

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**

**Teoría Sociológica (Sociología V)**



**TESIS DOCTORAL**

**El papel de las hijas en las pequeñas y medianas  
empresas familiares: unidades productivas y  
reproductivas. El caso leonés**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**María del Rosario Marcos Santiago**

Directora

Soledad Murillo de la Vega

**Madrid, 2015**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA  
DEPARTAMENTO DE TEORÍA SOCIOLÓGICA (SOCIOLOGÍA V)

Trabajo para la obtención del Título de Doctora

EL PAPEL DE LAS HIJAS EN LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES:  
UNIDADES PRODUCTIVAS Y REPRODUCTIVAS.  
EL CASO LEONÉS



Dirigido por la Dra. Soledad Murillo de la Vega

Presentado por

María del Rosario Marcos Santiago

MADRID, 2015



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA  
DEPARTAMENTO DE TEORÍA SOCIOLÓGICA (SOCIOLOGÍA V)

Trabajo para la obtención del Título de Doctora

EL PAPEL DE LAS HIJAS EN LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES:  
UNIDADES PRODUCTIVAS Y REPRODUCTIVAS.  
EL CASO LEONÉS

Presentado por

María del Rosario Marcos Santiago

MADRID, 2015





*A mis padres, Transi y Paco*



## AGRADECIMIENTOS

Quiero empezar dando las gracias a todas aquellas personas que han estado a mi lado en esta gratificante pero también ardua labor investigadora. En una ocasión escuché a alguien decir que elaborar una tesis era como una travesía en el desierto, y en parte me identifico con esta expresión, pero en ese desierto me he encontrado con un oasis que me ha proporcionado todo lo necesario para seguir este camino y llegar al destino que es este momento, la defensa de mi tesis para obtener el título de *doctora*.

Primeramente, agradecer a la directora de la investigación, la doctora Soledad Muriello de la Vega, quien desde hace años, me ha acompañado en este largo proceso, me ha aconsejado y corregido, y cuyo aliento ha sido importante para seguir adelante.

No quiero olvidar a aquellas amigas, que me han alentado y supieron ponerse en mi lugar; sin su amparo emocional y su estímulo en los momentos de desánimo, no hubiera podido concluir este trabajo.

Especial agradecimiento se merecen las personas que han participado en la investigación por cederme su tiempo valioso, por confiar en mí, por compartir sus experiencias y por regalarme su palabra.

En el camino encontré diferentes apoyos en mi familia, mi marido y mis hijos, que en ocasiones no han entendido mi desasosiego, han sufrido mis ausencias y mis cambios de humor, y a quienes he exigido grandes dosis de paciencia, al tiempo que les he restado dedicación y cariño.

Finalmente, quiero expresar mi grato reconocimiento a mis padres, Francisco y Tránsito, cuya vida ha sido dedicada a la familia y a la empresa, ambas realidades indisolubles en una empresa familiar, realidad en la que he posado mi mirada sociológica. Y a mi hermana Eusebia, que hizo que me planteara investigar el papel de las hijas en la empresa familiar, siendo ella sin pretenderlo fuente de inspiración para los interrogantes que me planteé. Su lucha diaria ha estado detrás de la elección del tema de la investigación y han merecido todo este esfuerzo por dar una respuesta científica a una realidad social de la que he sido partícipe desde mi infancia.

*Rosario Marcos, junio de 2015*



## ABREVIATURAS

CE	Comisión Europea
CEL	Círculo Empresarial Leonés
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
DIRCE	Directorio Central de Empresas
EF	Empresa Familiar
ESEE	Encuesta sobre estrategias empresariales
FBN	Family Business Network
FELE	Federación Leonesa de Empresarios
GEEF	Grupo Europeo de Empresas Familiares
IEF	Instituto de la Empresa Familiar
PIB	Producto Interior Bruto
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SEPI	Sociedad Estatal de Participaciones Industriales
UE	Unión Europea



# Índice

---

	<u>Página</u>
Agradecimientos	I
Abreviaturas	III
Índice	V
Índice de tablas	IX
Índice de cuadros	X
Abstract	XI
Introducción	1
<b>CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN</b>	
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN	7
1.2. DIMENSIONES DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	12
1.2.1. La dimensión histórica	12
1.2.2. La dimensión normativa	18
1.2.2.1. Importancia económica y social de las empresas familiares	19
1.2.2.2. Aspectos singularizantes de las PYMES familiares españolas	21
1.2.2.3. Acciones Europeas e Internacionales con relación a la empresa familiar	28
1.2.3. La perspectiva de género	29
1.3. COMPLEJIDAD DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	32
1.3.1. Ausencia de una definición comúnmente aceptada	33
1.3.2. Ausencia de listados de empresas familiares y de datos secundarios	36
1.3.3. Limitaciones institucionales en el estudio de las PYMES	38
1.4. METODOLOGÍA	39
<b>CAPÍTULO 2. DELIMITACIÓN TEÓRICA DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	
2.1. LA INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO ACADÉMICO DE EMPRESA FAMILIAR	42
2.1.1. Modelos conceptuales de interpretación de la empresa familiar	46
2.1.2. Definición racional-técnica de empresa familiar	50
2.1.3. Los trabajos prescriptivos	54
2.2. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN SOCIOLOGICA DE EMPRESA FAMILIAR	55



	Página
2.2.1. Contradicción familia/empresa. La complejidad de dos realidades distintas	57
2.2.2. La empresa familiar en cuanto familia empresaria	60
2.2.3. Cultura de familia y cultura de empresa	62
2.2.4. Características diferenciadoras de empresas familiares y empresas no familiares	63
2.2.5. El conflicto de intereses en las empresas familiares	68
<b>CAPÍTULO 3. LA EMPRESA FAMILIAR DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO</b>	
3.1. PERTINENCIA DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO	77
3.1.1. Definición de género	77
3.1.2. La perspectiva de género en el estudio sociológico del trabajo y las organizaciones	80
3.2. LA INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA ACERCA DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR	89
3.2.1. Evolución de los estudios sobre mujer y empresa familiar	90
3.2.2. Revisión temática de la investigación sobre mujer en la empresa familiar	94
3.2.3. Revisión desde la perspectiva de género de la investigación sobre mujer y empresa familiar	99
3.2.4. La aportación de la obra de Mulholland	104
<b>CAPÍTULO 4. LA AUSENCIA DE SEPARACIÓN DE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO EN LAS PYMES FAMILIARES</b>	
4.1. LA APORTACIÓN LABORAL DE LAS HIJAS EN LAS PYMES FAMILIARES	109
4.1.1. Definición de trabajo	111
4.1.2. La división sexual del trabajo presente en la empresa familiar	113
4.1.3. Trabajo como ayuda	117
4.1.4. Las PYMES familiares: un ejemplo de unidad productiva y reproductiva	119
4.1.5. La invisibilidad de la aportación de las mujeres a la empresa familiar	122
4.2. EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	128
4.2.1. Tipos de socialización en la empresa familiar	130
4.2.2. Investigaciones sobre socialización y género en la empresa familiar	134
4.2.3. Rol y conflicto de roles en la empresa familiar	138
4.2.4. Estereotipos en torno a la mujer en la empresa familiar	145
<b>CAPÍTULO 5. PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS HIJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	
5.1. EL LIDERAZGO DE LAS HIJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR	155
5.1.1. Los estudios sobre mujeres liderando la empresa familiar	157
5.1.2. El techo de cristal en las empresas familiares	164

	Página
5.2. LA SUCESIÓN	170
5.2.1. El tópic de la sucesión en la empresa familiar	171
5.2.2. La exclusión de las hijas del proceso sucesorio	175
5.2.3. La norma de la primogenitura	182
5.2.4. Expectativas de futuro	184
5.3. CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN LAS PYMES FAMILIARES	185
5.3.1. ¿Qué entendemos por conciliación y corresponsabilidad?	186
5.3.2. La conciliación de las hijas empresarias en la empresa familiar	188
 <b>CAPÍTULO 6. MARCO METODOLÓGICO</b>	
6.1. LA METODOLOGÍA EN EL CAMPO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR	197
6.2. PROPUESTA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	199
6.3. REFLEXIONES ACERCA DE LA IDONEIDAD DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA NUESTRO OBJETO DE ESTUDIO	200
6.4. ESTUDIO DE CASOS	203
6.5. TÉCNICA DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN: LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	208
6.5.1. El proceso de la entrevista	211
Antes/preparación de la entrevista	211
Realización de la entrevista	216
El proceso de Registro	217
Después de la entrevista	220
6.5.2. Cuestiones éticas	220
6.5.3. Dificultades y apoyos encontrados en la recogida de información	221
6.6. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN	223
6.7. MODELO DE ANÁLISIS DEL MATERIAL EMPÍRICO	226
6.8. ANÁLISIS DEL MATERIAL EMPÍRICO	227
 <b>CAPÍTULO 7. LAS HIJAS TOMAN LA PALABRA</b>	
7.1. LA SOCIALIZACIÓN EN EL SENO DE LAS PYMES	231
7.1.1. La empresa familiar como transmisora de valores a los futuros sucesores	233
7.1.2. Socialización anticipatoria llevada a cabo en las familias empresarias	238
7.1.3. Percepción de las madres por parte de las hijas	246
7.1.4. El papel desempeñado por las madres como mentoras de las hijas en el negocio familiar	254
7.1.5. Socialización Organizacional	256
7.2. LA PARTICIPACIÓN LABORAL DE LAS HIJAS	260
7.2.1. Incorporación en la empresa familiar	261
7.2.2. Definición del trabajo por parte de las hijas	267
7.2.3. Estereotipos en torno a las hijas en la empresa familiar	270

	Página
7.3. SIGNIFICADO OTORGADO POR LAS HIJAS A LA RELACIÓN FAMILIA / EMPRESA	272
7.3.1. Fusión familia/empresa	272
7.3.2. Ventajas e inconvenientes de formar parte de una empresa familiar	275
7.3.3. Los conflictos en la empresa familiar	283
7.3.4. El uso del tiempo	290
7.3.5. Visión de la empresa por parte de las hijas	295
7.4. ROLES Y CONFLICTOS DE ROLES SUFRIDOS POR LAS HIJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR	295
7.5. OBSTÁCULOS A LA IGUALDAD DE LAS HIJAS EN LAS PYMES FAMILIARES	306
7.5.1. Cultura de empresa patriarcal	306
7.5.2. Las prácticas de conciliación	308
7.6. LIDERAZGO Y SUCESIÓN DE LAS HIJAS EN LAS PYMES FAMILIARES	316
7.6.1. Factores que influyen en el liderazgo y en la sucesión de las hijas	317
7.6.2. El compromiso de las hijas hacia la empresa familiar	323
7.6.3. Caminos hacia el liderazgo	328
7.6.4. Tipos de potenciales sucesoras	329
7.6.5. El orden de nacimiento y la norma de la primogenitura	332
7.7. TIPOS DE HIJAS EN LAS PYMES FAMILIARES	337
7.7.1. Hijas protagonistas	338
7.7.2. Hijas coprotagonistas	339
7.7.3. Hijas relegadas a un segundo plano	340
<b>CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES</b>	
8.1. Conclusiones teóricas	345
8.2. Reflexiones metodológicas	356
8.3. Beneficios y aplicabilidad	357
8.4. Limitaciones e implicaciones para futuras investigaciones	359
8.5. Reflexiones finales	360
<b>Referencias</b>	363
<b>Fuentes electrónicas</b>	397
<b>ANEXOS</b>	399

## Índice de tablas

---

	Página
<b>Tabla 1:</b> Evolución de las tasas de actividad, empleo y paro de las mujeres españolas en los últimos 15 años	16
<b>Tabla 2:</b> Tiempo medio dedicado al trabajo remunerado y no remunerado según la encuesta de empleo del tiempo (INE) 2002-2003	192
<b>Tabla 3:</b> Tiempo medio dedicado al trabajo remunerado y no remunerado según la encuesta sobre uso del tiempo en España, 2003 (CSIC)	192
<b>Tabla 4:</b> Perfil sociodemográfico y empresarial de las participantes y de las empresas a las que pertenecen	207
<b>Tabla 5:</b> Información acerca de la empresa de las participantes recogida a través de distintas páginas web	225
<b>Tabla 6:</b> Perfil microsociológico de las participantes	230

## Índice de cuadros

---

	Página
<b>Cuadro 1:</b> Resumen de las revisiones de la investigación sobre empresa familiar	45
<b>Cuadro 2:</b> Resumen de las principales definiciones de empresa familiar y la dimensión o dimensiones que incluyen en la misma	52
<b>Cuadro 3:</b> Comparación familia/empresa	59
<b>Cuadro 4:</b> Investigaciones que abordan el conflicto en la empresa familiar	71
<b>Cuadro 5:</b> Resumen de las revisiones bibliográficas sobre la temática de empresa familiar que se refieren al género	89
<b>Cuadro 6:</b> El género como objeto de estudio y como herramienta de análisis	103
<b>Cuadro 7:</b> Funciones asignadas a las mujeres que aparecen en la investigación acerca de la empresa familiar	150
<b>Cuadro 8:</b> Estereotipos recurrentes en los trabajos científicos en torno a la mujer en la empresa familiar	151
<b>Cuadro 9:</b> Información recogida de las páginas web de las organizaciones empresariales.	224
<b>Cuadro 10:</b> Diferentes tipos de madres que han aparecido en el discurso de las hijas entrevistadas	252
<b>Cuadro 11:</b> ¿Quiénes son los potenciales sucesores?	332
<b>Cuadro 12:</b> Tipología de las hijas en las PYMES familiares	342
<b>Cuadro 13:</b> Relación entre mentorización y tipos de hijas	343

---

THE ROLE OF DAUGHTERS IN SMALL  
AND MEDIUM-SIZED FAMILY BUSINESSES: PRODUCTIVE  
AND REPRODUCTIVE UNITS. THE CASE IN LEÓN

---

## ABSTRACT

### INTRODUCTION

The aim of this research was to conduct a sociological study of the role played by daughters in family-based small and medium-sized enterprises (SMEs) in the province of León, by means of a case study.

Family businesses (FBs) are defined here as businesses that are owned and managed by people belonging to the same family, and which became family businesses as a result of the founder's decision to include family members among the shareholders or on the management team. Such businesses include companies that have already transitioned from one generation to another successfully, as well as those where this has not yet happened but in which members of at least two different family generations are working.

The distinguishing feature of this research resides in the fact that the subject of analysis is not the company per se but rather the overlaps and contradictions that arise from the fusion of business and family, since this type of economic institution is simultaneously a unit of production and of reproduction in which it is impossible to separate the public from the private sphere. To this end, we examined the gendered nature of family SMEs, conducting an in-depth study of the gender biases embodied in the explicit and implicit rules that govern daily operation of the companies, and highlighting the practices that legitimise inequality between the sons and daughters involved, since as in other contexts, gender differences in FBs are linked to inequality.

Given the research aims, in this study we adopted a qualitative **methodological strategy**; namely a case study. We selected eight participants on the basis of the valua-

ble information they possessed, while also attempting to ensure diversity in terms of different positions held within the companies and different levels of involvement. Diversity was also ensured by including different types of companies as regards size, number of generations and type of activity. Each of the participants has granted us access to a different perspective. The research technique employed to explore the meaning that daughters endow to their daily life was the in-depth interview, from which we attempted to reconstruct the daughters' experiences, focusing on their perceptions and definitions of their participation in FBs.

An analysis and interpretation of these participants' discourse enabled us to address our overall and secondary research aims, as well as to verify the initial hypotheses.

Within the overall objective, we further defined other **specific objectives** that determined the working plan and methodology employed:

- To determine the kind of socialisation that has been implemented in family SMEs.
- To identify those who have served as role models for daughters who are the potential successors of the family business.
- To analyse the labour participation of daughters in family SMEs and identify the obstacles to their full inclusion and participation on an equal footing with men.
- To ascertain the meaning that the daughters attributed to the family-business relationship in family SMEs.
- To discover the potential conflicts that may arise, both in the family sphere and the sphere of business.
- To describe and analyse the different roles played by daughters forming part of family SMEs and the conflicts that can occur between these.
- To determine the possible existence of stereotypes in the daughters' discourse as regards their participation in FBs.
- To investigate the strategies employed by women to find a balance between the demands of their family and domestic life and their work in FBs.
- To explore the daughters' commitment to the family business.
- To analyse patterns of leadership and succession in FBs.

## RESULTS

In relation to the initial hypotheses, the first is proven since family SMEs are unique institutions created by the superposition of two institutions, that of the family and that of the business, a combination which generates a series of specific conflicts and contradictions between the culture of profit (capitalist production) and the culture of human care and well-being (family culture). This fusion of family and business also entails a series of inter- and intra-role conflicts that affect the founders' daughters, as potential successors of the company.

