

MUJERES EN EMPRESAS FAMILIARES: DE JEFES EMOCIONALES A GERENTES Y DIRECTORAS

La mamá es como la gravedad, mantiene junto a todo el mundo, pero opera de maneras sutiles, sin exageraciones
(Kellogg Family Business Conference, 2007)

Patricia Monteferrante M.

Trabajar en una empresa familiar les permite a las mujeres compaginar con mayor facilidad su condición de madre o esposa con la de gerente. Además, en las empresas familiares las mujeres tienen mayores posibilidades de acceder a cargos de alta dirección. La práctica demuestra que las hijas son más proclives a ejercer un liderazgo participativo, que privilegia el trabajo en equipo y la construcción de relaciones fundadas en la confianza mutua, aspectos determinantes para el éxito de cualquier negocio.

LA INCORPORACIÓN MASIVA de las mujeres al mercado de trabajo en el mundo occidental es un hecho irrefutable y, quizá, uno de los fenómenos más significativos de las últimas décadas. Las cifras globales revelan una participación laboral de 56 por ciento para las mujeres y 81 por ciento para los hombres; la tasa de actividad aumenta en unos diez puntos porcentuales cuando el cálculo se realiza entre las mujeres con mayor grado de educación (Cepal, 2005). Este fenómeno se ha manifestado también en los negocios de propiedad familiar: hoy se encuentran, con mayor frecuencia, mujeres en cargos gerenciales y directivos en esas organizaciones. Para el año 2005 se calculaba que en un diez por ciento de las empresas familiares de Estados Unidos una mujer ocupaba el cargo de gerente general o presidenta ejecutiva, en contraste con el dos por ciento que existía en 1994. Las proyecciones sugieren que esta cifra podría ubicarse en 34 por ciento a finales de 2010 (Dinero, 2006).

Sin embargo, las mujeres en los negocios familiares no reciben, por lo general, los mismos estímulos, oportunidades e incluso formación que sus contrapartes masculinas (Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson, 1985). Más aún, su éxito es percibido socialmente como algo excepcional; por ello se tejen historias heroicas de cómo la «pequeña niña» logró alcanzar el éxito en los negocios de su padre, la «viuda devastada» se hizo cargo de la empresa de su difunto esposo y la hizo crecer, o la hermana desplazó en el trabajo a un hermano mayor en la firma familiar (Salganicoff, 1990). Lo paradójico está no sólo en la persistencia de estos estereotipos y prejuicios, sino también en el poco reconocimiento que ha recibido el aporte de las mujeres al negocio familiar, aun cuando no desempeñen funciones gerenciales y directivas. No en vano, en los últimos veinte años, académicos y consultores de empresas familiares han prestado atención a la infravaloración de las contribuciones de las mujeres en este tipo de negocios, así como la evolución que ellas han experimentado como consecuencia de los cambios sociales.

Jefes invisibles

La bibliografía especializada en empresas familiares muestra que las contribuciones de las mujeres pueden incluirse en una suerte de organización «invisible», desconocida por los actores ajenos al círculo familiar y poco valorada, incluso, por los miembros de la familia. La razón puede atribuirse, en gran parte, a una tradición cultural que define las responsabilidades en el trabajo y en el hogar en función del sexo (Rowe y Hong, 2000). Las mujeres son, tácitamente, responsables de la gestión administrativa y emocional de la familia, aun cuando tengan obligaciones profesionales fuera del hogar. En contraposición, los hombres, como proveedores primarios de la familia, organizan su vida alrededor del trabajo, dejando en un segundo plano la gestión del hogar.

Los aportes no visibles de las mujeres en las empresas familiares están relacionados con actividades laborales que no son reconocidas ni remuneradas formalmente, así como todas las funciones de liderazgo emocional que ejerce la mujer en la familia. Las contribuciones laborales se refieren a un sinnúmero de funciones que llevan a cabo las mujeres en los negocios familiares, especialmente en sus primeras etapas, tales como asistente formal o informal del fundador, manejo de la contabilidad y manejo de los recursos humanos, entre otras. Estas actividades suelen ser organizadas de forma tal que puedan ser llevadas a cabo desde el hogar o impliquen sólo algunas horas de dedicación en la empresa; muchas son realizadas por mujeres que tienen, además, responsabilidades laborales fuera de la firma familiar.

