universitarios medios, y otras dos, el bachiller.

En las Tablas 19, 20 y 21 se observa que, como conjunto, en la muestra se da una importante diferencia entre los niveles de conocimientos percibidos sobre los diversos aspectos de la EF, pudiéndose establecer como tres grupos de los mismos:

- Aspecto "bien" conocido: los demás socios.
- Aspectos "regularmente" conocidos: el personal clave, el balance y la cuenta de resultados.
- Aspectos "mal" conocidos: los estatutos, el sector, los clientes, los competidores y los proveedores.

Lo cual, a su vez, se puede sintetizar diciendo que perciben conocer "a los principales actores y la situación económica de la EF" y perciben desconocer todo lo demás.

En la Tabla 22 se observa que una de cada tres esposas (13) percibe tener un conocimiento prácticamente nulo de la EF (inferior a 8 puntos).

Percepción personal de su influencia en la EF

La percepción que las esposas de la muestra tienen sobre su nivel de influencia en las decisiones importantes de la EF queda reflejada a continuación:

Tabla 23

Nivel de influencia	Número de casos	Porcentaje
Desconoce por completo las decisiones	7	17,9
Es informada sobre las decisiones tomadas	17	43,6
Se le pide su opinión antes de tomar las decisiones	11	28,2
Toma parte activa en el proceso de decidir	4	10,3
Total	39	100

La percepción del nivel de influencia del grupo de mujeres (7) que trabajan en la EF es la siguiente:

Tabla 24

Nivel de influencia	Número de casos	Porcentaje
Desconoce por completo las decisiones	—	—
Es informada sobre las decisiones tomadas	2	28,6
Se le pide su opinión antes de tomar las decisiones	1	14,3
Toma parte activa en el proceso de decidir	4	57,1
Total	7	100

Los cuatro casos en que “toman parte activa en el proceso de decidir” corresponde a esposas que están en el consejo de administración, y tres de ellas (claves 7, 12 y 15 de la Tabla 14) empezaron la empresa con su marido.

Si bien es sólo una minoría (17,9%, Tabla 23) la que manifiesta desconocer por completo las decisiones, también son pocas (38,5%, Tabla 23) las que indican tener influencia en la decisión.

En conjunto, la percepción de una pequeña influencia es coherente con el hecho de que pocas trabajan en la EF, y con unos conocimientos bajos sobre la mayoría de los aspectos estratégicos de la EF.

3. Comentarios sobre el papel de la esposa en la EF

El reducido tamaño de la muestra y el modo de obtención de la información, sólo a través de un cuestionario, no permite generalizar conclusiones, pero sí ayuda a hacer diversas consideraciones sobre las EF, sobre el papel de las esposas y, de manera más general, de los cónyuges en las EF.

Al analizar estas consideraciones, no se puede perder de vista que el papel de la esposa en la EF no depende sólo de sus capacidades, motivaciones y circunstancias personales, sino, también, de varios puntos que de alguna manera le son "externos" a ella.

En primer lugar, las características de la EF en la que trabaja su cónyuge. Su tamaño y tipo de actividad, la generación en la que se encuentra y, lo que es más importante, el tipo de compromiso y relación existente o que se propone establecer entre la familia y la EF (¿Son los accionistas unos "propietarios ausentes"? ¿Ejercen el control? ¿Dirigen la empresa en el "día a día"?). De hecho, esta variedad de circunstancias es tan grande que hace prácticamente imposible alcanzar un acuerdo sobre cuándo una empresa es realmente una EF (Handler, 1989).

En segundo lugar, la situación del cónyuge en la EF. Situación en cuanto al nivel de porcentaje de capital que se posee, cada uno por separado y los dos juntos. Situación en cuanto a la responsabilidad que está desempeñando y el grado de autoridad que se le reconoce dentro y fuera de la EF. Situación en cuanto a compromisos por él adquiridos con los grupos portadores de intereses en la empresa.

En tercer lugar, las características y circunstancias personales del cónyuge, que le hacen tender hacia un determinado estilo de relaciones entre su trabajo en la EF y su familia más inmediata.

Barreras para trabajar en la EF

En la muestra, que corresponde a un amplio abanico de tamaños y tipos de EF, y de posiciones del marido en ellas (Tablas 1, 3 y 4), se observa que son pocas las esposas que trabajan en la EF, en comparación con las que, además de en la casa, trabajan en otra actividad (Tabla 1).

Es evidente que existen muchas razones para que la esposa no trabaje en la EF: la necesidad de dedicar todo su tiempo al trabajo en la casa. La dificultad de que la EF le permita un horario compatible con sus otras responsabilidades. Una preparación profesional más adecuada para otro tipo de actividades. Sus preferencias personales. Un distanciamiento entre su actividad en la vida y la actividad de su cónyuge. Pero, sin embargo, merece la pena considerar si en la EF hay o pueden darse barreras que entorpecen la incorporación de la esposa a trabajar en ella, etc. Pero, sin embargo, merece la pena considerar si en la EF hay o pueden darse barreras que entorpecen la incorporación de la esposa a trabajar en ella.