The production/reproduction dichotomy is difficult for the majority of women, but it is even more so in the everyday lives of women working in family SMEs, since in many cases the working and family aspects of their lives are merged in a single social space in which the physical and temporal boundaries between productive and reproductive work are blurred and sometimes impossible to distinguish.

We found that there were no boundaries between family and business in family SMEs, and that the standards and traditional gender roles prevailing within the family were carried over into the company.

The second hypothesis is also confirmed, since the daughters encountered various types of obstacle to their inclusion and full participation in the companies that were the result of differential socialisation carried out within the families at different times, a traditional culture within family SMEs and the sexual division of labour which still exists in society and was reflected in the companies.

The daughters' position in the companies was in many cases still defined by male domination, which was embodied in various symbols, values and a series of practices that legitimised inequality between sons and daughters in the business. These practices included formal and informal procedures, symbolic expressions and patterns of everyday interaction. Despite rejecting these practices, which in some cases involved their exclusion from certain spaces, the daughters often ended up simply accepting them, prioritising the alleged benefit to the company over equality between sons and daughters. Such renunciation is proof that the socialisation carried out had been successful and that the associated values and standards corresponded to a patriarchal culture.



The last hypothesis concerned gender as an important criterion in the rules for succession in family SMEs, and more specifically, primogeniture as an implicit rule in company value systems. In relation to this hypothesis, we confirmed that cases still existed in which patriarchal family cultures continued to give precedence to men over women as regards career expectations, resulting in substantive gender differences between male and female family members, renunciation of the capabilities and skills of the founders' daughters and in some cases, even their exclusion from succession.

Patriarchal attitudes still held sway in FBs, whereby daughters were excluded from positions of power and were assigned to occupations with less social recognition. In some companies, sons continued to be seen as the natural occupants of posts entailing greater authority and responsibility, thus grooming them to be the successors of the founder.

In relation to the objectives we had originally established, we can conclude that:

- Family businesses implement a differential gender socialisation that influences the positions held by sons and daughters within the company and their professional participation in the FB.

In relation to family socialisation, the part played by mothers as mentor and role model had a profound influence; in those family businesses in which mothers were invisible, gender expectations were engrained and it was implicitly or explicitly acknowledged that it was the sons who would be groomed for leadership of the family business, control of the business was in the hands of the sons rather than the daughters, who primarily played the role of employee and corresponded to an invisible type of successor. Conversely, daughters who were socialised within a family, whose mother played a leading role in the business, was an entrepreneur and had acted as a mentor, faced fewer difficulties in establishing their credibility and attaining positions of leadership in the FB.

In terms of differential gender socialisation, the daughters defined their families as traditional and patriarchal, in which functions and obligations were assigned according to gender. Furthermore, the image of entrepreneur was associated with the father, although the mothers had played an active role in the company. A traditional division of labour continued to prevail within the families whereby the mothers, whether or not they were involved in management of the companies, were primarily

responsible for the reproductive and emotional work essential for the productive sector, as well as tasks related to the maintenance of symbolic capital, whereas the fathers devoted themselves full-time to the role of entrepreneur in the public sphere. In the second generation, the sons followed the paternal model of entrepreneur, while the daughters continued to assume responsibility for reproductive work in the family.

- Daughters perceive and value their professional involvement in family SMEs positively, but encounter various obstacles to their full inclusion and participation on an equal footing with men.

The participation of daughters from the second generation, once they had been incorporated full-time into the family business, was not considered as help, but as paid, recognised work central to the company's growth.

Daughters had been encouraged by their parents to join the FB, and in fact belonging to a family business had furnished them with access to a career and professional development that would not have been possible had they not been members of the family, or would have proved more difficult to achieve (especially in sectors traditionally dominated by males). Once inside, the daughters had successful careers, holding various positions in different functional areas of the company.

The daughters joined a type of organisation that was not gender neutral but rather maintained gendered practices and procedures which corresponded to a male model, reproduced gender divisions and functioned as a mechanism that blocked or excluded members according to gender. The division between public and private, male and female, was often reflected in the different functions assigned to sons and daughters in the company. This division of labour was structured by patriarchal social relations, so that it was primarily the sons who assumed responsibility for the public sphere and took on the role of entrepreneur, whereas daughters were essentially assigned tasks related to administrative management of the company, in addition to assuming the work of social reproduction related to the maintenance of the FB's future successors (emotional work, child-rearing, care, attention, socialisation), namely reproduction of the company's next generation.

- The daughters attribute many different meanings to the family-business relationship in family SMEs.

There was considerable overlap between the two institutions and rational and affective aspects were inseparable. It was impossible to avoid the reciprocal impact between family and business, affective relationships and objectives, subjective and objective perspectives, or emotions and results and performance.

- FBs present specific conflicts resulting from the fusion of two different kinds of institution: the family and business.

Interactions within the family generated conflicts that permeated the business sphere, and similarly, conflicts originating in the company were carried over into family relationships.

- In FBs, daughters play different roles simultaneously, and experience multiple inter-role conflicts.

Those who decided to work in the FB were subject to conflicting demands concerning obligations that stemmed both from their position within the family institution and their presence in the company. At the same time, they felt obliged to adapt their behaviour to the gender role expectations of a given audience: customers, colleagues and members of their own family. The demands made on women by FBs did not correspond solely to doing their jobs well; they were also expected to be able to take care of the family, which is why the daughters felt that the flexibility offered by FBs was a great advantage, especially once children began to arrive, precisely because they could thus continue to fulfil family obligations.

Daughters working in FBs often received mixed messages from other members of their family concerning their obligations as a daughter/mother/woman and as an entrepreneur/executive. Satisfactory compliance with the demands and expectations stemming from their presence in both the family and the company entailed the superimposition of, and sometimes a confusion between, their professional and family roles, their different family roles (mother/daughter, wife/daughter) or their different professional roles (head and owner/partner). Daughters were often forced to prioritise their maternal role over their business role or vice versa, compared with their brothers for whom the simultaneous performance of a paternal role and a business role did not entail conflict.

Similarly, the traditional and differential gender roles present in the family culture were often carried over into the FB, creating different expectations for sons and

daughters. At times, daughters found it difficult to get beyond being seen as «daddy's little girl», an expression that has appeared frequently in research. Since the image of authority has traditionally been represented in companies as a male figure, daughters also encountered difficulties in establishing their authority, being seen instead as «the boss's daughter», referring both to their family role and their gender role. In contrast, their brothers did not encounter such resistance.

- Just as we started from the premise that it is not possible to define the daughters working in FBs in terms of an essential nature, likewise they did not cite any essentialist attributes to define their presence in the FB.

The daughters' behaviour did not reflect the stereotypes and functions traditionally assigned to women in FBs and which have been reported in some studies, but these elements did appear in the daughters' description of their mothers, who reflected the image of a woman as responsible for the family unit, supportive of the husband's career and the person responsible for the maintenance of symbolic capital. The daughters' heterogeneity, the result of different life experiences, belied the stereotypes that have been held about women in FBs.

- Daughters use different strategies to balance their family and domestic role with their professional life in the company.

The daughters perceived the FB very positively due to the possibilities it offered them for balancing their professional life in the company and their family life, since it was still they who remained primarily responsible for resolving this conflict in their families. In contrast, their brothers encountered no such clash between their loyalty to the FB and their loyalty to the family they had created, and were thus able to prioritise their business activities in the public sphere without experiencing any conflict or social disapproval.

Due to the existing system of values and the model of a division of labour in the home and family that continue to prevail to a large extent, daughters have been assigned primary responsibility for the family, care and attention. Their dual responsibility, to the family business and to the family, implied that they could not compete on an equal footing with their brothers in a business. There was no shared responsibility for tasks connected with work and family life, or in the company (between brothers and women), or in the daughters' families, since finding a balance remained largely a matter for women. Family, time and children had different im-

plications for the daughters and sons, and an unequal distribution of the global workload placed the former at a disadvantage within the company.

- Culture continues to play a key role in the consideration of daughters as the potential successors.

Family SMEs are a positive force as regards encouraging women's access to power, but it has been difficult for daughters to surmount the cultural barrier of transferring leadership from the founding father to the first born male child. They have been compelled to bring added value through their training, their skills and their professional achievements in other companies, all of which have enabled them to challenge this criterion with the result that some companies have begun to opt for mixed teams of successors.

Gender continues to exert a strong influence on patterns of succession, although the norm of male primogeniture is no longer automatic and is giving way in family SMEs to criteria based on merit and the abilities of the various sons and daughters, as well as the needs of the company.

On the basis of these results, we have formulated a typology of daughters in family SMEs, which reflects the role they play in these. The first type consists of *daughters who take the leading role*, in other words those who have assumed control and leadership of the company, whether alone or together with their male and/or female siblings. This type of daughter has been encouraged and viewed positively by both parents, but their mothers have been their main mentors. A second type concerns *daughters who share a leading role*, which corresponds to those daughters who form part of a mixed team of siblings and who define themselves as entrepreneurs. Their mothers have been business partners with their husbands, but it is mainly their fathers who have acted as their mentors in the business. The third type is composed of *daughters relegated to a background*, women who primarily play a role as employees, do not influence decision-making nor participate in strategic management, who lack recognition and visibility outside the company, and for whom it is difficult to attain leadership roles within the company. The type of differential gender socialisation they have received has not encouraged them to aspire to a managerial position nor have they received support for this from their parents, neither of whom have served as mentors for their daughters. This type of daughter occurs in compa-

nies in which gender expectations are engrained and where sons are considered the legitimate successors for leadership and control of the family business. Such companies adhere to the norm of male primogeniture whereby only sons are considered for succession.

## CONCLUSIONS

Our aim with this research has been to contribute to increasing and expanding our knowledge about family businesses, in some cases enhancing and in others challenging the existing knowledge, and to open up new avenues for research.

Our study shows that daughters play an important and necessary role both as regards founding and managing family businesses, and are key actors in the business strategy that maintains and sustains family SMEs.

Women have always played a vital role in FBs, but the position of daughters today in FBs is far removed from that of their mothers, who were either invisible wives in the company or occupied a secondary role with respect to their husbands. Daughters have made a quantitative leap in terms of being seen as women who provide support and who are considered and recognised as professionals by their parents and other agents in the company, assuming responsibilities and leadership whether alone or in teams of siblings, and even becoming the company successors. This new generation of women entering management is not prepared to make the sacrifices that their mothers did in exchange for little or no public or private recognition. This path towards recognition has not been without its obstacles, as they themselves explain: «We've had to carve out a niche».

The success of these family businesses, founded by couples and today run by their children, who form teams of male and female siblings, calls into question the figure of the businessman or entrepreneur whose success is the result of a purely individual activity, ideally a self-made man associated with certain attributes (rational, calculating, results-oriented). Finding themselves in companies with male models of entrepreneurship, daughters have become agents for change, helping to build new models of business leadership and pave the way for new generations of female entrepreneurs.

All children should be given the same opportunities to enter the family business, whether they wish to do so or not, and the assignation of functions to those who have

entered should not be based on gender or order of birth. All descendants should have the same chance to attain their maximum potential according to their capacities, skills and desires, and given the same opportunities for all sons and daughters, the plan for succession should include all of them, either individually or in teams of siblings.

FBs should prioritise professional ability, merit, the capacity of the successor and also his or her wishes, over birth order, and move away from a model of succession based on «the eldest son» towards one based on «the best candidate». The capacities and potential of women should not be disregarded since this would lead to individual, social and economic costs.

FBs still present gender inequalities, giving rise to the loss of opportunities, resources and power for many daughters who form part of them, and also a loss for the companies themselves. Women's participation in family SMEs is not a sufficient condition for real equality; once they have managed to forge a career in them, the next step will be to achieve greater recognition for their contributions and continue fighting for a status that is not subordinate to that of males, nor far removed from the centre of power. Family businesses must pioneer the construction of a new culture that supports the activities of all its members, both men and women alike.

The aim of this study has been to contribute towards achieving the goal of real equality between men and women in family SMEs so that these survive over generations, retaining the skills of all their members, above all from the ethical perspective of equality.

# INTRODUCCIÓN

Esta investigación aborda sociológicamente un tipo concreto de organización, la Empresa Familiar (en adelante EF); la estudia como un fenómeno inherentemente social y cultural y profundiza en la comprensión del papel de las hijas de los fundadores que están implicadas en la gestión de la EF.

Se define a las empresas familiares como aquellas en las que la propiedad del capital y la dirección efectiva del negocio están en manos de personas pertenecientes a una misma familia, entendiendo que una empresa se convierte en familiar cuando el fundador decide incorporar a sus familiares en su accionariado o en su gestión, por lo que se incluyen tanto las empresas en las que ya se ha consumado algún relevo generacional con éxito como aquellas en las que aún no se ha producido dicho relevo, pero en las que trabajan conjuntamente miembros de al menos dos generaciones familiares distintas, la propietaria de la participación en el capital que otorga el control de la propiedad y otra generación, u otras. Es importante que en dichas empresas exista voluntad de continuidad del negocio en manos de la familia, y que sus miembros se perciban a sí mismos como integrantes de una empresa familiar (Westhead, 1997).

**El objeto de investigación** se concreta en el estudio sociológico del papel desempeñado por las hijas en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) familiares de la provincia de León, entendidas estas como unidades productivas y reproductivas, a través de la reconstrucción de su propia experiencia individual, y revelar así las relaciones de género y las diferencias entre hijos e hijas en relación con la participación en dichas empresas.

A partir de este objetivo general, vamos a ir desarrollando otros objetivos específicos que van a marcar el plan de trabajo y la metodología a seguir, tales como conocer el tipo de socialización que se ha llevado a cabo, tanto en la familia como en la empresa,



analizar la aportación laboral de las mujeres, conocer el significado que las hijas atribuyen a la relación familia-empresa en el seno de las PYMES familiares y descubrir los posibles obstáculos que se dan para la plena incorporación y participación de las hijas en igualdad de condiciones que los hijos, en especial los relacionados con las pautas de sucesión, ya que pasar por alto a las hijas para el futuro liderazgo de las empresas familiares puede producir opciones poco óptimas de sucesores, al tiempo que la exclusión sistemática de las hijas de la implicación en el negocio familiar puede alienarlas y reducir sus intereses en él. Tanto hijos como hijas deben tener las mismas posibilidades de desarrollar su talento para que puedan llegar al momento de la sucesión con las ventajas que les otorga su capacidad y dedicación. A lo que se añade que la exclusión de las hijas de los procesos sucesorios tiene implicaciones para la igualdad de género. Tratamos asimismo de evidenciar los conflictos y las contradicciones que se dan en las PYMES familiares.

A su vez, las **hipótesis de investigación** de las que partimos se concretan de la siguiente manera:

Podríamos pensar que las PYMES familiares son instituciones únicas, resultado de una superposición de dos instituciones, la familiar y la empresarial, fruto de la cual se pueden dar una serie de conflictos y contradicciones específicas entre la cultura del beneficio (producción capitalista) y la cultura del cuidado y del bienestar humano (cultura familiar). Esta fusión de familia y empresa conllevaría una serie de conflictos interroles e intrarrol que afectan a las hijas de los fundadores como potenciales sucesoras del negocio.

Las hijas puede que se tengan que enfrentar con diferentes tipos de obstáculos para la incorporación y plena participación en las empresas. Dichos obstáculos pueden ser fruto tanto de la socialización diferencial llevada a cabo en las familias en diferentes momentos como de la cultura tradicional en el ámbito de las PYMES familiares y de la división sexual del trabajo, aún vigente en la sociedad, y que se traslada a las empresas.

Una última hipótesis se refiere al género como criterio que marca las pautas de sucesión en las PYMES familiares, que nos lleva a considerar si la primogenitura, como regla implícita, sigue dominando el sistema de valores de la empresa, donde las hijas puede que sean pasadas por alto como candidatas para la sucesión.

Se trata así de ampliar el conocimiento existente, abriendo nuevas vías para la investigación, lo cual a su vez permitirá ampliar los límites de este campo de conocimiento; para ello la perspectiva de género nos facilitará revelar las connotaciones de género y las diferencias y desigualdades entre hijos e hijas en relación con su participación en el seno de las PYMES familiares.

Esta investigación se une a los trabajos realizados en los últimos años, en los que se avanza y profundiza en el conocimiento científico de las EF, pero en este caso se priorizará el estudio de la situación de las hijas, tratando de reconstruir su experiencia individual, centrándose en la percepción y en la definición por parte de ellas mismas de su participación en las EF. Aspira a presentar un enfoque singular, que implemente los estudios que ya existen en España sobre empresas familiares, aportando una mirada distinta al utilizar el género no únicamente como objeto de estudio, sino también como una herramienta de análisis, centrándonos en el papel desempeñado por las hijas de los fundadores de la empresa familiar y concretando este objeto de estudio en la provincia de León, donde se llevará a cabo el estudio de casos.