La carrera de las mujeres ejecutivas

Enrique Ogliastri / Profesor del Incae (Costa Rica)

Las mujeres ejecutivas enfrentan dos decisiones secuenciales, críticas en su vida, en las que definen su futuro a corto y a largo plazo: ¿dejaré de trabajar en la empresa si tengo un hijo? ¿Debería intentar llegar a la gerencia general? Las mujeres tienen hoy grandes ventajas sobre los hombres pero enfrentan también desafíos mayores.

Al comenzar su vida laboral las mujeres suelen llegar con excelentes credenciales: han sido mejores estudiantes, más disciplinadas y responsables, mejores diplomáticas corporativas que los hombres. Pero no tienen claro su futuro. La mayoría no tiene grandes expectativas sobre su trabajo (una diferencia marcada con los hombres ejecutivos); especialmente, porque «la vida» es algo más que trabajar, y depende de ellas crearse su espacio, sus reglas, su camino. Aunque muchas prefieren el matrimonio tradicional (mejorado), la unión libre o la independiente soltería tienen sus ventajas. Tienen la duda existencial sobre la maternidad y si deben retirarse temporalmente. Las que se retiran «temporalmente» suelen tener muy difícil el regreso a una carrera ejecutiva en América Latina.

Las ejecutivas que se mantienen en la carrera, a pesar de los hijos, llegan a otra encrucijada años más tarde: ¿por qué trabajo tanto? ¿Voy a llegar a alguna parte? Muchas están relativamente estancadas

Pasados los cuarenta años, algunas ejecutivas deciden dejar a los hombres el trabajo esclavizante, incluyendo dinero y promociones. Paradójicamente, esto las hace mejores ejecutivas, con tiempo para pensar, equilibrio personal afectivo y menos estrés que sus compañeros

en un trabajo agotador y sus prioridades cambian. Pasados los cuarenta años, algunas deciden dejar a los hombres ese trabajo esclavizante, incluyendo dinero y promociones. Enriquecen su vida con la relación de sus hijos, maridos y amigas, se cuidan y asesoran, tienen una vida más reposada. Paradójicamente, esto las hace mejores ejecutivas, con tiempo para pensar, equilibrio

personal afectivo y menos estrés que sus compañeros. Algunas, pero no son muchas, deciden prepararse para llegar a la cumbre de su empresa, y típicamente estudian una buena Maestría en Administración para Ejecutivos, en la que esperan no meramente un diploma sino desarrollar capacidad ejecutiva.

Los estudios sobre ejecutivas en Estados Unidos son bastante concluyentes: las mujeres que han llegado a la presidencia tomaron conciencia y la decisión de ascender a la cumbre de su institución en un momento que ellas recuerdan nítidamente. En América Latina es diferente: las ejecutivas parecen entender su carrera en el contexto global de su vida, en lugar de enfocarla en la organización en que trabajan, lo que en la bibliografía internacional reciente llaman «carrera sin límites» organizacionales.

Una proporción significativa de ejecutivas latinoamericanas indica, en esa encrucijada de sus vidas, que su marido es más un obstáculo que un apoyo. Quienes no han cambiado de pareja le asignan baja importancia y baja satisfacción a su vida sexual. Se sienten muy cerca de sus amigas, viven más a fondo su vida afectiva, en su vida social desean ser queridas más que ser respetadas. Muchas declaran haber alcanzado cierta dulzura, seguridad y aceptación del mundo. Sienten que finalmente lograron un adecuado balance entre trabajo y familia. Una etapa muy distinta enfrentan las batalladoras que deciden lanzarse a conquistar la cima y concentran su energía en el trabajo. Lo bueno es que ya es posible conseguirlo. En síntesis, es mejor vivir cada momento con intensidad, porque la vida está estructurada por etapas con marcadas diferencias, prioridades y orientaciones.