De acuerdo con los datos de la muestra, parece darse algún tipo de barrera cuando el porcentaje de propiedad del cónyuge es pequeño (Tablas 11 y 13), y es lógico que así sea, pues aun cuando la esposa tenga una preparación profesional adecuada para la tarea a desarrollar, es necesario un acuerdo de su cónyuge con los otros accionistas, pues su entrada a trabajar en la EF puede dar lugar a agravios comparativos o a tener que "abrir" la EF a que trabajen muchas más personas de la familia. Incluso en el caso de que el cónyuge, aun sin tener mayoría de capital, desempeña el principal cargo directivo de la EF, es lógico pensar que también tenga resistencia a dar trabajo a su esposa en la EF, haciendo uso de su potestad, por la incomodidad de las

explicaciones a los demás socios, por la conveniencia de establecer un ejemplo o regla que sea válido para todos, etc.

Por otra parte, es probable que existan otros tipos de barreras, pues tampoco el hecho de que el cónyuge sea accionista mayoritario y el principal directivo parecen conducir de una manera clara a que su esposa trabaje en la EF (Tablas 11 y 13).

Una posible manifestación de estas barreras la constituye el hecho de que son pocas las esposas que entran a trabajar en una EF ya “en marcha” (Tablas 14 y 15), aunque los hijos se hagan mayores y dispongan de más tiempo.

A estos puntos hay que añadir que en la muestra, buena parte de las esposas que trabajan en la EF citan como razón de ello el haberla emprendido junto con su marido, es decir, son EF en primera generación, dirigidas por un matrimonio emprendedor, y de pequeño tamaño, en comparación con el tamaño de las empresas de aquellas esposas que trabajaron durante algún período de su vida en la EF y ahora no lo hacen (Tablas 14 y 15).

Si el porcentaje de propiedad, el estar la empresa en segunda o tercera generación, su tamaño y el grado de dificultad de las tareas directivas, son orígenes de barreras para que la esposa trabaje en la EF, se está frente a una dificultad que el paso del tiempo tenderá a acrecentar, pues en buena parte de los casos, la propiedad de la EF tiende a diluirse, y son objetivos perseguidos por muchas EF –aunque no siempre conseguidos (Alcorn, 1982; Dyer, 1986; Ward, 1988)–, pasar a la siguiente generación y crecer, crecimiento basado en desarrollar ventajas competitivas, lo cual significa tareas directivas más difíciles.

Por otra parte, en el próximo futuro, es probable que coincidan dos hechos en las EF españolas. El hecho de un incremento en la tendencia a la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, y el hecho de que cerca del 50% pasarán en los próximos años de primera a segunda generación (Gallo y García Pont, 1989). Si se da esta coincidencia, las esposas de los propietarios de EF, salvo en los casos de nacimiento de pequeñas empresas en los que más bien actúan como “emprendedoras”, y se está en la situación de necesitar la ayuda de todos, tenderán a trabajar en actividades distintas a la EF, tal y como se observa en la muestra (Tabla 9).

Barreras para la participación formal en la EF

Teniendo en cuenta los datos de la Tabla 16 y que en las situaciones correspondientes a los 18 cuestionarios eliminados es probable que no se dé participación formal (entendida aquí como ser accionista de la EF y también como formar parte de su consejo de administración), se puede pensar que no son muchas las esposas que poseen acciones de la EF, y más bien pocas las que pertenecen a su consejo de administración.

Si, por una parte, el reto más importante de la EF, en su condición de auténtica empresa familiar, es encarnar, conservar y desarrollar en su cultura algunos valores básicos de la familia que den origen a fortalezas peculiares, y por otra parte, uno de los riesgos más importantes que corre es la confusión del hecho de ser propietario con tener capacidades para dirigir (Gallo, 1985), más importante que la participación formal de la esposa será, evidentemente, su conocimiento de los retos y riesgos y su profundo deseo de apoyar a su cónyuge y familia en su acertada resolución.

Para el conocimiento de la problemática y para el apoyo, recién citados, no es imprescindible su participación formal en la EF, pues puede lograrse por medio de interacciones con el cónyuge, reuniones informales, etc., pero sí que la participación formal es un medio más con ventajas no exentas de riesgos.

Sin embargo, ser accionista "activo" significa adquirir un compromiso de obligaciones y derechos para con todos los que forman la empresa, significa tener oportunidades adicionales de informarse de las situaciones que se presentan y de formarse sobre los problemas concretos que encara.