Al igual que para las sociólogas Lengermann y Nieugrugge-Brantley (1993), el surgimiento de los estudios de género arrancan de una pregunta engañosamente simple: «¿qué hay de las mujeres?, ¿dónde están las mujeres en la situación que se está investigando?» (p. 355); esta investigación planteará esas cuestiones a los estudios sobre la EF<sup>1</sup>, referidas a la presencia de las mujeres en los estudios sobre la EF: ¿dónde están las mujeres?, ¿dónde y cómo aparecen en las investigaciones precedentes?

Al prestar atención al papel desempeñado por las hijas en el seno de un tipo de institución concreta e ilustrar su ambigua posición en la EF, esta tesis contribuye al debate de la igualdad de género.

La investigación se presenta dividida en ocho capítulos. El capítulo inicial es de **contextualización** de la investigación en el que se parte de una justificación de la elección del tema y se definen las dimensiones del problema de estudio, que entendemos

---

<sup>1</sup> «Si la actividad científica es un conjunto de prácticas sociales, la exclusión de ciertos grupos supone necesariamente una limitación no solo epistemológica, sino también política» (Subirats, Pérez y Canales, 2013, p. 248).

que son de tres tipos: histórica, normativa y de género. Este tema de investigación, a su vez, presenta ciertas complejidades, como son la ausencia de una definición de EF comúnmente aceptada, la ausencia de listados de empresas familiares y otros datos secundarios y limitaciones en el estudio de las PYMES. Este primer capítulo concluye con un breve apartado en el que se introduce la orientación metodológica por la que se ha optado; se trata de un estudio de casos, y para analizar el objeto de estudio se utilizó la metodología cualitativa y la entrevista en profundidad como técnica de investigación.

En los capítulos 2, 3, 4 y 5; se desarrolla el marco teórico que guiará el diseño de la investigación.

En el capítulo 2 se lleva a cabo la **delimitación teórica de la empresa familiar** y se define conceptualmente el objeto de estudio de esta investigación: las pequeñas y medianas empresas familiares. Se plantea el estado de la cuestión objeto de estudio, y para ello se parte de un análisis de la evolución de los trabajos científicos acerca de la EF de tipo general; se aporta una definición racional-técnica, y además, en un segundo apartado, se aborda la EF desde las ciencias sociales, teniendo en cuenta su doble naturaleza, empresarial y familiar, cuya fusión da lugar a una realidad nueva. Analizaremos las características que definen sociológicamente a la EF, prestando atención a la contradicción familia / empresa, que manifiesta una tensión entre la cultura del beneficio y la cultura del bienestar humano, también se aborda la EF, en cuanto familia empresaria, la cultura de la familia y la cultura empresarial, las diferencias con otras organizaciones económicas que no tiene el carácter familiar, y prestaremos atención a la dimensión conflictiva de la EF.

En el capítulo 3 se aborda **la empresa familiar desde la perspectiva de género**. Dicha perspectiva permite poner de manifiesto las jerarquías y desigualdades entre hombres y mujeres en la EF, ya que la división ideológica entre «*lo público*» y «*lo privado*» es una división de género que se materializa en las EF. Este nos aporta una perspectiva nueva que nos ayuda a centrarnos en los aspectos sociales y culturalmente construidos en torno a las diferencias entre los sexos, en relación con las prácticas organizacionales en el seno de la EF que afectan al papel de las hijas.

En el capítulo 4 se trata **la ausencia de separación de lo público y lo privado en las PYMES familiares** y en las contradicciones que ello puede generar en las hijas que se han incorporado a la empresa. Para este fin, nos ocuparemos de la participación laboral de las hijas en la EF, entendida esta como unidad de producción y reproducción, profundizando en la persistente división sexual del trabajo presente en ella; revisamos el proceso de socialización y los potenciales conflictos de roles sufridos por las hijas en la EF; también analizamos, los estereotipos y las asunciones esencialistas que siguen existiendo en torno a las mujeres en el contexto de las PYMES familiares.

En el capítulo 5 nos ocupamos de profundizar en los **problemas específicos de participación de las hijas en la empresa familiar**. Las hijas que acceden al poder se siguen topando con el escepticismo tanto por parte de la propia familia (padres, parientes...) como por parte de miembros no familiares, tanto de dentro como de fuera del negocio. Nos centraremos en los obstáculos que tienen para alcanzar el liderazgo, los derivados de la persistencia de la norma de la primogenitura vinculada al proceso sucesorio y los relativos a la conciliación de la vida familiar y laboral.

Los siguientes capítulos son metodológicos. En el capítulo 6, que incluye el **marco metodológico**, partimos de una breve recapitulación sobre el abordaje metodológico en las investigaciones acerca de la mujer en la empresa familiar, incluyendo aspectos sobre el objeto, los objetivos que se persiguen y las hipótesis. También se hacen algunas reflexiones acerca de la idoneidad de la metodología cualitativa que se ha seguido para alcanzar dichos objetivos y del estudio de casos como estrategia de investigación, ya que nos vamos a concentrar en comprender las dinámicas presentes en un contexto único. Se expone todo el diseño metodológico que se ha seguido, centrándonos en la entrevista en profundidad como principal técnica de recogida de información, presentándose también datos recogidos de otras fuentes, tales como páginas web y materiales multimedia.

El capítulo 7, **Las hijas toman la palabra**, corresponde con la fase de análisis e interpretación de la información recogida a través de la técnica de la entrevista; para ello seguimos un modelo interpretativo en el que se aportan citas narrativas del discurso de nuestras participantes, seguidas de las interpretaciones correspondientes, dialogando a su vez con la teoría. Fruto de dicho análisis e interpretación es la elaboración de una

tipología de las hijas en las PYMES familiares, que expresa el papel que desempeñan en ellas.

Se cierra la investigación con un capítulo dedicado a las **conclusiones, límites e implicaciones para futuras investigaciones y a unas reflexiones finales** en que se recogen los resultados de la investigación atendiendo a las hipótesis y a los objetivos que habíamos planteado, abordándose los beneficios que ofrece este trabajo, al tiempo que se ofrecen propuestas para el debate y para futuras investigaciones.

También incluimos un apartado de **Anexos**, en el que se aportan distintos cuadros-resumen, tanto de investigaciones a las que nos referimos en la parte teórica como otros que tienen que ver con el capítulo metodológico, tales como las cartas enviadas a las participantes, el guion de la entrevista, categorías de investigación, etc., y la transcripción íntegra de todas las entrevistas.

En el apartado de **Referencias** se incluyen únicamente las fuentes que sustentan esta investigación y que se han utilizado para la preparación del trabajo; también hay un apartado específico de **Fuentes electrónicas**, en las que se incluyen las páginas y sitios de internet que han sido consultados. El formato bibliográfico utilizado tanto para elaborar las referencias como las citas en el texto es el de la American Psychological Association, concretamente la sexta versión<sup>2</sup>.

Finalmente, me gustaría hacer dos aclaraciones, una semántica, relativa a términos como *hijos* o *sucesores*, y otra ortográfica. Con respecto a la primera, en algunos casos estos términos hacen referencia al concepto genérico; otras veces este término está desmembrado, cuando me refiero específicamente a los hijos o a los sucesores varones frente a las hijas o a las sucesoras. Con respecto a la segunda, a la hora de redactar este trabajo, me he ceñido a las normas ortográficas de la *Ortografía de la lengua española* publicada en el año 2010<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> American Psychological Association (2010), *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association. Versión abreviada* (2.ª ed.). México: El Manual Moderno.

<sup>3</sup> <http://www.fundeu.es/wp-content/uploads/2013/01/FundeuNovedadesOrtografia.pdf>.

# 1. CONTEXTUALIZACIÓN

En este capítulo vamos a contextualizar la investigación, concretamente en el apartado de justificación trataremos de responder a las siguientes preguntas: ¿por qué la elección de este tema? y ¿por qué es útil, teórica y empíricamente, un enfoque sociológico? En el apartado de las dimensiones del objeto de estudio, se contextualiza el objeto de investigación, tanto desde un punto de vista histórico como enfatizando la importancia que tienen las PYMES familiares desde un punto de vista económico y social, abordando sus peculiaridades, las iniciativas que han surgido desde el movimiento asociativo para su apoyo, la relevancia que tienen para las instituciones públicas y se adelanta la pertinencia de la perspectiva de género en este trabajo. También se abordan los principales problemas que ha planteado este objeto de investigación y se adelanta la metodología de investigación empleada.

## 1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN

La elección de este tema parte de un interés personal y de una pasión profesional. Pertenezco a una empresa familiar y como indica Iannarelli (1992), muchos investigadores que estudian las empresas familiares provienen de una empresa familiar y las experiencias vividas en ella se han convertido en una motivación para esforzarse a encontrar respuestas a diferentes interrogantes. Este es mi caso, muchas de las preguntas de carácter científico que se plantea este trabajo tienen su origen en vivencias e inquietudes personales que me han creado cierto desasosiego. Silverman y Spirduso (2004) nos recuerdan que

Es crucial para el investigador identificar las raíces autobiográficas de su interés en el tema ya que este interés personal y la pasión investigadora en un tema concreto hace capaz de sostener la intensa labor en que consiste el trabajo de investigación (pp. 217-218).

La pasión profesional también está presente en la elección del tema. Esta investigación responde a mi trayectoria formativa e investigadora, ya que me ha permitido aunar

dos de los principales intereses: el estudio sociológico del trabajo y de las empresas, vinculado a la sociología del género. En definitiva es un trabajo en el que se aplica la perspectiva de género al estudio de las empresas, concretamente a las pequeñas y medianas empresas familiares.

Tras un análisis exhaustivo de la bibliografía que aborda el tema de estudio de las empresas familiares se ha detectado en las investigaciones previas algunas lagunas: por un lado; la mayoría de los trabajos académicos se centran en las grandes empresas familiares y en sus problemas específicos, que no son asimilables a los de las PYMES; por otro; se detecta una práctica total ausencia de estudios sociológicos que es extensible a las investigaciones en las que se aplica la perspectiva de género al análisis de este tipo concreto de organización económica.

*¿Qué puede aportar la Sociología al estudio de este objeto concreto de investigación?:*

Nos encontramos ante un tema socialmente relevante que ha sido abordado desde ópticas más cercanas a la gestión empresarial pero en su estudio, la perspectiva sociológica resulta imprescindible para otorgar transparencia a ciertos temas que han ocupado un segundo plano en el análisis de las relaciones laborales, como es el caso que nos ocupa: el estudio de la participación de las hijas en las PYMES familiares. Con esta investigación pretendemos aportar una nueva dimensión a los estudios que ya existen en España sobre empresas familiares que se centran en aspectos jurídicos, económicos, en muchos casos orientados a la consultoría empresarial y que marginan los aspectos más conflictivos y de desigualdades, que no tienen en cuenta la perspectiva de género.

La empresa familiar puede ser entendida en diferentes dimensiones: jurídica, económica y fiscal. En este trabajo nos centraremos en la dimensión sociológica de la empresa, entendida tanto en cuanto institución social clave de la sociedad, en la que se fusionan la institución familiar y la empresarial (Bjursell, y Bäckvall, 2011) y que ofrece un ámbito idóneo para estudiar la combinación de los roles de la mujer en la familia y en la empresa. Las empresas familiares de hecho son abordadas desde diferentes disciplinas: el Derecho, la Economía, la Psicología, la Administración de Empresas, la Historia, y no existe un único paradigma dominante. La Sociología se diferencia de estas disciplinas en su perspectiva, ya que nos ayuda a ver la realidad que nos rodea de otra forma, una perspectiva que aporta muchos beneficios pero que supone un reto, otra forma de pensar que supone cuestionar lo evidente y poner en duda las suposiciones dadas

por ciertas. Trataremos de aceptar el reto planteado por Wright Mills (1986) en su obra *La imaginación sociológica*, sabiendo que utilizar el enfoque sociológico supone un intento de interrelacionar fenómenos que pertenecen a distintos niveles de la vida social, y poniendo especial énfasis en las dimensiones crítica y estructural. La dimensión crítica significa en primer lugar, considerar la evidencia existente antes de tomar postura frente a un fenómeno social; y en segundo lugar, pensar cómo podrá ser en un futuro el fenómeno estudiado —¿qué tipo de cambio social es posible y deseable y cómo podemos lograrlo?—. La dimensión estructural tiene que ver con la consideración de cómo los diferentes componentes de la estructura social afectan diferencialmente al fenómeno que estudiamos. La mirada sociológica, como capacidad de mirada crítica, es algo que se adquiere con esfuerzo... La buena Sociología es siempre crítica.

La Sociología no solo se caracteriza por aportarnos conocimientos o puntos de vista diferentes a los habituales sino también conocimientos que son científicos, es decir, empíricamente contrastados y argumentados lógicamente, abiertos siempre al contraste con los resultados de nuevas investigaciones. La sociología tiene capacidad de cambiar nuestra visión y nuestra conciencia sobre la realidad social de las EF y de hecho, es una de las cuestiones que pretendemos que esta investigación consiga: aportar visiones diferentes de muchos aspectos de la dinámica familiar y empresarial con lo que colaborará a iluminar algunas partes en sombra, teniendo la esperanza de que ello ayude a su transformación. Por otro lado, como tal disciplina crítica trata de identificar, comprender y explicar problemas sociales, y por ello, tiene una responsabilidad en la incorporación del género como categoría de análisis. La sociología tiene responsabilidad en la visibilización de desigualdades sociales y a partir de ahí poder contribuir a la transformación social. Entendemos que desde el ámbito académico se puede y se debe plantear resistencia; tal y como indica Gómez Bueno (2001):

Un espacio de resistencias especialmente relevante es el académico, desde el momento que se replantea el saber tradicional, se estudia y se investiga con otras categorías de análisis, se logran cambios en el lenguaje y en la producción simbólica que también impactan en la sociedad. Así la mirada crítica y la vigilancia epistemológica aplicadas desde una perspectiva de género se constituyen en otra forma de resistencia, y también en otro aporte para modificar las situaciones de subordinación, dada la inevitable reflexividad de las ciencias sociales. (p. 120).



Somos conscientes de que emplear la perspectiva sociológica implica dar un paso atrás y ver las cosas desde un ángulo diferente, de modo que lo que nos es familiar o damos por supuesto nos parezca distinto; tal y como señaló Berger (1963, p. 34) en su obra *Invitation to Sociology*: «el primer enunciado de la sociología es que las cosas no son lo que parecen».

No hay que pasar por alto que en la sociología, y concretamente en especialidades tales como la sociología del trabajo y de las profesiones, la figura del empresario ha sido invisibilizada<sup>1</sup>. Martín Artiles, Miguélez y Prieto (2007), entre las conclusiones de su revisión temática de la sociología del trabajo, reconocen que «la gran laguna de conocimientos sigue siendo la carencia de estudios sobre los empresarios y sus organizaciones» (p. 205).

En relación con el objeto sociológico de la empresa, Infestas (2001) se refiere a que hemos asistido a un cambio de actitud hacia el estudio de esta, que ha conllevado una reconsideración de la atención que recibe de la sociología. Se ha partido de una aproximación sociológica indirecta, estudiándola desde su funcionalidad social manifiesta, o como espacio donde se dan determinadas relaciones sociales —en ambos casos la empresa aparece como marco referencial—. Ahora se plantea una inversión de perspectiva: «la centralidad institucional que ha adquirido la empresa encuentra su correlato teórico en el interés de la sociología hacia ella» (Infestas Gil, 2001, p. 21), ya que la empresa ha sido un objeto importante pero secundario e indirecto de la Sociología y ahora se trata de tomarla como objeto primario y específico de una subdisciplina propia, desde la que se organizará el estudio sistemático de los fenómenos y relaciones producidos en ella y proyectados sobre la sociedad.

El estudio de la temática de la empresa familiar ha adquirido entidad propia en el terreno académico, tanto en España (M.A. Gallo; J. Corona; A. Gimeno; R. Martínez Jiménez, P. Fernández Pérez) como en otros países (A. Colli, K.E. Gersick, P. Sharma, C. Christman, J.H. Chua, C. Aronoff, J. Astrachan, J.L. Ward, A. de Massis) y ha tenido

---

<sup>1</sup> Este mismo olvido lo comparte con otras disciplinas, tales como la Historia; Rey Reguillo y Cabrera Calvo-Sotelo (1988) señalan que la revolución historiográfica de los años sesenta y setenta dejó al margen los estudios sobre la burguesía, empresarios, patronos y sus respectivas organizaciones.

un gran crecimiento, siendo sobre todo a partir de los años 80 cuando hay una cierta explosión bibliográfica. Sharma, Chrisman y Gersick (2012) citan como obra más influyente de los años 80 la de Ward<sup>2</sup> (1987), y de los noventa la de Gersick, McCollom-Hampton y Lansberg<sup>3</sup> (1997). La incorporación de la empresa familiar como tema en los planes de estudios universitarios también ha significado un avance en el conocimiento científico y multidisciplinar de este tipo de organización en el que participan áreas tales como Derecho Civil, Tributario y Mercantil, Economía, Dirección de Empresas, Dirección Estratégica y Psicología Social, pero la Sociología ha estado al margen de este objeto de conocimiento y desde luego debe estar presente, aportando su propia mirada a un objeto que demanda una aproximación multidisciplinar y unas estrategias de investigación y unos conocimientos que van más allá de los que les aportan la ciencia económica, el Derecho y los estudios de empresa.