Esta forma peculiar de articular las tareas hace que el trabajo sea poco visible y reconocido, tanto por clientes, proveedores o gerentes de otras empresas, como por los miembros de la familia, incluidas las mujeres. En efecto, la mayoría de las mujeres en negocios familiares no consideran estas labores un trabajo, sino «una forma de ayudar a sus familias» o simplemente una extensión de sus obligaciones naturales, como las tareas domésticas, la crianza de los hijos y el cuidado de enfermos o familiares de edad avanzada. No es extraño por ello que, de acuerdo con algunos estudios, el trabajo de las mujeres en empresas de propiedad familiar no sea usualmente remunerado y, cuando lo es, el salario es inferior al que reciben sus homólogos hombres (Rowe y Hong, 2000). Esta forma de pensar puede ser transferida de una generación a otra, lo cual explica que sea posible encontrar actualmente hijas de fundadores de empresas dispuestas a realizar un trabajo no remunerado durante sus vacaciones o estudios (Martínez, 2009).

El liderazgo emocional de las mujeres en estos negocios se refiere a su papel de «guardianas de las emociones» (Lansberg, 1995). Las mujeres garantizan y promueven la armonía y la unión familiar. Son consejeras de los fundadores, ayudan a evitar los conflictos entre los familiares que trabajan en el negocio (especialmente entre el fundador y sus hijos), transmiten los valores a las generaciones más jóvenes, aseguran que los sentimientos sean tomados en consideración, promueven la comunicación.

El liderazgo emocional ejercido por las mujeres es una pieza clave para la continuidad de los negocios familiares. El papel de las madres es vital en la transmisión de valores a los futuros líderes de estas empresas. El trabajo duro, la iniciativa, la austeridad, el respeto y cuidado de la familia, y el servicio al negocio son algunos de los valores que caracterizan el comportamiento de los integrantes de familias empresarias exitosas y son, precisamente, inculcados por las madres desde temprana edad a los herederos (Martínez, 2009).

El liderazgo emocional de las mujeres tiene también una influencia importante en la construcción de espacios de diálogo entre diferentes generaciones y, por consiguiente, en los procesos de transición. Específicamente, como esposas y madres, las mujeres suelen tener una visión completa de las relaciones entre padres e hijos, además de conocer las capacidades y aptitudes de cada miembro de la familia. Por ello, su intervención es clave en la elaboración del protocolo familiar, la creación del Consejo de Familia y el proceso de sucesión. En general, las mujeres desempeñan un excelente papel mediador entre generaciones, compensan la excesiva visión masculina que a veces prevalece en la empresa familiar, sirven de ayuda en momentos de conflictos y crisis en la familia, y contribuyen a evitar la «invisibilidad» de las hijas, particularmente en los procesos de sucesión (Ceja, 2008).

La jefatura emocional suele ser poco reconocida y valorada; aunque, paradójicamente constituye una fuente de poder nada despreciable. Algunos académicos y consultores definen la función femenina en las firmas familiares como el «presidente invisible», dejando entrever la importancia de las facetas femeninas (madre, esposa, hija y hermana) en los procesos de decisión de las firmas de propiedad familiar (Lansberg, 1995).

La «invisibilidad» de la mujer desaparece a medida que aumentan las dimensiones de la empresa familiar (Rowe y Hong, 2000; Ceja, 2008). Específicamente, al crecer la empresa, las actividades se formalizan y profesionalizan, incluyendo las que desempeñan las mujeres de la familia y, entonces, se hacen visibles sus contribuciones. Las familias también experimentan cambios como consecuencia de los matrimonios de

los hijos, el nacimiento de nietos, la incorporación de las generaciones más jóvenes al negocio, entre otros. Estas nuevas situaciones exigen a las familias empresarias la instrumentación de mecanismos formales de gobierno, en los cuales el liderazgo emocional de las mujeres queda completamente al descubierto. No es extraño que las mujeres tengan grandes responsabilidades en lo concerniente a la formación y la gestión de los consejos de familia, el protocolo familiar, los planes sucesorales y la oficina familiar. En definitiva, a medida que las funciones se formalizan, tanto en el negocio como en la familia, el papel de la mujer deja de ser invisible.