La no pertenencia de la esposa al consejo de administración puede ser debida a razones distintas a las de no ser accionista. Razones válidas como, por ejemplo, el número de puestos a que el porcentaje de propiedad del marido da derecho según los estatutos; la oportunidad de que ocupen dicho cargo los hijos como un modo de incrementar su preparación o de conducir mejor el paso de una generación a la siguiente; la conveniencia de tener consejeros externos a la empresa que aporten capacidades y puntos de vista diferentes (Ward y Hendy, 1988; Jonovic, 1989), etc. Y razones menos válidas como la de quien piensa (Danco, en Nelton, 1987) que es preferible que no forme parte del mismo, pues así puede informarse no sólo por conversaciones con su cónyuge, sino, separadamente, con los restantes miembros.

En la consideración de razones de este tipo, no se puede perder de vista que también tiene la ventaja de significar un incremento de su compromiso, cuyo cumplimiento motivará a un superior esfuerzo de preparación profesional, dado el mayor nivel de obligaciones que se adquieren al formar parte del consejo de administración.

La información obtenida de la muestra conduce a pensar que se da una barrera a que las esposas sean accionistas y una resistencia real a que formen parte del consejo de administración (Tablas 4, 16 y 17), cuyos motivos sería muy conveniente sopesar, en cada caso concreto, pues si coinciden con otros aspectos de su relación con el cónyuge y con la EF, pueden conducir a situaciones peligrosas en los casos de incapacidad permanente o fallecimiento del cónyuge, y decisiones estratégicas en la EF que por su importancia tengan honda influencia en la familia. Si otro de los riesgos de las EF es la "creación" de accionistas "ausentes", que no entienden con claridad el porqué de la EF ni la naturaleza del compromiso que les une, el hecho de que la esposa no sea accionista puede conducir a situarla entre los futuros accionistas "ausentes".

Un peligro importante: la falta de conocimientos

La percepción que las esposas de la muestra tienen sobre sus conocimientos de la EF es baja (Tablas 19, 20 y 22), y considerando los cuestionarios eliminados, no parece aventurado calificarla de muy baja.

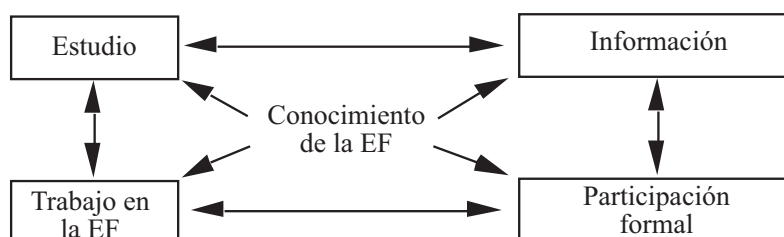
Por otra parte, la percepción de un conocimiento alto en el aspecto de "los demás socios" puede no responder a un elevado conocimiento real de sus habilidades profesionales y actitudes para hacer empresa, sino por el contrario, a la tendencia del ser humano a considerarse capaz de intuir y juzgar sobre las intenciones y cualidades de los demás, en cuanto ha convivido un poco con ellos, convivencia que es lógico que hayan tenido con los otros accionistas de la EF.

¿Por qué esta falta de conocimientos sobre la EF si es parte importante de la vida del cónyuge y tal vez lo será de la de sus hijos, si su formación es suficientemente elevada (Tabla 5), si podrían disponer de tiempo (Tablas 6 y 7) y si conocen lo bastante bien otras actividades como para dedicarse profesionalmente a ellas? (Tabla 9).

Partiendo de que la esposa tenga interés en apoyar a su marido, el conocimiento de la EF puede verse como resultado de cuatro puntos:

- El estudio personal de saberes relacionados con la empresa.
- La recepción de información sobre la EF.
- La participación formal en la EF.
- El trabajo personal en la EF.

Figura 1



Es fácil darse cuenta que, para incrementar el nivel de conocimientos, los dos primeros puntos, estudio e información, son bastante imprescindibles. Por otra parte, aunque los dos segundos puntos, participación formal y trabajo en la EF, son un claro apoyo para conocer mejor la EF (Tablas 19, 20 y 22), se enfrentan con barreras, para su implantación, como ya se ha indicado en los apartados anteriores.

Intentar romper estas barreras, aun partiendo del buen deseo de incrementar el nivel de conocimientos para apoyar al cónyuge, por medio de la realización de un trabajo en la EF de bajo nivel de responsabilidad y, en ocasiones, a tiempo parcial, tampoco parece el camino más adecuado. En primer lugar, porque es dudoso que ese tipo de trabajo aporte conocimientos ordenados sobre los aspectos importantes, y en segundo lugar, porque estos trabajos, aunque no debiera ser así, en la mayoría de las distintas posiciones que el cónyuge puede tener en la EF, acostumbran a originar tensiones, incomprensiones, malentendidos y agravios comparativos con otras personas. Esto no quiere decir que la esposa no pueda hacer este tipo de trabajos, pero sí quiere decir que, caso de llevarlo a cabo, tiene que ser claramente separado del hecho de su pertenencia a la familia, y realizados con prudencia y profesionalidad.