La empresa familiar en el caso de España se ha convertido en un importante campo de investigación presente en muchas universidades en forma de cátedras y escuelas de postgrado que imparten cursos sobre esta materia, al tiempo que han proliferado los seminarios, congresos y otras formas de intercambio científico con el objetivo de analizar la EF. Concretamente, Castilla y León cuenta con cátedras de EF en cinco universidades. Por otro lado, se han traducido y publicado en España algunas obras editadas en países de nuestro entorno, muchas de las cuales corresponden a la colección de obras del Instituto de empresa familiar. La mayoría de las obras están relacionadas con los aspectos jurídicos, y un tema que destaca sobre todos es el de la sucesión, relacionada con la supervivencia y la continuidad de la empresa familiar. Gran parte de estas obras están dirigidas a asesores y consultores de empresa y presentan casos concretos que tratan de ejemplificar la problemática a la que se suelen enfrentar este tipo de organizaciones.

Se han publicado en España manuales sobre empresa familiar (Corona, 2005, 2011; Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014) que suelen incluir, entre otros, capítulos referentes

---

<sup>2</sup> Ward (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*.

<sup>3</sup> Gersick, McCollom-Hampton y Lansberg (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*.

a fiscalidad, estrategia financiera, aspectos jurídicos-mercantiles, órganos de gobierno, protocolo y sucesión.

## 1.2. DIMENSIONES DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

Además de dicho interés personal y profesional vamos a considerar una triple dimensión que nos va a permitir contextualizar el objeto de investigación: histórica, normativa y de género.

### 1.2.1. La dimensión histórica

El objeto de estudio de la sociología, la realidad social, es esencialmente histórico. En este caso, para el estudio de una parcela concreta de la realidad social —la situación de las hijas en las PYMES familiares—, la Historia nos ayudará a conocer cómo se ha ido configurando desde dicha perspectiva.

Desde la Historia Económica se han hecho aportaciones al estudio de las empresas familiares (Fernández Pérez, 2003; Colli, Fernández Pérez y Rose, 2003; Díaz Morlán, 2013). Jones y Rose (1993) y Colli (2003) analizan la supervivencia de las EF tras la Primera y la Segunda Revolución Industrial y cómo se han mantenido como la forma de organización económica predominante en nuestros días. No obstante, históricamente el creciente interés por la empresa familiar puede estar provocado por un hecho: el *boom* económico experimentado por la mayoría de los países occidentales desde mediados de los cincuenta, y sobre todo durante la década de los 60 y 70, permitió el nacimiento de la mayoría de las empresas familiares actuales. Muchas de esas empresas familiares surgieron como iniciativas individuales y a lo largo del tiempo se han consolidado como grupos familiares. Desde los años 80 muchas de esas empresas que surgieron en esa época de expansión económica, debido entre otras causas a la edad de sus fundadores, están completando su proceso de sucesión y se están enfrentando a traspasos generacionales no exentos, en la mayoría de los casos de conflictos. Muchas empresas en los próximos años van a verse inmersas en un proceso de sucesión generacional. Hay que tener en cuenta que en ese tránsito no solo está en juego la supervivencia de las empresas afectadas sino un número considerable de puestos de trabajo.

Díaz Morlán (2013) analiza el papel del mérito, la formación y el aprendizaje en la sucesión de las empresas familiares británicas y españolas en los ss. XIX y XX. Más con-

cretamente, con relación a la presencia de mujeres en las EF, Gálvez Muñoz y Fernández Pérez (2007) han abordado desde la Historia Económica la contribución de las mujeres españolas durante siglos como empresarias, socias, empleadas, al éxito de la empresa familiar, en algunos casos como contables, ejerciendo funciones de relaciones públicas o relacionadas con los recursos humanos (en definitiva, contribuyendo a la gestión del negocio) y cómo, a pesar de dichas responsabilidades, las mujeres no estaban registradas ni como empleadas o trabajadoras ni propietarias, ni recibían remuneración específica por su trabajo en la empresa y tampoco eran formalmente identificadas como socias; su participación dependía por completo de los deseos de sus familiares varones, todo ello sin perder de vista que eran las encargadas de la educación de los hijos e hijas y de su preparación para tomar el relevo en la empresa familiar. También se refieren a algunos casos de empresas españolas durante gran parte del siglo XX, en que las mujeres se hacían cargo del negocio únicamente cuando se quedaban viudas o hasta que había un varón, normalmente el hermano que podía tomar las riendas del negocio, y al hecho de que eran los yernos, en el caso de algunas empresas familiares, en lugar de las hijas, los que desempeñaban un rol esencial en el desarrollo de éstas las mismas.

Las mujeres han trabajado y trabajan en empresas familiares donde el ámbito de lo productivo y lo reproductivo se encuentran indisociablemente unidos; en definitiva, se han encontrado en una posición en la que han padecido todos los inconvenientes de trabajar y casi ninguna de las ventajas, una forma particular de participar en el mundo productivo sin salir del reproductivo. En muchos casos, las mujeres de la familia han sido excluidas de la gestión y a veces, del accionariado. Las mujeres han desempeñado durante muchos años un apoyo invisible y no reconocido dentro de la empresa, invisibilidad que se rompía en muchas ocasiones con la muerte del marido, tras la cual adquirirían una presencia que se limitaba, en muchos casos, a que un hijo varón estuviera preparado y pudiera tomar la batuta del negocio.

Colli (2003) aporta una perspectiva histórica y comparada de las empresas familiares, examinando a lo largo del tiempo las diferentes relaciones en el seno de las empresas familiares y entre familias empresarias en diferentes contextos políticos e institucionales, y aborda cómo estas empresas han contribuido a la evolución del capitalismo industrial contemporáneo.

Colli, Fernández Pérez y Rose (2003) llevan a cabo un estudio de los determinantes nacionales en el desarrollo de las empresas familiares en Gran Bretaña, España e Italia en los siglos diecinueve y veinte; señalan la importancia de este tipo de organizaciones en la industrialización de los tres países analizados, remarcando el impacto de diferentes fuerzas históricas, culturales e institucionales y las implicaciones que tiene para el poder de las familias y en los negocios. En su trabajo se refieren al papel clave desempeñado por las mujeres en la fundación y desarrollo de muchas empresas privadas familiares, tanto entre bambalinas como en primera línea; «las mujeres directa e indirectamente fueron recursos vitales de financiación y contactos y en los tres países, el matrimonio era una forma importante de minimizar los costes de transacción del negocio al expandir la red familiar de confianza» (p. 40), si bien hay diferencias en el estatus legal y cultural de las mujeres en los tres países analizados. En el caso de España, Colli, Fernández y Rose (2003) se refieren al hecho de que las leyes erosionaban sistemáticamente los derechos de herencia de las mujeres, lo cual no significa que no estuvieran implicadas en la gestión donde, al contrario, representaban un recurso oculto. Refiriéndose ya a las últimas décadas del siglo XX, apuntan que en España:

El familismo ha sido y es bastante importante entre las pequeñas y medianas empresas desde los años ochenta ya que durante los años setenta y ochenta, una mejora en las oportunidades educativas, combinada con un cambio en las actitudes hacia el papel de la mujer en el mercado de trabajo, llevó a una redefinición de la familia en España e impulsó la inclusión de los miembros femeninos de la familia en puestos directivos. (Colli, Fernández Pérez y Rose, 2003, p. 51).

En las sociedades capitalistas desarrolladas, las empresas familiares son un ejemplo de unidad productiva y reproductiva al mismo tiempo, son un ámbito en el que las esferas pública y privada se imbrican íntimamente. Borderías y Carrasco (1994) señalan cómo la adscripción prioritaria de los hombres a la producción (ámbito de la economía) y de las mujeres a la reproducción (cuidado) se consolidó como forma de división sexual del trabajo de las sociedades industrializadas, lo que a su vez implicó la diferenciación de espacios donde se llevaban a cabo ambos tipos de trabajos: la fábrica y el hogar (Santos Ortega, 1995). Esta división a su vez conllevó una jerarquización de tareas, comportamientos, expectativas y espacios (Rodríguez, Goñi y Maguregui, 1996).

Las relaciones de subordinación entre hombres y mujeres se sitúan en la esfera reproductiva y se proyectan sobre las relaciones sociales fuera del hogar en el ámbito productivo y concretamente, en el ámbito de las empresas familiares. Por otro lado la dicotomía producción/reproducción, si es extraña para la mayoría de las mujeres, aún lo es más para la experiencia cotidiana de las mujeres en las pequeñas empresas familiares, cuya vida familiar y laboral se desarrolla en muchos casos en un único espacio social, en el que los límites entre lo productivo y reproductivo son difusos.

El desarrollo democrático de la sociedad, el cambio de los valores tradicionales por los democráticos, la incorporación formal de las mujeres al mundo «público», en definitiva, los avances sociales, requieren una nueva reestructuración de los espacios público y privado; «el reconocimiento del papel de las mujeres en el mundo debe afectar tanto al ámbito público como al privado» (Murillo de la Vega, 2007, p. 186).

En ese contexto histórico, la realidad de las mujeres en España ha cambiado sustancialmente en las últimas décadas: las cifras de participación de las mujeres en las enseñanzas universitarias han ido aumentando desde los últimos decenios del siglo XX. Las mujeres jóvenes han alcanzado unos niveles de formación equivalentes y en algunos casos superiores a los de los hombres —en España «el colectivo femenino supera el 50% de la matrícula universitaria desde principios de la década de los noventa» (Angoitia Grijalba y Rahona López, 2007, p. 257)—. Subirats, Pérez y Canales (2013) nos aportan algunos datos referidos a la presencia de mujeres y hombres en la Universidad en España: en el curso 2009-2010 las mujeres constituían el 54,4% de las personas matriculadas en licenciaturas y grados universitarios, el 59,7% de quienes alcanzaban la licenciatura, el 51,4% de las personas matriculadas en doctorado y el 48,7% de quienes se doctoraban. En el curso 2012-2013, el 54,3% de los estudiantes universitarios son mujeres; sin embargo, este porcentaje sube ligeramente entre la población egresada (57,6%)<sup>4</sup>. También se ha incrementado la participación de las mujeres en la población activa, el comportamiento laboral de las mujeres ha cambiado y los datos de la EPA señalan cómo la tasa de actividad femenina no ha dejado de crecer desde el año 1985; el

---

<sup>4</sup> Datos básicos del sistema universitario español. Curso 2013-2014. M.º de Educación, Cultura y Deporte. [http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/DATOS\\_CIFRAS\\_13\\_14.pdf](http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/DATOS_CIFRAS_13_14.pdf).

papel social de las mujeres se ha transformado sustancialmente, y todo ello acompañado de cambios culturales que han afectado a los procesos de socialización familiar. Se han dado importantísimos avances hacia la igualdad entre hombres y mujeres, pero también conviene poner de relieve que ni el incremento en el nivel formativo de las mujeres ni la participación de estas en el mercado de trabajo se ha visto reflejado en un incremento proporcional en las posiciones de poder.

**Tabla 1: Evolución de las tasas de actividad, empleo y paro de las mujeres españolas en los últimos quince años**

	1985	1990	1995	2000	2005	2010
Tasa de actividad	28,5	34,2	37,5	41,2	46,5	52,2
Tasa de empleo	21,4	25,8	26,0	32,9	40,8	41,5
Tasa de paro	24,9	24,4	30,6	20,3	12,2	20,6

Fuente: EPA-INE

Otro de los cambios se refiere a la participación de las mujeres como trabajadoras autónomas. Según el informe elaborado por la Asociación de Trabajadores Autónomos (ATA)<sup>5</sup>, la mujer es la protagonista del crecimiento de autónomos: uno de cada tres autónomos en España es mujer (34,8%) si bien la crisis ha afectado de forma diferente a hombres y mujeres autónomos, casi nueve de cada diez autónomos (87,9%) que se han perdido son varones. No obstante, el peso de los varones autónomos es muy superior que el de las mujeres. León es, con amplia diferencia, la provincia castellanoleonesa donde el empleo autónomo femenino tiene mayor peso, concretamente del 37,1% del total de autónomos. El sector servicios es el en el que un mayor porcentaje de autóno-

<sup>5</sup> Datos proporcionados por la Asociación de Trabajadores Autónomos. Recuperado de [http://www.ata.es/sites/default/files/castilla\\_y\\_leon\\_-\\_informe\\_mujer\\_autonoma\\_-\\_2014](http://www.ata.es/sites/default/files/castilla_y_leon_-_informe_mujer_autonoma_-_2014).

mos desarrollan su actividad económica, concretamente el 76,9% de las trabajadoras autónomas.

La situación de las mujeres en el seno de la sociedad ha cambiado; con relación a la posición de las mujeres en la EF, en los últimos veinte años se ha producido una creciente aceptación cultural de las mujeres en posiciones y roles de liderazgo, que se ha desarrollado concomitantemente con el ascenso del porcentaje de organizaciones que esperan que las mujeres sucedan como líderes en las EF (Dumas, 2011). El número de mujeres, esposas e hijas, que deciden entrar en el mundo de los negocios, implicarse en la empresa familiar, tanto en la gestión como en la propiedad y la dirección, ha crecido en los últimos años<sup>6</sup> (Cesaroni y Sentuti, 2014); a ello se une el incremento de su nivel educativo, que ha llevado a que las hijas estén ganando influencia en más empresas familiares. Las mujeres han experimentado un importante avance en sus empresas familiares y cada vez es más habitual que formen parte del accionariado y de la gestión en roles de liderazgo, si bien el número de mujeres que dirigen empresas familiares sigue siendo muy pequeño.

Debido a las expectativas de crecimiento en el relevo en la propiedad de las EF en esta década y al incremento gradual de mujeres sucesoras, es importante comprender las cuestiones a las que estas se están enfrentando en el seno de las empresas, para saber por qué todavía hay tan pocas mujeres que actualmente dirigen los negocios familiares (Vera y Dean, 2005). Las EF se enfrentan al reto de la profesionalización que con relación a la sucesión, implica que las EF han de considerar la competencia profesional, el mérito y la capacidad del sucesor o sucesora por encima del orden de nacimiento y dar el paso de un modelo sucesorio «del mayor hijo varón» al «sucesor o sucesora más cualificado», ya que lo contrario acarrearía costes sociales y económicos, tanto a nivel de la propia empresa como de orden más macro.

---

<sup>6</sup> Con relación a la presencia de mujeres en las Empresas Familiares no contamos con datos estadísticos, ya que las propias estadísticas reproducen el sesgo de género que Howorth, Rose, Hamilton y Westhead (2010) señalan que existe en muchos de los estudios acerca de la EF, que se centran en una figura individual, el dueño gerente, que se asume que es el empresario varón, a lo que se añade el hecho de que algunos estudios realizados sobre la presencia de mujeres en la empresa, y que nos aportan datos de su escasez en puestos directivos, se refieren a grandes empresas y a empresas cotizadas en bolsa (Castaño, Fuentes y Lafarga, 2007; Castaño, 2009).



Dumas (2011), una de las autoras de referencia en los estudios de la mujer en la EF, considera que:

las hijas puede que tengan que enfrentarse a retos particulares en la gestión, especialmente en términos de legitimidad de liderazgo, que puede ser explicada por las relaciones generizadas en el seno de la familia, el sistema de la empresa familiar y la sociedad, incluyendo las interacciones y percepciones de padres, empleados, proveedores y clientes. (p. 12).

Nos encontramos así pues ante un nuevo contexto social, competitivo y familiar en el que asistimos a la llegada de una nueva generación de familiares y directivos a las empresas familiares que las está transformando, los hijos e hijas de los fundadores cuentan con un capital formativo del que no disponían sus padres, pero han heredado una cultura de trabajo y de empresa que lleva el sello del fundador, con las consecuencias, tanto positivas como negativas, que ello implica.

Actualmente también está presente la realidad de aquellas mujeres que están creando empresas, por lo cual buena parte de las futuras primeras generaciones de empresas familiares serán de mujeres; estas seguramente ya no se planteen la sucesión en los mismos términos que se lo plantean los fundadores varones de empresas creadas hace unas décadas y seguramente nos encontremos ante un cambio de la función de las mujeres en la empresa familiar en la próxima generación (Blondel, 2005, 2013).