Vientos de cambios: cargos gerenciales y directivos

La visibilidad de las mujeres en las firmas familiares se ha visto influida favorablemente, en las últimas dos décadas, por su mayor participación en el mundo laboral. Muchas herederas de negocios familiares han mostrado que no sólo están interesadas en recibir sus cheques de dividendos, sino que pueden también tomar las riendas de sus negocios como lo han hecho históricamente sus homólogos masculinos. La catalana María del Mar Raventós, presidenta del Grupo Codorniu, la mexicana María Asunción Aramburuzabala, vicepresidente del Grupo Modelo y la venezolana Adriana Cisneros, vicepresidenta de la junta directiva y directora de Estrategias de la Organización Cisneros, son algunos ejemplos de nuevas generaciones de mujeres que muestran que los tiempos han cambiado en los negocios de propiedad familiar.

El camino de las mujeres hacia los cargos de alta dirección en los negocios familiares sigue estando lleno de obstáculos. Uno de los principales obstáculos es la tradicional exclusión de las hijas de los procesos de sucesión, sin considerar su trayectoria profesional. Aun en estos tiempos es posible tropezar con ejemplos en los cuales la «primogenitura masculina» está presente, lo que se manifiesta no sólo en la preferencia hacia los hijos varones de cualquier edad sino, incluso, en privilegiar a un yerno antes que a una hija. Este proceder del padre, que puede ser también consentido por la madre, es producto de valores que prevalecen en el seno familiar y de la superposición de funciones que caracterizan el sistema dual empresa-familia.

Los progenitores, asumiendo su papel parental, consideran que tienen la obligación de proteger a sus hijas de las difíciles situaciones profesionales que trae consigo dirigir y gestionar cotidianamente una empresa, y por ello no las consideran para ciertos cargos (Dinero, 2006). La dualidad de las firmas familiares también puede asociarse con un conflicto de responsabilidades que enfrentan las mujeres: están sometidas permanentemente a mensajes contradictorios de los padres, quienes en ocasiones cuestionan su dedicación como madres y esposas; y en otras tantas, su desempeño en los negocios de la familia (Martínez, 2009). Estas son algunas de las razones por las que muchas mujeres no consideran el negocio familiar una opción para su futuro profesional, y prefieren desarrollar sus carreras en organizaciones ajenas a la familia o emprender negocios por cuenta propia (Vera y Dean, 2005).

Trabajar para los negocios familiares implica también ventajas para las mujeres y sus padres. Específicamente, la empresa familiar es uno de los escenarios en los cuales las mujeres pueden compaginar con mayor facilidad su faceta de madre-esposa con la de directora-gerente, en la medida en que las funciones se profesionalicen y se hagan explícitas. Otras ventajas son una mayor seguridad y estabilidad en el puesto de trabajo, satisfacción de trabajar para sí misma o para la familia, ambiente de apoyo y colaboración, posibilidad real de acceder a cargos de alta dirección como presi-

La invasión de las mujeres

Enrique Ogliastrí / Profesor del Incae (Costa Rica)

A pesar de la incorporación radical y creciente de la mujer al mercado formal del trabajo, aún recibe ingresos menores que el hombre en las mismas ocupaciones. Aunque las mujeres tienen mejor educación que los hombres (hay más universitarias que universitarios en el mundo), se encuentran menos mujeres en los niveles altos de las organizaciones. ¿A qué se debe esto? A esta pregunta se dedicó el número 38 de la *Revista Latinoamericana de Administración (Academia)*, con estudios sobre Colombia, México y España, dos ensayos y casos centroamericanos.

Algunos factores históricos han llevado a una menor participación de la mujer en los altos niveles de las organizaciones; entre ellos, la creencia en la superioridad natural de los hombres sobre «el sexo débil», la falta de oportunidades para la mujer (en el pasado las escuelas femeninas eran menos buenas que las de hombres) y la división sexual del trabajo. Esto ha perdido vigencia en el siglo XXI y la mayoría de las ejecutivas latinoamericanas no sienten discriminación (a diferencia de las norteamericanas).

«Los hombres han creado el arte, la industria, la ciencia, el comercio, el Estado, la religión» dice Gina Zabludowsky en su trabajo sobre México. Todo es hecho con patrones masculinos, que se vuelven «lo normal» y fortalecen el mayor poder de los hombres. En las empresas se considera femenino lo «emotivo» y masculino lo «racional». El descubrimiento de la inteligencia emocional, como un factor fundamental del éxito en la empresa y en la vida, cambiará esta noción estrecha. El asalto al bastión masculino apenas comienza.