Dejar permanentemente el conocimiento de la EF a las oportunidades de que el cónyuge sepa, quiera y pueda informar y "enseñar", o a que la EF arbitre mecanismos para hacerlo de manera más formal con los miembros de la familia que no trabajan en ella, tampoco parece el camino más adecuado.

Si la esposa desea apoyar, y este apoyo es muy conveniente para las EF, es importante que tome iniciativas para avanzar por el camino del “estudio”. Así potenciará la aplicación de su intuición y sentido común, animará a otros para que le proporcionen “información” y, aunque para dicho apoyo no es imprescindible trabajar en la EF, también colaborará a que disminuyan algunas barreras sobre “participación formal” y “trabajo en la EF”, tanto para ella como para los miembros de la siguiente generación.

La inhibición de la esposa en dar su apoyo no es adecuada para la EF. Pero mucho peor sería que cayera en la tentación del control “policial” que, expresándolo de forma negativa, consistiría en “como no me informan voy a espiar lo que ocurre en la EF, y como no me hacen caso voy a influir por el miedo que me tienen”. Por este camino, lo más probable es que sólo alcanzara a descubrir los aspectos negativos de la empresa y que su influencia produjera la desunión en la EF y en la familia.

4. Conclusión

Las EF tienen dos rasgos que las pueden hacer distintas de las no familiares: la existencia de tres grupos de personas –propietarios, directivos y miembros de la familia– que, en mayor o menor grado, coinciden. El hecho de que la familia y la empresa comparten determinados valores, promovidos y transmitidos alternativamente de una a otra.

Es difícil concebir una EF con estos rasgos si uno de los cónyuges se inhibe en su apoyo o es inhibido por el otro.

Como máximo, será una “EF de la familia del cónyuge”, pero no de la propia, y tarde o temprano perderá sus características de EF.

Uno de los fines de la familia es el apoyo mutuo entre sus miembros, y este apoyo toma formas distintas cuando existe una EF con los rasgos citados y se desea que siga existiendo como tal EF.

De la misma manera que el marido no puede inhibirse de apoyar a la mujer en su trabajo en la casa y en el desarrollo de los hijos, la esposa no puede inhibirse de apoyar a su marido y, eventualmente, a los hijos, en su trabajo en la EF.

Este apoyo no significa necesariamente trabajar en la EF. La esposa puede necesitar todo su tiempo para trabajar en la casa y, como ser libre, puede dedicarse a otras actividades más de su agrado o en consonancia con sus capacidades y preferencias.

Pero este apoyo sí significa una actitud positiva hacia el conocimiento de la EF, hacia la adquisición de las competencias profesionales específicas. Con base en estas competencias, podrá participar más formalmente en la EF, si así lo desea, e influir en ella.

Cuando las EF y las familias crecen y pasan a la generación siguiente, para la participación del cónyuge no es suficiente con su competencia profesional y con su actitud positiva, es también necesario bajar las barreras a la participación. Es decir, mediante acuerdos tácitos o explícitos, favorecer que todos los interesados sepan y se comprometan con puntos importantes como: Qué puede esperar la familia de la EF. Cómo se transmitirá la propiedad. Quiénes y cómo pueden ser accionistas. Quiénes entrarán a trabajar en la EF, cómo se les formará y evaluará. Quiénes formarán parte de sus órganos de gobierno. Cómo y de qué se informará a los miembros de la familia.

Referencias

- Alcornp, B., «Success and Survival in the Family Owned Business», McGraw-Hill, 1982.
- Dyer, W. Gibb, «Cultural Change in Family Firms», Jossey-Bass, 1986.
- Gallo, M. A., «Las Empresas Familiares», Enciclopedia de Dirección y Administración de Empresas, Editorial Orbis, 1985.
- Gallo, M. A. y C. García Pont, «La empresa familiar en la economía española», *Papeles de Economía Española*, nº 39, 1989.
- Handler, W., «Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses», *Family Business Review*, otoño de 1989.
- Jonovic, D., «Outside Review in a Wider Context: An Alternative to the Classic Board», *Family Business Review*, verano de 1989.
- Nelton, S., «Ten Reasons for an Outside Board», *Nation's Business*, octubre de 1987.
- Ward, J., «The Special Role of Strategic Planning for Family Business», *Family Business Review*, verano de 1988.
- Ward, J. y J. Handy, «A Survey of Board Practices», *Family Business Review*, otoño de 1988.