### 1.2.2. La dimensión normativa

La dimensión normativa del problema del estudio ayuda a entender la importancia por diferentes motivos de este tipo de institución económica: las pequeñas y medianas empresas familiares. Representan un elemento fundamental de la actividad económica en términos de creación de riqueza y de empleo, la base del tejido productivo y un puntal de estabilidad y crecimiento no solo económico sino también social; asimismo, las empresas familiares en este momento se enfrentan a diferentes retos tanto referentes a la gestión como de desarrollar una renovada visión de la familia. Las instituciones públicas se han preocupado de esta realidad.

### *1.2.2.1. Importancia económica y social de las empresas familiares*

La abrumadora presencia de este tipo de organizaciones y el papel que desempeñan en la sociedad actual, aunque no justifica por sí misma la labor investigadora, nos ayudará a captar la importancia numérica de las empresas familiares que por otro lado caracteriza a las principales economías de mercado y se manifiesta en diferentes indicadores, como el porcentaje de este tipo de empresas sobre el total de empresas, la contribución al Producto Interior Bruto (PIB) o el volumen de empleo que generan.

Diferentes autores y estudios ponen de relieve la importancia de las EF en la economía actual en diferentes países de nuestro entorno (Nieto Sánchez, 2003; Gallo Laguna de Rins, 2011; Corona Ramón, 2011). La *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar* (2008) nos aporta los siguientes datos: las EF en España superan los dos millones de empresas, y generan entre un 65% y un 70% del PIB y el 75% del empleo.

Las empresas familiares son uno de los pilares del sector empresarial español, constituyen la mayor parte de las PYMES y consecuentemente el núcleo central de la riqueza y el empleo generado en España. Al igual que en el resto de las economías desarrolladas del mundo en España la importancia de esta forma de organización empresarial es manifiesta. Según datos del Instituto de la Empresa Familiar<sup>7</sup> (IEF), las empresas familiares constituyen la base principal de riqueza en España, el 85% de las empresas españolas son familiares, generan un 70% del PIB, representan aproximadamente el 70% del empleo privado y seis de cada diez euros de exportaciones españolas son realizadas por este tipo de empresas. La EF reviste en España una importancia superior a lo que sucede en el resto del mundo. Los siguientes datos nos sirven para comparar la importancia de las empresas familiares en España, Europa y Estados Unidos<sup>8</sup>.

#### ***Porcentaje de empresas familiares sobre el total:***

→ Las empresas familiares representan aproximadamente dos tercios del total mundial:

---

<sup>7</sup> Instituto de Empresa Familiar: [www.ief](http://www.ief) (fecha de consulta: 27 de marzo de 2015).

<sup>8</sup> *PYME FAMILIAR. Puente al Futuro. PYME Familiar en España* (2007-2008).

- Constituyen el 80% del tejido empresarial norteamericano y español, frente al 74% del tejido empresarial europeo.
- En la actualidad, Europa cuenta con diecisiete millones de empresas familiares, de las cuales dos millones son españolas.

***Empleo en la empresa familiar:***

- Su importancia numérica hace que constituyan una de las principales fuentes de empleo:
- Las empresas familiares españolas emplean a 13,5 millones de trabajadores, cifra que supone aproximadamente el 75% del empleo privado.
  - En Europa, las empresas familiares ocupan a 100 millones de trabajadores.
  - La contribución al empleo de las empresas familiares estadounidenses es inferior y supone el 60% de la población activa.

***Contribución de la empresa familiar al Producto Interior Bruto (PIB):***

- La facturación de las empresas familiares representa:
- El 70% del PIB en España.
  - El 65% del PIB en Europa.
  - El 50% del PIB en Estados Unidos.
- En España, el 17% de las 100 compañías más grandes son empresas familiares.
- El 25% de las cien primeras empresas de la Unión Europea son familiares.
- El 37% de las empresas norteamericanas incluidas en las lista de *Fortune* son familiares.

También son interesantes los datos que nos aporta la Encuesta sobre Estrategias Empresariales<sup>9</sup> (ESEE) elaborada por la Fundación SEPI (Sociedad Estatal de Participa-

---

<sup>9</sup> *Las empresas industriales en 2011*. Encuesta sobre estrategias empresariales. Fundación SEPI. Marzo de 2013. Recuperado de: [http://www.fundacionsepi.es/ESEE/sp/INFORME\\_ESEE\\_2011.pdf](http://www.fundacionsepi.es/ESEE/sp/INFORME_ESEE_2011.pdf).

ciones Industriales), realizada con periodicidad anual y que recoge información sobre la actividad y decisiones de las empresas manufactureras en España. Esta encuesta utiliza como fuente de recogida de información un cuestionario en el que se incluyen preguntas que pretenden clasificar a las empresas en familiares y no familiares y medir la importancia que la familia tiene dentro de las operaciones y actividades de la empresa. Los resultados de la encuesta dividen a las empresas en PYMES —doscientos o menos trabajadores— y grandes —más de doscientos trabajadores—. De los datos de dicha encuesta se desprende que un 42% de las PYMES manufactureras en España en 2011 estaban bajo control de uno o varios grupos familiares, mientras que en el caso de las grandes este porcentaje no alcanza el 30%.

Las empresas familiares poseen un ciclo de vida, como el resto de las empresas, pero lo que las diferencia es su elevado índice de mortalidad. De hecho, uno de los grandes retos de las EF es la transición generacional, que incide en su continuidad y supervivencia. En el caso de España, un 65% se encuentra en la primera generación, sin embargo, solo el 25% alcanza la segunda generación, únicamente el 9% la tercera y el 1% la cuarta. Sacristán Navarro (2002) afirma que la causa de esta elevada y excesiva mortalidad se debe fundamentalmente a tres cuestiones: la propia naturaleza de la empresa familiar, la complejidad del proceso sucesorio y las deficiencias en la gestión causadas por los bajos niveles de profesionalización.

#### *1.2.2.2. Aspectos singularizantes de las PYMES familiares españolas*

Empresa familiar no es sinónimo de pequeña y mediana empresa, pero en este trabajo nos interesan este tipo de unidades organizativas que tomaremos como objeto de investigación. La composición del tejido empresarial español se destaca por la importancia relativa que tienen las pequeñas y medianas empresas en la generación del PIB y en su contribución a la generación de empleo, ocupando cerca del 63% de los trabajadores<sup>10</sup>. Esta investigación se centrará en las pequeñas y medianas empresas por ser las que tienen mayor peso específico en la economía de León, donde se llevará a cabo el estudio de caso.

---

<sup>10</sup> Fuente: [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2014.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2014.pdf).

En cuanto a la dimensión de la empresa para considerarla PYME, hemos seguido el criterio establecido por la Comisión Europea sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas<sup>11</sup>: «la categoría de microempresa, pequeñas y medianas empresas está constituida por empresas que ocupan a menos de doscientas cincuenta personas y cuyo volumen de negocios no excede de cincuenta millones de euros o cuyo balance general anual no excede de cuarenta y tres millones de euros»<sup>12</sup>. Esta definición incluye criterios de ingresos, activos y trabajadores. Pero en este trabajo se utilizará exclusivamente la aproximación por el empleo.

La afirmación de que los negocios familiares crean la mayor parte de los empleos en la sociedad occidental es cierta en nuestro contexto económico más cercano, las EF constituyen una parte sustantiva del tejido empresarial de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y más concretamente de la provincia de León; podemos decir que este tipo de unidades económicas es la columna vertebral de la economía leonesa y muchas de ellas son identificables porque en su denominación incorporan el apellido de la familia propietaria-gestora.

El *Informe PYME familiar 2007-2008* elaborado por las Cámaras de Comercio y el Consejo Superior de Cámaras, y dentro del programa *PYME familiar-Puente al futuro* nos aporta unos datos muy valiosos sobre la realidad de las PYMES familiares. Este informe trata de recoger información sobre la realidad de la PYME familiar española, sobre todo en los aspectos relacionados con la competitividad, el crecimiento y las perspectivas de continuidad de dichas empresas. La muestra de empresas encuestadas se extrae de la base total de PYMES familiares que existen en España. El perfil de la PYME familiar en España es el de una empresa con un número reducido de empleados (el 46,7% cuenta con menos de nueve empleados), en donde la gran mayoría son familiares y accionistas. Cabe resaltar, entre los datos proporcionados por este estudio, la distribución de empresas según el número de empleados: casi el 80% (79,3%) de las empresas tiene menos de veinticinco empleados.

---

<sup>11</sup> Recomendación 2003/361/Ce de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de distintos tipos de empresas en función de la plantilla, el volumen de negocio o el balance general. Publicada en el Diario Oficial de La Unión Europea L 124, p.36 de 20 de Mayo de 2003. Se considera PYME a aquella empresa que emplee al menos a 249 personas y cuyo volumen de negocios anual no exceda de 50 millones de euros, o cuyo balance general no exceda de 43 millones de euros.

<sup>12</sup> Extracto del art. 2 del anexo de la Recomendación 2003/361/Ce de la Comisión, de 6 de mayo de 2003.

También es importante tener en cuenta el grado de concentración del poder empresarial en las PYMES españolas. Según el *Informe PYME familiar*, por término medio, se estima que el peso relativo de los trabajadores familiares que además son propietarios de la empresa es de un 80,7%, y cuatro de cada cinco trabajadores de estas empresas tiene parentesco con la familia gestora y además son propietarios y/o accionistas. Por el contrario, el peso relativo que tienen los propietarios/accionistas que no forman parte de la familia es muy bajo, en torno a un 5%. En el caso de Castilla y León, el 15,7% de los empleados en PYMES familiares tiene de parentesco con el grupo familiar que dirige la empresa, dato que se asemeja bastante a la media nacional, que es de un 15,9%. En algunas Comunidades Autónomas, tales como Aragón y Murcia, este porcentaje se eleva considerablemente, ya que una cuarta parte de los empleados en este tipo de empresas pertenece a la familia gestora.

Otro de los datos que arroja el informe se refiere a la distribución por sector económico de las PYMES familiares: casi la mitad pertenece al sector industrial, concretamente el 44,1%, seguido del sector del comercio y la hostelería, con una presencia del 24,2%, y resto de servicios, con un 20,7%. El sector de la construcción tiene una importancia menor pero también importante y representa el 11% entre este tipo de empresas. En relación con la distribución territorial por Comunidades Autónomas, en casi todas ellas las PYMES bajo control familiar se dedican en su gran mayoría al sector industrial. En el caso de Castilla y León, los datos de distribución de las PYMES familiares por sector de actividad es muy parecido al total nacional: la industria representa el 44,6%, seguida del comercio y la hostelería, con un peso del 26,4%; la construcción, con un 11,6%; y el resto de servicios, con un 17,4%.

Otras características de las PYMES españolas (Nieto Sánchez, 2003, p. 125) son: la menor extensión en los mercados, un ámbito geográfico más reducido que las no familiares —ya que las EF tienen propensión a mantenerse en los mercados locales y cercanos—, una menor internacionalización, una menor tendencia a la formación de los empleados y un menor esfuerzo dedicado a actividades de innovación. De la Fuente Sabaté y Blanco Mazagatos (2003) señalan como rasgo diferencial de las EF, concretamente en el caso de la Comunidad de Castilla y León, el menor tamaño del Consejo de Administración, «lo cual mueve a pensar que estará constituido mayoritariamente por miembros familiares» (p. 22).

El informe *La Pyme familiar española y su internacionalización*<sup>13</sup> destaca el bajo nivel de internacionalización de las PYMES familiares españolas, desarrollado fundamentalmente a través de estrategias con poco riesgo como las exportaciones e indica que el desarrollo de una estrategia de internacionalización implicaría un cambio dentro de la estructura organizacional de la empresa.

La mayoría de las empresas familiares en España no cuentan con órganos de gobierno, tales como el consejo de familia, que permitan solucionar conflictos y regular las relaciones entre los miembros de la familia relativas a la gestión y a la propiedad. En el caso de la PYME familiar, el 56% de ellas no cuenta con dicho órgano.

No contamos con datos estadísticos concretos sobre presencia de mujeres en la EF, y por otro lado, los trabajos realizados en España sobre presencia de mujeres en los consejos de administración se refieren a grandes empresas y a empresas cotizadas en bolsa (Castaño, Fuentes y Lafarga, 2007; Castaño, 2009). Los trabajos de Mateos de Cabo, Escot y Gimeno (2006, 2010) se refieren a la existencia de barreras a la promoción profesional de las mujeres, incluido el «techo de cristal». Dichos estudios especifican que son las empresas familiares y las cooperativas las que tienen una mayor representación femenina, constituyéndose los lazos familiares como la vía principal de acceso a los órganos de administración. Gómez Ansón y Sacristán Navarro (2008) comparan la presencia de mujeres en los consejos de dirección de empresas familiares y empresas no familiares y concluyen que las primeras se caracterizan por una mayor diversidad de género en sus consejos de dirección.

También es importante en esta sensibilidad contextual referirse a las manifestaciones de la preocupación de los poderes públicos por la empresa familiar. Aunque la realidad de la EF es antigua, solo recientemente las instituciones públicas y las normas jurídicas han identificado esta realidad con sus propias peculiaridades.

En el ámbito autonómico son varias las Comunidades Autónomas que en los últimos años han diseñado, a través de sus Agencias de Desarrollo, planes de apoyo a la

---

<sup>13</sup> Informe dirigido por González Fuentes y elaborado por el Strategic Research Center y el Instituto de Empresa Familiar y la Escuela de Administración de Empresas en el año 2009.

empresa familiar, sobre todo para la elaboración del protocolo familiar<sup>14</sup>. Concretamente en el ámbito de la Comunidad de Castilla y León, la Consejería de Economía y Empleo ha mostrado interés por las PYMES familiares y su continuidad, y prueba de ello fue la creación de una línea de apoyo para la elaboración de un protocolo familiar en las empresas<sup>15</sup>.

En el marco estatal, también ha quedado patente desde hace años un interés claro tanto por las PYMES como por las EF. Algunas muestras de ello son las siguientes: el 26 de septiembre del año 2000 se acordó por el Pleno del Senado la creación, dentro de la Comisión de Hacienda, de una «Ponencia de Estudio para la problemática de la empresa familiar»<sup>16</sup> a la que se le encargó la redacción de un informe que recogiera de manera exhaustiva todas aquellas materias que, en la compleja realidad de las empresas familiares, podrían ser objeto de una regulación jurídica específica. A efectos tributarios se estableció una serie de condiciones que han de cumplir la EF<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Resolución de la Comunidad de La Rioja de 10 de febrero de 2014, por la que se aprueba las bases reguladoras de la concesión de subvenciones por la Agencia de Desarrollo a la elaboración de protocolos familiares.

Principado de Asturias. BOPA n.º 69, de 25/12/2011. Aprobación de ayudas para el apoyo a la consolidación y continuidad de la EF.

<sup>15</sup> Comunidad Autónoma de Castilla y León, Ayudas ADE 2008, Programa Impulso, mejora competitiva: Protocolo Familiar 2008. «Programa de mejora de la estructura organizativa de la empresa familiar», que tiene por objeto promover la elaboración de un protocolo familiar en el que se regulen las relaciones profesionales, económicas y familiares en la empresa con la finalidad de asegurar su continuidad a través de sucesivas generaciones familiares.

<sup>16</sup> El 23 de noviembre de 2001 se aprueba el «Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la Empresa Familiar», en la que se señalan una serie de conclusiones que se refieren entre otras cuestiones a la recomendación a las EFs de la formalización de un protocolo familiar, como acuerdo que delimite el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la propia EF y su propiedad, para introducir normas necesarias en el ordenamiento jurídico para crear un sistema de mediación y arbitraje. BOCG, Senado, VII Legislatura, Serie I, n.º 312 (23 de noviembre de 2001).

<sup>17</sup> Ley del Impuesto sobre el Patrimonio Neto, y por extensión en la del Impuesto sobre Sucesiones. No debe tener por actividad principal la gestión de un patrimonio mobiliario, no ha de tributar en régimen de transparencia fiscal, excepto si se trata de sociedades profesionales, ha de tener una participación en el capital de la sociedad de al menos el 5%, y al menos un miembro accionista de la familia propietaria debe ejercer efectivamente funciones de dirección en la entidad, percibiendo por ello una remuneración que represente más del 50% de la totalidad de sus rendimientos empresariales, profesionales y de trabajo personal.



Por otro lado, la Ley 77/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, preveía una futura norma reglamentaria de publicidad de protocolos familiares<sup>18</sup>. El Gobierno, en cumplimiento de este mandato, aprobó el RD 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. Este RD, según queda delimitado en el artículo 1, «... tiene por objeto la regulación de la publicidad de los protocolos familiares de las sociedades mercantiles no admitidas a cotización y especialmente el acceso al registro mercantil de las mismas».