En la concepción masculina el trabajo gerencial implica dos requisitos difíciles para las mujeres: orientación exclusiva y dedicación de tiempo ilimitado al trabajo. En América Latina, muchas mujeres ejecutivas siguen haciendo «doble jornada»: una en la empresa y otra al llegar a casa. Esta incompatibilidad entre familia y trabajo impediría el acceso de la mujer a los altos cargos gerenciales y explicaría el desequilibrio de los sexos en la cumbre.

Hace años la profesora Rosabeth Moss Kanter resaltó el papel de la esposa del ejecutivo en su éxito, algo cada vez más observable en América Latina. La esposa es una pieza clave en las redes sociales del engranaje de la empresa y, por lo tanto, en el éxito de su marido. La esposa del alto ejecutivo ejerce una actividad «diplomática» en la vida social del alto nivel de la empresa; es una aguda observadora, cuyas opiniones precisas e intuición certera son confiables y, además, hace del hogar una fuente de apoyo y fortaleza para la carrera de su marido. El matrimonio tradicional ayuda al ejecutivo a obtener de su esposa un apoyo clave para su éxito. Como contraste, en ninguna parte de las Américas hay muchos hombres capacitados para hacer una función semejante.

Las mujeres buscan 1) que haya igualdad de oportunidades para desarrollarse y crecer, 2) que las culturas organizacionales absorban más dimensiones «femeninas», 3) que se flexibilice la dedicación y el tipo de trabajo, y 4) que haya más aceptación de la diversidad.

Las investigaciones coinciden en preguntar: ¿valen la pena los sacrificios de la carrera ejecutiva? ¿No tienen las mujeres mejores cosas que hacer? ¿No es más sabio un estilo de vida equilibrado y armónico? Muchas mujeres prefieren trabajar en organizaciones que les permitan mayor libertad y equilibrio entre los ámbitos personal, familiar y empresarial. Escogen trabajar en multinacionales (donde se paga igual a las mujeres), en el sector público (donde, adicionalmente, el horario suele ser fijo), en fundaciones y ONG (que son más flexibles y «femeninas»), en empresas pequeñas y negocios independientes (donde la iniciativa empresarial femenina es dominante en muchos sectores). Dejan a los hombres ese trabajo duro que ellos se inventaron. Paralelamente, se relacionan con hombres «civilizados» y mantienen su independencia.

Todo cambiará por este influjo. Probablemente se replanteará el trabajo gerencial, pues ahora encadena a los hombres a una vida sacrificada y desequilibrada. Al entrar más mujeres cambiará la gerencia actual, con la introducción de diversidad, equilibrio y sabiduría de vivir.

Rostros de mujeres en empresas familiares

MARÍA DEL MAR RAVENTÓS CHALBAUD Grupo Codorníu

Desde el año 1998, María del Mar Raventós ocupa el cargo de presidenta del Grupo Codorníu, la empresa familiar más antigua de España y la decimoséptima más longeva del mundo. Tiene seis hijos, dos carreras universitarias y una larga trayectoria profesional. Esta descendiente de la familia Raventós ingresó a la empresa familiar a la edad de 24 años, cuando finalizó sus estudios en Psicología y en Ciencias Económicas.

Su primer contacto profesional con Codorníu ocurrió en el Departamento de Contabilidad. En los años ochenta se convirtió en adjunta a la Dirección General y en 1992 se hizo cargo de la Gerencia de Servicios, Relaciones Públicas y Accionistas de la empresa. Entre los años 1990 y 1997 ocupó el cargo de secretaria del Consejo de Administración. Finalmente, en 1998 fue nombrada presidenta del Grupo.

Durante los doce años que María del Mar ha ocupado la presidencia, este grupo económico ha experimentado una expansión internacional y ha ampliado el número de bodegas. A pesar de la crisis económica, Codorníu espera cerrar el año fiscal que termina en junio de 2011 con una facturación de 235 millones de euros, de los cuales el 49 por ciento se genera fuera de España. Este productor de una amplia variedad de cavas cuenta con once bodegas en las regiones más importantes del mundo. Está presente en noventa países y tiene nueve oficinas comerciales fuera de España (Reino Unido, Alemania, Suecia, Canadá, Argentina, Japón, Venezuela, Estados Unidos y Brasil).