Otra de las manifestaciones de dicho interés es la publicación desde el año 2003 por parte de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, de la *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*, que responde a la necesidad, por parte de las Administraciones Públicas, de optimizar las políticas de información y comunicación para la desarrollo y mejora de la gestión, y que pretende abordar con un enfoque práctico las principales cuestiones que afectan a las empresas familiares y aportar soluciones a las familias empresarias<sup>19</sup>.

Las cámaras de comercio, por su parte, también han contribuido a la creación y difusión de conocimiento acerca de las PYMES familiares y han desarrollado el «Programa Pyme Familiar-Puente al futuro» con el apoyo económico del Fondo Social Europeo, cuyo objetivo es apoyar y sensibilizar a estas empresas en su desarrollo y cambio generacional. La Ley Básica de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, aprobada el 20 de Marzo de 2014, tiene entre sus funciones el impulsar actuaciones dirigidas al incremento de la competitividad de las PYMES y fomentar la innovación y transferencia de tecnología a las empresas.

También es interesante poner de relieve la importancia de la EF desde el movimiento asociativo. Durante las últimas décadas hemos asistido a la creación de asociaciones tanto a nivel nacional como internacional, orientadas a defender los intereses de las em-

---

<sup>18</sup> Disposición Final 2.3: «Reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al Registro Mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción».

<sup>19</sup> [http://ipyme.org/Publicaciones/Empresa\\_Familiar.pdf](http://ipyme.org/Publicaciones/Empresa_Familiar.pdf).

presas familiares. En el ámbito geográfico de la provincia de León no hay ninguna asociación específica de EF, pero sí a nivel autonómico en Castilla y León, donde existe Empresa Familiar de Castilla y León (EFCL); esta asociación sin ánimo de lucro fue constituida en Salamanca el 27 de junio de 1997 con el fin de defender a las empresas familiares de Castilla y León como motor de la economía productiva y la generación de empleo en la región. EFCL fomenta la cultura empresarial y promueve la continuidad de este tipo de empresas, y está conformada por alrededor de un centenar de empresas familiares de las nueve provincias de la región, todas ellas líderes en sus respectivos sectores. La facturación conjunta de las empresas asociadas equivale al 10% del PIB de Castilla y León y emplean al 6% de la población ocupada en el sector privado.

Hay que destacar la presencia del Instituto de la Empresa Familiar que se fundó en el año 1992 y se ha ido consolidando como un interlocutor en todo lo referido a empresa familiar ante las Administraciones Públicas y los medios de comunicación, llegando a agrupar a un centenar de empresas líderes en sus respectivos sectores, con una facturación media por compañía de 1400 millones de euros<sup>20</sup>. Es una asociación sin ánimo de lucro, de ámbito nacional, cuyos socios son presidentes, consejeros delegados o miembros del consejo de administración de las empresas de las que son propietarios. A su vez, sus respectivas Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar están formadas por EF líderes en sus respectivas Comunidades Autónomas. Actualmente existen dieciséis asociaciones territoriales de empresa familiar, que cubren la casi totalidad de las comunidades autónomas españolas y que engloban a 1100 empresas de todos los sectores de actividad y que de manera agregada representan el equivalente al 11% del PIB nacional<sup>21</sup>.

Uno de los objetivos fundacionales del IEF fue la investigación y a partir de 1998 inició la colaboración con universidades españolas. Fruto de esa colaboración es la creación de la Red de cátedras de Empresa Familiar que se compone de treintaiséis cátedras, en las que participan doscientos profesores universitarios y que forman a cerca de dos mil alumnos al año en toda España. Tiene por objeto el análisis, la investiga-

---

<sup>20</sup> Algunas de las empresas que integran el Instituto son Inditex, Puig, Planeta, Mercadona, Mango, Barceló y Catalana Occidente.

<sup>21</sup> Información proporcionada por la propia página del Instituto de Empresa Familiar. <http://www.iefamiliar.com/web/es>.

ción y la docencia sobre la realidad de estas compañías. La incorporación de la empresa familiar como tema en los planes de estudios universitarios ha significado un avance en el conocimiento de este tipo de organización que se aborda desde un punto de vista científico y multidisciplinar, y en el que participan áreas tales como Derecho Civil, Tributario, Mercantil, Economía, Dirección de Empresas, Dirección Estratégica, Psicología Social, Sociología y Marketing. También han surgido publicaciones periódicas, cursos de verano y másteres especializados, y todo ello se ha visto acompañado de un incremento de la bibliografía sobre el tema.

### *1.2.2.3. Acciones Europeas e Internacionales con relación a la empresa familiar*

Debido a la importancia de las EF en el tejido empresarial europeo, la CE está desarrollando acciones específicas a favor de este colectivo, especialmente dirigidas a las PYMES, y se han dictado diversos documentos que se refieren específicamente a ellas<sup>22</sup>. En ello ha influido el papel sensibilizador del Grupo Europeo de Empresas Familiares (European Group of Owner Managed and Family Enterprises, GEEF)<sup>23</sup>, organización sin ánimo de lucro fundada en 1997 por un grupo de ocho asociaciones europeas de empresas familiares con el objetivo de fomentar el papel de este tipo de organizaciones en el desarrollo europeo y potenciar su imagen pública como motor fundamental en la sociedad. Engloba actualmente a 11000 empresas europeas y desarrolla una importante actividad tanto frente a las instituciones comunitarias como a nivel nacional; uno de sus hitos más importantes es que en el año 2007 consiguió que la Comisión Europea (CE) creara un grupo de expertos en EF para que le ayudara a entender el fenómeno de la empresa familiar e identificar las políticas más adecuadas. Dicho grupo de expertos estaba compuesto por un representante de cada uno de los países, junto a tres expertos designados por la Comisión y trabajo desde 2007 a 2009 y concluyeron

---

<sup>22</sup> Recomendación 1994/1069/CE, de 7 de diciembre sobre «Transmisión de las Pequeñas y Medianas Empresas».

Recomendación 96/280/CE, de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas, que se refiere al carácter familiar que suelen tener las mismas (Diario Oficial, n.º L 107, de 30/04/1996).

Comunicación de la Comisión de 28 de marzo de 1998, sobre «Transmisión de las Pequeñas y Medianas Empresas».

<sup>23</sup> El IEF participa como miembro fundador del Grupo Europeo de Empresas Familiares, que pasó a denominarse en el año 2010 European Family Business.

con la redacción de un informe<sup>24</sup> sobre las cuestiones relevantes de las empresas familiares.

Según Gimeno<sup>25</sup>, la creación de este grupo implicó para la CE el abandono de la idea ampliamente extendida hasta ese momento de que empresa familiar es sinónimo de PYME, y se empezó a vincular empresa familiar desde la perspectiva de la estructura de propiedad. El grupo también acordó proponer a la CE una definición oficial de empresa familiar, lo cual otorga carta de naturaleza a la empresa familiar y permite que esta sea claramente identificada a los efectos de realización de políticas públicas de apoyo.

A nivel internacional, existe el Family Business Network (FBN)<sup>26</sup>, fundado en 1990 como respuesta a la necesidad de empresarios familiares de muchos países de disponer de una asociación de ámbito mundial. También se trata de una asociación independiente y sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo crear y difundir conocimientos, intercambiar experiencias, ofrecer formación, y asesoramiento de consultores y académicos. Actualmente el FBN tiene más de .000 miembros en ochenta países; su sede central radica en Lausanne, Suiza.

Fruto de la importancia que este tipo de empresas tiene para la economía también es la aparición de multitud de iniciativas que tratan de analizar y profundizar en su estudio; periódicamente se celebran congresos, se publican artículos en revistas científicas, bien especializadas en el tema, como es el caso de *Family Business Review* y *Journal of Family Business Management*, o bien en otras, algunas de las cuales han dedicado números monográficos al tema, como en el año 1983 la revista *Organizational Dynamics*; también han aparecido en otras muchas publicaciones con cierta regularidad artículos sobre este objeto de estudio, tales como *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of*

---

<sup>24</sup> *Final Report of the expert group overview of family- business- relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, November 2009. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf).

*Informe final del grupo de expertos de problemas de la empresa Familiar: investigación, redes, medidas políticas y estudios existentes*, de noviembre de 2009. Entre las aportaciones del Informe encontramos el documento «Descripción de los problemas relevantes de la Empresa Familiar».

<sup>25</sup> <http://www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/1479/la-comision-europea-descubre-a-empresa-familiar> (fecha de consulta 9 de Julio 2012).

<sup>26</sup> El IEF tiene la representación exclusiva en España del Family Business Network.

*Small Business Management, Journal of Small Business Venturing*, siendo sobre todo a partir del año 2003, cuando aumenta la producción de artículos sobre EF.

### 1.2.3. La perspectiva de género

La diferenciación de género constituye un factor estructurante de la sociedad que determina la configuración de organizaciones concretas y en el caso de las PYMES familiares, es pertinente incluir la perspectiva de género en su análisis. A través del género es posible analizar el papel de las mujeres y hombres en la sociedad y cómo se han construido las relaciones de poder en los mercados, instituciones y organizaciones» (Gálvez Muñoz, 2000, p. 132). La perspectiva de género nos aporta un horizonte nuevo y nos ayuda a desvelar las dimensiones no naturales de las relaciones entre hombres y mujeres (tanto en la familia como en la empresa), dando una perspectiva interesante a cualquier análisis sobre la familia y la empresa.

Hace más de veinticinco años que se publicaron los primeros trabajos que abordaban específicamente la participación de las mujeres en las EF, y algunas de esas primeras investigaciones acerca del estudio de las mujeres en la EF se refieren a la necesidad de investigar sobre las diferencias de género (Dumas, 1989) y a las hijas como un «recurso inexplorado» (Lyman, Salganicoff y Hollander, 1985).

Conviene recordar que la mayoría de las EF españolas se constituyeron bajo un modelo de familia tradicional, en el que la mujer desempeñaba un rol secundario, supeditado al del marido. Su papel ha sido infravalorado e invisibilizado, tanto en cuanto trabajadoras activas en el negocio familiar como en su contribución a través de su papel en el seno de la familia en cuanto esposas, madres o hermanas. A las mujeres en el seno de las EF se las ha considerado, por el hecho de ser mujeres, de forma diferente; esa diferencia ha consistido en muchas ocasiones en la no consideración de las mujeres como interlocutoras para hablar sobre la EF.

Esta investigación parte de la asunción de que las decisiones políticas en materia de igualdad son importantes y necesarias pero han de ir acompañadas de cambios en la vida privada. Los avances conseguidos por las mujeres, concretamente en España, han sido considerables, resultado de los cambios en los ámbitos legislativo, educativo y laboral, y siempre gracias a la lucha de los movimientos feministas. Tenemos que seguir

afirmando que la igualdad de derecho es diferente de la igualdad de hecho, y esto es importante para estudiar las organizaciones económicas.

Son muchas las medidas que se han ido tomando para ir erradicando la situación de desigualdad en diferentes ámbitos, tanto a nivel político como institucional. Contamos con igualdad de oportunidades en el plano jurídico, plasmada en los sucesivos Planes de Igualdad, en la Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres (la Ley de Igualdad)<sup>27</sup> o en las promulgadas por las Comunidades Autónomas; los programas comunitarios de Acción Comunitaria en materia de Igualdad, los Planes de Igualdad Nacionales y Autonómicos son una prueba del interés político y han supuesto un avance importante en la igualdad entre hombres y mujeres. También son importantes las medidas de acción positiva orientadas a conseguir la plena incorporación de las mujeres en todas las esferas de la vida social, al tiempo que la perspectiva de género ha sido incorporada de forma transversal en la política. Es deseable y necesario, una vez reconocida la igualdad formal entre hombres y mujeres, contribuir al avance en la igualdad real o sustancial entre hombres y mujeres, la igualdad en el punto de llegada y la igualdad en los resultados, en este caso en las EF.

Bajo una imagen de aparente igualdad se oculta una situación de subordinación de las mujeres en el seno de la sociedad y concretamente en las empresas. Pese a que existe cada vez más una creencia en la igualdad de género, dicha igualdad no siempre se materializa. Efectivamente se han producido importantes avances y progresos, pero no se puede hablar de igualdad entre géneros en el seno de las PYMES familiares. Tal y como sostienen Fernández Villanueva, Domínguez Bilbao, Revilla Castro, Anagnostou y Sancho Hernández (2003) «el camino hacia la igualdad real percibimos está obstaculizado por barreras sociales existentes y las actitudes de resistencia a la igualdad en sí misma» (p. 291), entendiendo por barreras «los obstáculos exteriores a las personas que les impiden conseguir una mayor igualdad de oportunidades, lo que incluye las actitudes prevenientes del exterior» y como resistencias «el mantenimiento de actitudes y comportamientos desiguales producidos por la socialización sexista que se ha venido dando a lo largo de la historia» (p. 292).

---

<sup>27</sup> Ley Orgánica de Igualdad 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71, de 23/03/2007.

Mulholland (2003) se refiere a cómo las mujeres son invisibles incluso en mucha documentación de las empresas; para esta autora, resulta curioso descubrir cómo los directorios de empresas, teorías empresariales y mucha bibliografía carece de un análisis de género porque la definición de propiedad enraizada únicamente en los negocios de los hombres es parcial y presenta una versión distorsionada de cómo se establecen los negocios familiares.

Pese a que, como han puesto de manifiesto los trabajos históricos, ha sido esencial el papel desempeñado por las mujeres (Colli, Fernández Pérez y Rose, 2003), las propias aportaciones teóricas sobre la empresa familiar ha dedicado un lugar marginal al estudio del género, que no solo ha sido infrainvestigado, sino que cuando se ha tratado el tema de la contribución de las mujeres en la EF, se ha hecho en generalizados y estereotípicos roles. La marginación del tema de la mujer no es exclusivo de los estudios de empresas familiares sino también de diferentes ciencias<sup>28</sup> y desde diferentes especialidades de la Sociología, pero de hecho cuando se ha incorporado a las mujeres en los análisis sociales el resultado ha sido muy fructífero y ha conllevado progresos conceptuales y técnicos.

### 1.3. COMPLEJIDAD DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Diferentes autores se han referido a las dificultades que conlleva la investigación acerca de la empresa familiar (Upton y Heck, 1997; Winter, Fitzgerald, Heck, Haines y Danes, 1998; Sacristán Navarro, 2002). Los problemas tienen su origen en diferentes causas, como son la ausencia de una definición comúnmente aceptada, la escasez de datos secundarios y la dificultad de obtener colaboración de las propias empresas. Estos elementos han incidido en la complejidad del objeto de investigación, en la delimitación de la población objeto de estudio entre las empresas de la provincia de León, en la selección de la muestra y en el acceso a las propias empresas seleccionadas.

---

<sup>28</sup> Gálvez Muñoz (2000) hace una revisión de las aportaciones teóricas sobre género e historia empresarial en el que analiza los estudios sobre mercado, familia, trabajo y cambio tecnológico, principalmente dentro de la economía y de la historia.

### 1.3.1. Ausencia de una definición comúnmente aceptada

Una de las primeras dificultades de la investigación ha tenido que ver con la dificultad en la delimitación del objeto de estudio; de hecho, la mayoría de los trabajos acerca de la empresa familiar, bien sean de carácter divulgativo o científico, empiezan planteando la dificultad de definirla; diferentes autores han señalado la ausencia de acuerdo en la propia definición de la EF (Wortman, 1994; Chrisman, Chua, Sharma y Pramodita, 1998). Astrachan y Shanker (2003) afirman que «no existe aún una definición universalmente aceptada de empresa familiar» (p. 218).

Chrisman, Chua y Sharma (2005) consideran que, además de la falta de acuerdo entre los investigadores acerca de la definición de empresa familiar, tampoco existe un marco que ayude a integrar las diferentes aproximaciones: Dirección estratégica, Teoría organizacional, Sociología, Psicología y puntualizan la pertinencia de distinguir entre un concepto teórico útil para crear teoría y otro concepto operativo que sirva para distinguir los componentes que permiten clasificar una empresa como familiar o no.

Pese a ello, la mayoría de los autores identifican ciertas dimensiones que sustentan una definición de EF<sup>29</sup> (Litz, 1995; Cabrera Suárez, 1998) que son: la participación de la familia en la propiedad y en la dirección de la empresa, la implicación de la familia y la intención de transferencia a sucesivas generaciones, si bien las diferentes definiciones que existen varían en la importancia que otorgan a cada uno de dichos elementos.

A la falta de consenso académico acerca de un marco conceptual se le añade la ausencia de una definición legal de EF a nivel internacional.

A continuación se presentan algunas definiciones de EF elaboradas por instituciones públicas tanto nacionales como de la Unión Europea que pueden servir para enmarcar el objeto de investigación.

---

<sup>29</sup> A pesar de la falta de consenso sobre la definición de empresa familiar, en el Capítulo 2 se recogen los acuerdos que existen en torno a las dimensiones fundamentales que contribuyen a la definición y que pueden ayudar a una delimitación conceptual.