La familia propietaria de Codorníu está integrada por más de 500 parientes descendientes de esta saga vinícola, de los cuales 208 son accionistas. Los Raventós incluyen cinco ramas familiares que cuentan, cada una, con dos puestos en el consejo de administración del grupo. Sin embargo, sólo cuatro miembros de esta extensa familia catalana participan en la gestión de la empresa: Mar Raventós (presidenta), Xavier Pagés (director general), Xavier Farré (viticultura) y Ricard Raventós (calidad). Para regular esta numerosa familia empresaria, los Raventós instrumentaron en el año 1999 un protocolo familiar que rige las relaciones entre los accionistas y la organización, además de conferirle estabilidad y modernidad a la relación de la familia con la empresa. El secreto del éxito de esta longeva organización familiar parece estar en el afán de mejorar, ir más allá, crecer y además normar las relaciones de la familia con la empresa, aspectos que ha representado muy bien María del Mar como presidenta. ■

FUENTES:

- Confederación empresarial de Ourense (2006): «Entrevista: María del Mar Raventós Chalbaud, Presidenta Grupo Codorníu». CEO NOVA. Año 4, No. 22, junio, www.ceo.es/pdf/es/la-ceo/CEONOVAS22.pdf (consulta: enero 2011).
- Garganté, T. (2010): «Codorníu exportará el 60% de las ventas en 2013. Cinco Días». www.cincodias.com/articulo/empresas/Codorniu-exportara-ventas-2013/20101216cdscdiemp_23 (consulta: enero 2011).
- Wullich, M. (2004): «Al frente de Codorníu desde 1998. Mar Raventós: la mujer de la cava». Mujeres de empresa, www.mujeresdeempresa.com/perfiles/perfiles040302.shtml (consulta: enero 2011).

dencia, vicepresidencia y junta directiva, además de desempeñarse en sectores tradicionalmente considerados «masculinos», tales como el de la construcción y la metalmecánica, por ejemplo (Martínez, 2009).

Para los padres empresarios la incorporación de sus hijas a las actividades empresariales significa un incremento del número de talentos con que cuenta la familia empresaria. Algunos académicos y consultores señalan que las hijas, en comparación con los hijos, son más proclives a ejercer un liderazgo participativo, privilegiando el trabajo en equipo y la construcción de relaciones fundadas en la confianza mutua, aspectos determinantes para el éxito de cualquier negocio en

MARÍA ASUNCIÓN ARAMBURUZABALA Grupo Modelo

María Asunción Aramburuzabala es vicepresidenta del Grupo Modelo, una de las diez mayores cerveceras del mundo y una de las empresas más prósperas del continente americano. El éxito de este negocio se remonta a su abuelo, Félix Aramburuzabala, un inmigrante vasco que llegó a México sin recursos, pero tuvo la acertada idea de introducirse en el negocio de la cerveza en la década de los veinte del siglo pasado. En este sector logró forjar un capital y unos beneficios que tanto su hijo Pablo como su nieta María Asunción han multiplicado con creces.

Tras el fallecimiento de su padre, Pablo Aramburuzabala, en 1995 María Asunción decidió, con su madre y su hermana menor, tomar las riendas del próspero negocio familiar. Este proceder no fue bien visto por algunos empresarios, quienes veían más bien a tres mujeres indefensas de las que algunos podrían aprovecharse fácilmente. Mucha gente estaba esperando que ella se comportara como una niña buena y se sentara debajo de un árbol a beber limonada, esperando recibir el cheque anual de dividendos mientras otros tomaban el control de lo que había construido su familia. Nada más lejos de lo que sucedió. Esta mujer de empuje no sólo tomó las riendas del Grupo Modelo, sino que lo convirtió en una «máquina de hacer dinero».