Dentro del marco español, la *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar* publicada por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana empresa (2008) señala las siguientes características como diferenciadoras de la empresa familiar: la propiedad de la empresa concentrada en un grupo familiar, dicho grupo familiar participa en el gobierno y/o en su caso en la gestión de la empresa y existe una vocación de continuidad y de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

En el marco del Programa Pyme Familiar-Puente al futuro<sup>30</sup> se entiende por empresa familiar:

Aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal es la producción o comercialización de bienes y servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes de la misma. (p. 11)

A nivel europeo se ha tratado de llegar a un consenso en una definición de empresa familiar que trata de unificar y comparar los múltiples trabajos sobre empresa familiar que se realizan en Europa. La Asamblea General del Grupo Europeo de empresas familiares, celebrada el día 27 de marzo de 2008, consensuó una definición de empresa familiar, que a su vez fue aprobada por la Family Business Network<sup>31</sup> (FBN) el 7 de abril. La definición acordada es que una empresa es familiar cuando:

1. La mayoría de los derechos de decisión están en manos de las persona(s) naturales que fundaron la empresa, o en posesión de persona(s) que adquirieron el capital de la misma o en posesión de sus conyugues, hijo(s) o herederos directos.
2. La mayoría de los derechos de decisión puede ser derechos directos o indirectos.
3. Como mínimo un representante de la familia o de parientes está formalmente involucrado en el gobierno de la empresa.

---

<sup>30</sup> *Informe Pyme Familiar-Puente al futuro*, desarrollado por las Cámaras de Comercio de España. Pyme Familiar en España 2007-2008.

<sup>31</sup> El Family Business Network es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1990, dedicada a incrementar la calidad del liderazgo y la gestión de las empresas familiares en todo el mundo.

4. Las empresas cotizadas cumplen los requisitos de ser familiares cuando la persona(s) que crearon o adquirieron la empresa, sus familias o sus descendientes poseen un 25% de los derechos de decisión correspondientes al conjunto del capital social.

Esta definición permite que los poderes públicos de los diferentes estados puedan identificar en sus políticas cuándo una empresa es familiar y cuándo no lo es, y pretende poder homogeneizar el estudio de la EF.

En el ámbito jurídico hay una relativa indefinición de lo que es la empresa familiar sin que exista una norma jurídica que delimite esta realidad de una forma general en todas las ramas del Derecho; ha sido en el ámbito fiscal donde se han dictado normas que la delimitan a efectos de beneficios fiscales (Gallego Domínguez, 2012). Esta afirmación es cierta para el ordenamiento jurídico español, ya que no existe un concepto legal que nos pueda servir para identificar si una empresa concreta tiene o no dicho carácter, ni tampoco existe un único tipo de empresa familiar, ni una regulación sistemática de la EF, ni normas que ofrezcan un concepto aplicable a las diferentes normas jurídicas<sup>32</sup>.

Las anteriores definiciones elaboradas desde las instituciones carecen de ciertos elementos claves para esta investigación. Por un lado, la EF entendida como la combinación de la institución familiar y la empresarial lleva a considerar las tensiones que esta superposición puede crear, tanto en la empresa familiar como en la familia empresarial, ni tienen en cuenta que las EF son extensiones de la cultura, la dinámica y los sesgos familiares ( muchos de ellos vinculados al género), de hecho, las normas y roles que funcionan en el sistema familiar se suelen trasladar a la empresa familiar; tampoco cuestionan la unidad y la armonía a menudo dada por supuesto cuando se usa la noción de familia. La empresa familiar puede ser considerada un contexto muy tradicional. Un ejemplo es la regla de la primogenitura, el derecho de sucesión del primer nacido varón. La norma de primogenitura puede llevar a la persona menos idónea al puesto de líder, algo igualmente dañino para hombres, mujeres y para la EF (Hollander y Bukowitz, 1990).

---

<sup>32</sup> Si bien la exposición de motivos del RD 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, señala que son «aquellas en las que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí».

La definición de cualquier objeto de estudio, en este caso de la empresa familiar, viene condicionada por los objetivos de la investigación, y en el ámbito investigador resulta útil diferenciar entre un concepto teórico, orientado a crear teoría, y otro operativo, imprescindible para clasificar una empresa como familiar o no.

El concepto teórico será abordado en el Capítulo 2 de esta tesis y en cuanto al operativo, consideramos familiar a aquella empresa en la que propiedad y control están en manos de una familia, y donde dos o más miembros de la familia están directamente implicados en el negocio. Siguiendo la tipología de Gallo Laguna de Rins (1993,1995) se trata de EF de dirección familiar, que aunque pudieron nacer como empresas de trabajo familiar que evolucionaron con el paso del tiempo hacia un tipo de dirección familiar. En cuanto a en qué momento se debe considerar una empresa como familiar, hay autores que opinan que la empresa es familiar desde el momento en que el fundador la inicia; otros, en cambio, consideran que una empresa se convierte en familiar cuando el fundador decide incorporar a sus familiares en el accionariado o en la gestión de la misma, considerando a la empresa hasta ese momento como personalista. Nosotros nos quedamos con esta segunda consideración, ya que nos vamos a centrar en empresas en las que ya se ha incorporado una segunda generación de hijos e hijas. Otros criterios utilizados en la investigación para definirla como EF son que sus propios miembros la definan como tal y que exista un deseo de transmisión a la siguiente generación. Estos criterios son de naturaleza subjetiva y solo podremos concretarlos preguntando directamente a los miembros de la EF una vez seleccionada la muestra.

Esta definición de empresa familiar nos ha servido para hacer la selección de la población de empresas objeto de investigación, tarea nada fácil, como se detalla a continuación.

### 1.3.2. Ausencia de listados de empresas familiares y de datos secundarios

En relación a la determinación de cuándo una empresa es familiar o no, Vallejo Martos (2005) se refiere a la escasez de fuentes de información secundaria como «uno de los escollos a los que se enfrenta la comunidad científica cuando pretende investigar a las empresas familiares» (p. 154).

La ausencia de datos secundarios referidos a empresas familiares en la provincia de León nos lleva a definir nuestra propia población de estudio; esta dificultad se ha tratado de paliar siguiendo las recomendaciones de Rojo Ramírez, Diéguez Soto y López Delgado (2011) acerca de la investigación de la empresa familiar. En nuestro caso hemos utilizado la aplicación MarketingInsight<sup>33</sup>. Esta base de datos, como otras, no diferencia entre empresa familiar y empresa no familiar, por lo que la estrategia de búsqueda responde a estos patrones: selección entre las empresas con datos disponibles, entre aquellas que tengan la sede social en la provincia de León, que estén activas y utilizando el listado de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 2009, dejando fuera a empresas financieras. A partir de ahí, se llevaron a cabo ciertas restricciones.

— En relación al tamaño, aunque la empresa familiar no viene definida por el tamaño, empresa familiar no es sinónimo de pequeña y mediana empresa, pero en este trabajo nos interesan este tipo de unidades organizativas, que tomaremos como objeto de investigación; empresas que ocupan a menos de doscientas cincuenta personas.

— Una de las características de la empresa familiar es la pluralidad de formas jurídicas, desde formas individuales a societarias; lo que define a la empresa familiar no es su forma jurídica, sino que exista un control familiar de las decisiones y una continuidad intergeneracional. En cuanto a la forma jurídica, se ha optado por seleccionar a las Sociedades Anónimas, Limitadas y otras formas jurídicas.

A fecha 16 de febrero de 2015 en León hay una población de 5113 empresas activas con menos de 250 empleados, de las cuales 478 (9,34%) son sociedades anónimas, 4507 (88,14%) son sociedades limitadas y 128 (2,50%) tienen otras formas jurídicas.

La dificultad, referida al acceso a las propias empresas, se ha paliado gracias a la colaboración de Asociaciones de Empresarios tales como el Círculo Empresarial Leonés (CEL), la Asociación Empresa Familiar de Castilla y León (AEFCL) y también a través de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de León. La forma de saber si son empresas familiares es analizar en cada empresa los apellidos y otras características de los propietarios y de los órganos de decisión; el uso de dos apellidos en España justifica

---

<sup>33</sup> Son múltiples las Bases de Datos de empresas disponibles, pero ninguna de ellas utiliza como parámetro clasificatorio el carácter familiar. La aplicación MarketingInsight (Iberinform-Crédito y Caución) es una herramienta que proporciona información sobre 1,4 millones de empresas españolas.

la búsqueda del carácter familiar o no de las empresas a través de la comparación de apellidos de los accionistas y administradores de la empresa.

### 1.3.3. Limitaciones institucionales en el estudio de las PYMES

Las EF son uno de los pilares del sector empresarial español, constituyen la mayor parte de las PYMES y consecuentemente, el núcleo central de la riqueza y el empleo generado en España. En cuanto a la dimensión de la empresa para considerarla PYME ya hemos clasificado a una empresa como PYME cuando cumple el siguiente criterio: emplee a menos de 249 personas.

El IEF se ha ido consolidando como interlocutor que en todo lo referido a la empresa familiar ante las Administraciones Públicas y ante los medios de comunicación, sin embargo, agrupa a un centenar de empresas líderes en sus respectivos sectores, con una facturación media por compañía de 1400 millones de euros, al igual que ocurre con sus Asociaciones Territoriales, en el caso de Castilla y León la asociación Empresa Familiar Castilla y León, la mayoría de las empresas que engloban quedan fuera de la delimitación de una PYME.

En cuanto a la patronal de la Pequeña y Mediana Empresa, es la Confederación Empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) la organización de ámbito nacional para la defensa, representación y fomento de los intereses de las PYMES y del empresario autónomo; la CEPYME está reconocida como la organización empresarial más representativa en el ámbito estatal y en ella están integradas las organizaciones de ámbito autonómico, como la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León y provincial, como la Federación Leonesa de Empresarios (FELE). En relación a nuestro objeto de estudio hay que resaltar la ausencia de mujeres en los órganos de decisión de dichas organizaciones; en el organigrama de la CEPYME no existe ningún departamento o área dedicado a la mujer empresaria y en su comité solo hay una mujer; en la Junta Directiva Provincial de la FELE compuesta por treinta y tres miembros solo hay una mujer al igual que en el comité ejecutivo compuesto por diecisiete miembros; en la junta directiva del Círculo Empresarial Leonés (CEL), otra de las organizaciones empresariales de la provincia leonesa, compuesto por veinticinco miembros, de los cuales solo una es mujer.

## 1.4. METODOLOGÍA

Este tipo de investigación busca el conocimiento a través de la experiencia individual de las hijas que están implicados directamente en la gestión y en la propiedad de la empresa familiar. El hecho de que nos interesen los aspectos subjetivos de la conducta humana por encima de las características objetivas nos dirige a la investigación cualitativa. Hemos optado por realizar un estudio de caso; con ello pretendemos enfocar y estudiar en profundidad nuestro objeto de estudio, en una zona geográfica concreta, la provincia de León; esta estrategia de investigación a su vez es muy apropiada para el estudio de la empresa familiar y más concretamente para profundizar en el papel de las mujeres (Barret y Moores, 2009).

En el estudio de casos hay una interrelación entre teoría y material empírico, la teoría y la literatura son vistas como marcos de interpretación que son deliberadamente abiertos y adaptables, especialmente en las fases iniciales de la investigación; a lo largo de todo el diseño de la investigación ha existido un diálogo con la propuesta de investigación que nos ha permitido adaptar todas las fases del proceso investigador a los objetivos propuestos.

El objeto de estudio demanda una técnica concreta de investigación, en este caso la entrevista en profundidad como técnica cualitativa de recogida de información a través de personas que conocen con precisión el tema y que permite explorar el significado que el actor otorga a sus experiencias cotidianas. Se trata de un tipo de entrevista cualitativa, que en esta investigación concreta, consistirá en una entrevista individual, de carácter holístico, dirigida a la obtención de información a través de personas que conocen con precisión el tema y que permite explorar el significado que las hijas pertenecientes a una empresa familiar otorgan a sus experiencias cotidianas en el seno de las PYMES familiares.

Esta orientación metodológica se ha elegido en función de la propuesta y de los objetivos de investigación. Se trata ante todo de lograr la adecuación metodológica al problema de investigación, ya que el método ha de depender del fin de la investigación y de las preguntas que nos hagamos. Este tipo de metodología significa partir de la interacción cotidiana entre individuos y la interconexión entre la empresa y la familia, y nos va a permitir comprender la dinámica propia de las EF, al tiempo que comprender a los

sujetos, sus necesidades, valores, roles, la historia compartida y las relaciones a largo plazo. En este tipo de organización, la implicación familiar influye en la empresa y es interesante captar y comprender la influencia de las relaciones entre los miembros de la familia, «esto significa comprender las necesidades, motivaciones, significado» (Nordqvist, Hall y Melin, 2009, p. 298).

Por otro lado, el abordaje cualitativo es fundamental para conocer cómo tienen lugar las diferencias sociales, específicamente las de género, más difíciles de captar a través de otras aproximaciones metodológicas; y también es adecuado en el campo de las empresas familiares, teniendo en cuenta la importancia del ámbito afectivo en estas familias.

En la investigación se han seguido tres fases concatenadas (si bien, y tal y como es propio de los estudios cualitativos, se ha optado por un diseño de investigación flexible):

- a) Fase exploratoria que ha consistido en la revisión de fuentes documentales y bibliográficas. Se ha llevado a cabo un análisis tanto de la bibliografía generalista acerca de la EF, como de la especializada en el tema de la mujer en la EF. Nos hemos basado en teorías existentes y en resultados de investigaciones empíricas realizadas.
- b) Trabajo de campo, mediante la aplicación de la técnica de recogida de información de la entrevista en profundidad, por ser la más adecuada para la propuesta y los objetivos de investigación.
- c) Fase de análisis e interpretación del material recogido en el trabajo de campo.

## 2. DELIMITACIÓN TEÓRICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

En este capítulo se delimita conceptualmente el objeto de estudio de esta investigación: las PYMES familiares. En el primer apartado se plantea el estado de la cuestión, para ello se parte de un análisis de la evolución de los trabajos científicos acerca de la EF de tipo general y a continuación se esboza una descripción de la EF a través de su definición racional-técnica.

En el ámbito investigador y académico, incluso partiendo de la realidad de que en las EF se da un solapamiento institucional, nos encontramos con una separación entre familia y empresa. Vallejo Martos (2005) se refiere a la cuestión relativa a que no se estudien ambas instituciones simultáneamente:

El compromiso ideológico —de carácter tácito— asumido por la mayor parte de los investigadores, en torno a que las consideraciones relativas a la eficiencia y la racionalidad burocrática deberían predominar en el trabajo, les ha conducido a ignorar cómo influye la dinámica de la familia propietaria en el comportamiento organizacional. (p. 152).

Debido a que gran parte de las aportaciones teóricas que se analizan definen la EF únicamente desde una perspectiva racional-técnica, es necesario un segundo apartado en el que se aborde la empresa familiar desde las ciencias sociales que tenga en cuenta su doble naturaleza, empresarial y familiar, cuya fusión da lugar a una realidad nueva. Analizaremos las características que la definen sociológicamente, prestando atención a la contradicción familia/empresa, a la contradicción entre la cultura del beneficio y la cultura del bienestar humano. La EF en cuanto familia empresaria, la cultura de la familia y la cultura empresarial, las diferencias con otras organizaciones económicas que no tiene el carácter familiar y prestaremos atención a la dimensión conflictiva de la EF.

La abrumadora presencia de este tipo de organizaciones y el papel que desempeñan en la sociedad actual justifica la labor investigadora. Las empresas familiares de hecho son abordadas desde diferentes disciplinas académicas tales como el Derecho, la Eco-



nomía (teoría económica, organización de empresas) la Historia (tanto la económica como la empresarial), la Psicología, la Sociología, no existiendo un único paradigma dominante.

## 2.1. LA INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO ACADÉMICO DE EMPRESA FAMILIAR

A partir de una revisión de las aportaciones teóricas acerca de la empresa familiar, recorreremos la evolución de este campo académico, los estudios más relevantes, tanto los que se refieren a diferentes modelos conceptuales como a las definiciones y descripciones de la EF y en último lugar nos referiremos a los trabajos de tipo prescriptivo.

En primer lugar es interesante revisar la evolución cronológica de este campo de estudio. Los primeros trabajos que abordaron las peculiaridades de la empresa familiar, como empresa que tiene unas características específicas, datan de los años 60 y principios de los 70. En ese momento lo que definía a una EF era la propiedad y la gestión de la empresa por parte de una familia. En el año 1961 fue publicado el primer artículo centrado en la problemática de la EF<sup>1</sup>; años más tarde, Donnelly (1964) centraba la debilidad de la empresa familiar, no en el hecho de serlo sino en ignorarlo, y consideraba que la gestión de la misma tenía que estar basada en una serie de prescripciones.