Una de sus pruebas de fuego en el mundo de los negocios ocurrió en el año 1996, cuando fue retada por los miembros del consejo de administración de su empresa a sacar de los números rojos a una de sus empresas: Levadura Azteca. María Asunción logró el objetivo, incluso tomando medidas drásticas como recortes de personal en la factoría, que le valieron el apodo de la «Thatcher mexicana». Unos años después, María Asunción mostró nuevamente sus habilidades empresariales al negociar una alianza para el mercado estadounidense entre la compañía Anheuser-Busch y el Grupo Modelo. Los resultados no se hicieron esperar: Corona es actualmente una de las marcas de cerveza de mayor consumo en Estados Unidos. Por si esto fuera poco, María Asunción también es socia de Carlos Slim, el hombre más rico de América Latina, y de Emilio Azcárraga Jean, el principal accionista de Televisa, la mayor empresa de medios en español. Sin lugar a dudas, la hoja de desempeño profesional de esta mujer muestra contundentemente que hija de gato también caza ratones. ■

FUENTE:

- Galindo, F. (2008): «Perfiles: María Asunción Aramburuzabala, la mujer más rica de México, gracias a la cerveza», www.impactousa.com/ci_9778961 (consulta: enero 2011).

estos tiempos (Martínez, 2009). En cuanto a los procesos de sucesión, las transferencias de mando entre diferentes sexos son reconocidas como menos conflictivas y traumáticas. Por ejemplo, en las sucesiones padre-hija, las luchas por el poder y el control de la empresa son poco frecuentes. Los padres no ven en sus hijas una amenaza real y, por ello, suelen ser más receptivos a sus ideas y opiniones. Por su parte, las hijas están interesadas no sólo en sus logros personales y el éxito de los negocios familiares, sino también en preservar la armonía en la familia. Las sucesoras valoran y consideran las reacciones y necesidades emocionales del padre, lo cual contribuye al éxito de los procesos de transición generacional (*Dinero*, 2006).

Adriana Cisneros Phelps es hija de Gustavo Cisneros, propietario de uno de los mayores conglomerados de multimedia, entretenimiento y productos de consumo del mundo. Se graduó en la Universidad de Columbia en 2002, y obtuvo una Maestría en Periodismo en la Universidad de Nueva York en 2005. Es la única de los hijos de Gustavo Cisneros que participa directamente en la empresa familiar. Su ingreso a la organización se produjo de manera natural; simplemente, sintió la vocación de trabajar para la familia.

Desde hace unos años esta joven, que no supera los treinta años, está siendo preparada por su padre y algunos ejecutivos clave para convertirse en la tercera generación al frente de la Organización Cisneros. Formalmente detenta los cargos de vicepresidenta de la junta directiva y directora de Estrategias. En la práctica, Adriana trabaja codo a codo con su padre Gustavo, en la Gerencia de Operaciones y en el desarrollo de la visión estratégica de este grupo económico. También tiene la responsabilidad de dirigir Tropicalia, un proyecto inmobiliario en República Dominicana para el desarrollo de un lujoso resort ecológico, concebido para ser uno de los destinos más exclusivos del Caribe. Desde el año 2007 preside la Fundación Cisneros, organización fundada por sus padres, para sostener una gama de esfuerzos humanitarios y de responsabilidad social empresarial en Latinoamérica y en diversas comunidades hispanas del mundo.

La transición generacional del grupo Cisneros es manejada con responsabilidad y profesionalismo: cada una de las partes tiene claro su papel. Para Gustavo Cisneros lo fundamental es entender la importancia del cambio generacional, respetando el derecho de cada generación a actuar según sus convicciones: un aprendizaje que le legó su padre Diego Cisneros, fundador del grupo. Por su parte, Adriana parece estar convencida de que los herederos de negocios familiares tienen que prepararse con antelación para asumir sus puestos de dirección. Ella cuenta con una junta ejecutiva formada por directores que han permanecido en la empresa por más de treinta años, quienes, con su experiencia y conocimientos, la guían y le garantizan que comprenda las diferentes situaciones y oportunidades de negocios que se presentan, y tome las decisiones más adecuadas y convenientes. En los dos últimos años Adriana ha afianzado su posición como responsable de llevar las riendas de este importante grupo económico latinoamericano. ■

FUENTES:

- Ganem, P. (2009): «Negocios en familia: Gustavo Cisneros y Adriana Cisneros». Meio & Mensagem, www.cisneros.com/Noticias/EnLosMedios/Negocios-en-Familia-Gustavo-Cisneros-y-Adriana-Cisneros (consulta: enero 2010).
- Todo TV News (2010): «Claves: Gustavo Cisneros y Adriana Cisneros de Grupo Cisneros: negocio familiar y exitoso», www.todotvnews.com/scripts/templates/estilo_notas.asp?nota=25969&rss= (consulta: enero 2011).

Los retos de cara al futuro

Indiscutiblemente la participación de las mujeres en las organizaciones familiares es cada vez mayor. Sin embargo, todavía existen innumerables barreras que deben ser superadas. Los cambios en las organizaciones familiares apenas se han iniciado y las mujeres vinculadas a familias empresarias enfrentan desafíos de importancia; particularmente, las generaciones más jóvenes. Las mujeres en las firmas familiares tienen tareas pendientes en tres áreas: comunicación, formación y conciliación entre la familia y el trabajo (Ceja, 2008).

A las mujeres pertenecientes a familias empresarias se les proporciona, tradicionalmente, escasa información sobre

el desempeño de los negocios de la familia. Las esposas, madres, hijas y hermanas, como accionistas o futuras accionistas, tienen la tarea de promover espacios de comunicación en los cuales se presente de manera transparente información sobre el funcionamiento de la firma familiar.

Las mujeres de las generaciones mayores tienen la responsabilidad de promover, en las siguientes generaciones, valores de equidad e igualdad de oportunidades, dejando de lado preconcepciones sobre el desempeño femenino aún arraigadas en muchas firmas familiares. Las mujeres de la familia deben estar preparadas para desarrollar una carrera profesional, dentro o fuera de la firma familiar, según su preferencia. Además, es imprescindible educarlas para que comprendan que, como futuras accionistas de una firma familiar, tienen obligaciones y derechos que no se circunscriben a la recepción de un cheque de dividendos, aun en los casos en que no desempeñen funciones gerenciales o directivas.

Todas las mujeres que trabajan fuera del hogar enfrentan la tensión existente entre las responsabilidades, a ratos incompatibles, del trabajo y de la familia. Pero en el caso de las firmas familiares la complejidad es mayor, debido a que el propietario fundador es padre y doliente directo de la organización, por lo que evaluará permanentemente el desempeño de la hija en los dos ámbitos: familia y empresa. La recomendación fundamental es formalizar y delimitar claramente las funciones que las mujeres desempeñan en la firma familiar. Este tipo de acciones permitirá establecer el tiempo de dedicación e identificar las posibilidades reales de conciliación entre la familia y el trabajo.

Están por venir aún cambios significativos en cuanto a la igualdad de los sexos en los negocios familiares. Sin embargo, los acontecimientos sugieren que las mujeres en las firmas familiares no sólo pedirán la palabra, sino también el mando. ■

REFERENCIAS

- Ceja, L. (2008): «El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible». Newsletter No. 38. IESE, Cátedra de Empresa Familiar. http://www.iese.edu/es/files_html/5_41125.pdf (Consulta: enero 2011).
- Cepal (2005): «Autonomía de las mujeres e igualdad de género». En *Objetivos de desarrollo del milenio: una mirada desde América Latina y el Caribe*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Dinero (2006): «La mujer en la empresa familiar». http://www.dinero.com/empresas-familiares/mujer-empresa-familiar_27183.aspx (Consulta: enero 2011).
- Kellogg Family Business Conference (2007): «Best practices and new ideas». <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/family/images/conference2007.pdf> (Consulta: enero 2011).
- Lansberg, I. (1995): «The power of the chief emotional officer». *Family Business Magazine*. Spring.
- Martínez, R. (2009): «Research on women in family firms: current status and future directions». *Family Business Review*. Vol. 22. No. 1.
- Rosenblatt, P.C., L. de Mik, R.M. Anderson y P.A. Johnson (1985): *The family in business*. Londres: Jossey-Bass.
- Rowe, B. R. y G.S. Hong (2000): «The role of wives in family businesses: the paid and unpaid work of women». *Family Business Review*. Vol. 13. No. 1.
- Salganicoff, M. (1990): «Women in family business: challenges and opportunities». *Family Business Review*. Vol. 3. No. 2.
- Vera, C. y M. Dean (2005): «An examination of the challenges daughters face in family business succession». *Family Business Review*. Vol. 18. No. 4.

Patricia Monteferrante M. | Profesora del IESA