La revista *Family Business Review*<sup>2</sup> creada en el año 1988 es la única especializada específicamente en el tema de EF y desde su creación ha sido la revista más productiva en este campo de estudio. Anteriormente a ese año, únicamente unos cuantos artículos relacionados con la EF aparecieron en una variedad de revistas académicas de gestión empresarial. Una excepción es el volumen 12 del año 1983 de la revista *Organizational Dynamics*, que se dedicó exclusivamente a los temas de empresa familiar. La *Family Business Review*, desde su lanzamiento hace ya más de veinticinco años, ha desempeñado un papel clave en el establecimiento y desarrollo en el campo de estudio de la EF,

---

<sup>1</sup> El artículo «Executive succession in small companies» fue elaborado por Donald B. Trow y publicado en *Administrative Science Quarterly* en 1961; este año se suele seleccionar como el de inicio de la investigación específica en Empresa Familiar.

<sup>2</sup> La *Family Business Review* pertenece al Family Firm Institute; ambas nacieron con la intención de la colaboración multidisciplinar y con la idea de la necesidad de compartir conocimiento entre académicos y asesores.

dicha revista ha sido testigo de la evolución de este campo de conocimiento y de cómo ha ido incrementándose las temáticas, el tipo de metodología y el rigor científico (Sharma, Chrisman y Gersick, 2012), desde la puesta en marcha de *Family Business Review*, la investigación acerca de la empresa familiar ha aparecido en otras muchas publicaciones con cierta regularidad, tales como *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Small Business Venturing*, *Journal of Small Business Management*, pero es sobre todo desde 2003 cuando aumenta la producción de artículos sobre EF.

A partir de mediados de los 80 hay una cierta explosión bibliográfica sobre esta temática, incrementándose el número de académicos y profesionales que desde diferentes disciplinas se centran en este objeto de estudio, hasta convertirse en un campo de estudio específico, pero aunque «la investigación sobre EF ha interesado a los investigadores de la gestión empresarial desde los años 80, no fue hasta los años 90 cuando este campo de investigación fue visto como una disciplina académica separada» (Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2002, p. 338).

Pese al gran avance teórico y a los trabajos empíricos llevados en este campo desde sus inicios, son varios los autores que consideran que el estudio de la EF se encuentra en estado emergente, lo cual se evidencia en la falta de consenso sobre el concepto de empresa familiar y sugieren que este campo aún carece de coherencia en su uso de definiciones operacionales y conceptos de carácter distintivo, y que aún no constituye una disciplina consolidada. Se reclama asimismo el desarrollo de marcos conceptuales, la utilización de conceptos adecuados procedentes de otras disciplinas que sirvan de apoyo para la fundamentación teórica y empírica del campo de EF.

Diferentes trabajos han abordado la evolución de este ámbito académico: es el caso de Dyer y Sánchez (1998)<sup>3</sup>, Sharma, Chrisman y Chua (1996)<sup>4</sup>; Sacristán Navarro

---

<sup>3</sup> Ha sido sobre todo el trabajo de Dyer y Sánchez (1998) el que ha sido una referencia para otros autores posteriores que han realizado revisiones de la investigación y las investigaciones de EF y han seguido su esquema; dicho trabajo es, por tanto, una herramienta imprescindible en el estudio de las empresas familiares y una fuente importante para la revisión de la evolución de la teoría y de la práctica en este campo. Estos autores llevaron a cabo una revisión de ciento ochenta y seis artículos publicados en *Family Business Review* entre 1988-1997, y en dicha revisión incluyen, junto a la sucesión, otra serie de temas abordados como son las dinámicas interpersonales en la familia y en la empresa, la consultoría a empresas familiares, el género y la etnicidad. El periodo de 1980 a mediados de los 90 se caracterizan por un incremento del número de temas, métodos utilizados, académicos interesados por esta temática y la apari-

(2002)<sup>5</sup>; Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui (2002)<sup>6</sup>, Zahra y Sharma (2004), Chrisman, Chua y Sharma<sup>7</sup> (2005), Martínez Jiménez (2009)<sup>8</sup>, Sharma, Chrisman y Gersick<sup>9</sup> (2012); Benavides Velasco, Guzmán Parra y Quintana García<sup>10</sup> (2011). El siguiente cuadro resume estas revisiones bibliográficas que abordan los aspectos conceptuales y metodológicos, ofreciendo sugerencias acerca de cómo ha de ser la investigación agrupando los diferentes temas abordados.

---

ción de rigurosos trabajos empíricos. Estos autores llegaban a la conclusión de que todavía no se había desarrollado un paradigma en el campo de EF que definiera claramente los problemas y las soluciones.

<sup>4</sup> Sharma, Chrisman y Chua (1996) llevaron a cabo una revisión de 204 artículos sobre empresas familiares aparecidas en revistas desde 1980 hasta 1994; destacan una ausencia generalizada de artículos empíricos (solo un 37%).

<sup>5</sup> Sacristán Navarro (2002) realiza un interesante trabajo en el que a partir de una revisión de los artículos publicados en la *Family Business Review* desde 1998 hasta 2002, y siguiendo el esquema del trabajo citado de Dyer y Sánchez (1998), trata de analizar la evolución y la teoría en este campo, los tópicos investigados, la metodología utilizada, etc., y elabora un esquema de los campos de investigación sobre la empresa familiar; entre los resultados de esta revisión se encuentra el tema de la dirección de empresas como una de las cuestiones más estudiadas, con la consideración de que la investigación en empresa familiar se ha caracterizado por poseer un enfoque multidisciplinar y que la perspectiva sistémica ha sido uno de los enfoques teóricos más frecuentemente empleados para formular las hipótesis de investigación.

<sup>6</sup> Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui (2002) revisan el periodo que va de 1997 a 2002 en el que ya se da una cierta maduración de este campo de investigación y donde la investigación se amplía de Estados Unidos hacia otros países. Refieren los problemas con los que ha tenido que enfrentarse esta disciplina para ser reconocida y aceptada, tales como superar las connotaciones negativas que conllevaba la etiqueta de *pequeña empresa*, emplear rigor intelectual y tener que establecerse como un campo propio. Por otro lado, señalan que en sus inicios la investigación acerca de EF utilizó prestados o robados principios que no eran propios.

<sup>7</sup> El artículo de Chrisman, Chua y Sharma (2005) «Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm», *Entrepreneurship Theory and Practice*, sobre los distintos enfoques teóricos utilizados en la investigación de empresa familiar es uno de los trabajos más citados con ciento una citas. En la revisión llevada a cabo por Benavides Velasco, Guzmán Parra y Quintana García (2011) este es el cuarto más citado en el periodo 1961-2008, entre todos los artículos analizados sobre empresa familiar.

<sup>8</sup> Martínez Jiménez, 2009. Revisión de cuarenta y ocho artículos y trabajos de investigación que abordaban la temática de la mujer en la EF.

<sup>9</sup> Sharma, Chrisman y Gersick (2012), «25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future». Este artículo hace una reflexión de los trabajos publicados en la revista *Family Business Review* desde su aparición en el año 1988.

<sup>10</sup> Benavides Velasco, Guzmán Parra y Quintana García (2011) en su trabajo describen la evolución de la investigación en empresa familiar en el periodo 1961-2008 a través del análisis de contenidos. En su revisión de las áreas de investigación y tendencias en los estudios sobre EF también se basan en las contribuciones previas de otros autores.

**Cuadro 1: Resumen de las revisiones de la investigación sobre empresa familiar**

Autor/autores y año	Afirmaciones acerca de la definición, la investigación y las asunciones acerca de la metodología empleada en los estudios sobre la empresa familiar
<b>Handler (1989)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inexistencia de una definición comúnmente aceptada desde el punto de vista conceptual.</li> <li>— Anteriormente a 1975, la investigación en el tema de EF era relativamente limitada.</li> <li>— Consideran que no constituye una disciplina consolidada</li> <li>— Critican la investigación en EF desde un punto de vista metodológico.</li> </ul>
<b>Wortman (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Considera la inexistencia de una definición comúnmente aceptada desde el punto de vista conceptual.</li> <li>— Remarcando la prevalencia de estudios descriptivos basados en pequeñas muestras.</li> </ul>
<b>Dyer y Sánchez (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sugieren la necesidad de más colaboración entre académicos, junto con una demanda de más estudios de caso y de trabajos interculturales.</li> </ul>
<b>Gimeno (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Considera que no constituye una disciplina consolidada.</li> </ul>
<b>Sacristán Navarro (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— La mayor cantidad de los artículos publicados realizan investigaciones cuantitativas (40%), seguidos por los ensayos y artículos teóricos.</li> </ul>
<b>Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Consideran que no existen un consenso en la definición de EF.</li> <li>— Recalcan el incremento de los trabajos empíricos en el periodo que va de 1997 a 2002, caracterizados por un mayor rigor y mayores muestras y un descenso de los de carácter cuantitativo.</li> </ul>
<b>Cabrera Suárez y García Falcón (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reclaman la necesidad de una definición de Empresa Familiar para delimitar el área de investigación.</li> </ul>
<b>Zhara y Sharma (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Consideran que no existen un consenso en la definición de EF.</li> <li>— Imperativo de encontrar formas de devolver a las disciplinas hermanas de las que se pide prestado, para así enriquecerlas con nuevos hallazgos.</li> </ul>
<b>Sharma (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Necesidad de diferenciar el campo de estudio de EF de otros, tales como el campo de estudio del empresariado y la función empresarial o la pequeña empresa (p. 19).</li> <li>— Considera que no constituye una disciplina consolidada.</li> </ul>
<b>Chrisman, Chua, Sharma (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Consideran que los investigadores siguen sin llegar a un acuerdo acerca de la definición de empresa familiar y que no existe un marco que ayude a integrar las diferentes aproximaciones.</li> </ul>
<b>Benavides Velasco, Guzmán Parra y Quintana García (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Consideran que no existe un consenso en la definición de EF.</li> <li>— De los 684 artículos revisados, el 56% son artículos empíricos y el resto, un 43,4%, son contribuciones teóricas. Remarcan la prevalencia de estudios descriptivos basados en pequeñas muestras.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

El tema de la sucesión ha sido una constante desde la publicación en el año 1961 del que se considera el primer artículo sobre la temática de empresa familiar y ha seguido siendo un tema relevante hasta nuestros días y aunque han aparecido otras temáticas y

líneas de investigación relevantes, sigue siendo el tópico más abordado, seguido del gobierno corporativo, la dirección estratégica y el cambio organizacional, pero pese a la multiplicación de los temas de investigación en las diferentes revisiones bibliográficas, los temas dominantes son aquellos vinculados con el proceso sucesorio.

A continuación, partiendo del trabajo de Gimeno (2001) quien a partir de una interesante reflexión sobre la bibliografía de la empresa familiar clasifica los trabajos en tres tipos, procederemos a una revisión de los estudios más relevantes siguiendo la agrupación que propone:

- Modelos conceptuales de interpretación de la empresa familiar.
- Descripción de la empresa familiar.
- Prescripción de los comportamientos que deben desarrollar los empresarios y profesionales.

#### 2.1.1. Modelos conceptuales de interpretación de la empresa familiar

Cabrera y García Falcón (2001) distinguen tres enfoques teóricos que constituyen modelos para abarcar desde un punto de vista conceptual el estudio de la empresa familiar:

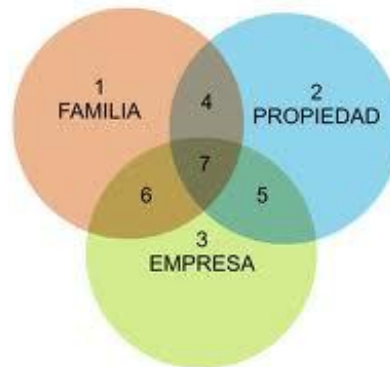
##### *a) El planteamiento de la Teoría General de Sistemas*

A partir de los años 80, la concepción de la empresa familiar se apoya en la Teoría de Sistemas. Deade dicha teoría se ha tendido a concebir la EF como la intersección de dos sistemas sociales. La EF pasa a ser vista como la superposición de sistemas duales superpuestos (Davis y Stern, 1981; Ward, 1987)<sup>11</sup>. Estos dos sistemas sociales son diferentes, ambos tienen sus propias normas, principios, reglas de pertenencia y se transmiten desordenes mutuamente; las decisiones están constantemente sujetas a esa polaridad familia/empresa.

---

<sup>11</sup> En esta línea Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985) definen la EF como dos sistemas diferentes cuya intersección genera confusión; Lansberg (1983) define empresa y familia como dos sistemas que interactúan y se influyen mutuamente.

El enfoque introducido por Davis y Tagiuri (1996)<sup>12</sup> distingue dentro del ámbito de la empresa la existencia a su vez de tres subsistemas; durante muchos años se ha utilizado como herramienta conceptual en el estudio de la EF y ha sido referencia constante en los trabajos científicos sobre la misma. Los tres círculos representan los tres ámbitos de la EF que a su vez generan por sus intersecciones siete subgrupos, y la posición que cada persona tiene en dichos subgrupos o círculos va a definir sus intereses, expectativas y compromisos con relación a la EF.



Fuente: Davis y Tagiuri (1996)

Las personas relacionadas con la empresa se pueden situar en uno de los siete escenarios que se forman. Las interrelaciones se establecen tanto entre los grupos como entre las personas de cada uno y suponen la existencia de conflictos potenciales, en este sentido en este modelo se considera que es importante tener en cuenta estos diferentes grupos presentes en la EF que pueden entrar en conflicto, al tiempo que dentro de cada uno de estos grupos no todos tienen los mismos intereses<sup>13</sup>.

Son interesantes las críticas que dirige Gimeno (2001) tanto hacia el enfoque de los dos sistemas como hacia el modelo de los tres círculos; considera que el enfoque de los

<sup>12</sup> Este trabajo se publicó por primera vez en el año 1982, «Bivalent Attributes of The Family Firm». Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.

<sup>13</sup> Algunos autores como Donckels y Frölich (1991) añaden complejidad al esquema anterior, al diferenciar cuatro áreas principales en una empresa familiar: familia vs. empresa y dirección vs. propiedad, e incluyen en su modelo la representación de las interrelaciones entre la empresa y el entorno, utilizando la cultura como marco tanto de oportunidades como de riesgos y Habbershon y Williams (1999) dan un paso adelante al vincular la empresa familiar con su entorno competitivo, centrándose en la relación con el exterior.

dos sistemas si bien permite entender la génesis de la EF no tanto su desarrollo posterior y entiende en cambio la empresa familiar como un sistema en sí mismo en el que la inestabilidad interna tiene que ver con la incorporación de elementos y relaciones tanto de la familia y la empresa; asimismo considera que el modelo de los tres subsistemas: familia, propiedad y dirección aunque es útil para la identificación de los distintos roles, tiene algunas carencias como el poner al mismo nivel, la familia, la propiedad y la gestión, ya que la familia es un sistema en sí mismo, mientras la propiedad y la gestión son dimensiones de autoridad. Para Gimeno esta mezcla de niveles conceptuales dificulta abordar la empresa desde un planteamiento sistémico.

Frente a esa forma de entender la EF por parte de los teóricos de la escuela de sistemas que se suele centrar en la naturaleza contradictoria de la empresa y la familia, estableciendo dicotomías del tipo, lo emocional propio de la familia, frente a lo racional de la empresa y que consideran que la gestión de la empresa familiar debe orientarse hacia la definición de los límites entre ambos sistemas, consideramos más interesante la aportación Whiteside y Brown (1991) que frente a esa visión de subsistemas duales se centran en la EF como una entidad única ya que «ninguna empresa está totalmente orientada al trabajo, ni ninguna familia es totalmente emocional» (p. 384); es útil concebir la EF como un sistema de trabajo en sí mismo, orientado a las emociones en mayor o en menor grado y al trabajo. En el caso de las PYMES, esta forma de entender las EF por parte de Whiteside y Brown nos resulta muy útil ya que la separación entre grupos del modelo de Davis y Tagiuri (1996) no está tan definida como en las grandes; es también difícil entender las PYMES como la superposición de tres subsistemas independientes, tal y como hace el modelo de los tres círculos, pues su realidad se acerca más a la de una fusión de dos instituciones.

Tanto la perspectiva dual como el sistema de los tres círculos ha servido para identificar ciertas características de las empresas familiares pero al separar familia y empresa y al establecer oposiciones entre una y otra, tienden a estereotipar ambos subsistemas.

### *b) El Modelo Evolutivo*

Más adelante, algunos autores desarrollaron modelos en los que incluían diferentes fases de crecimiento con periodos de estabilidad y transición que respondían a las necesidades de familia y empresa, en los que se enfatiza el desarrollo en las EF, el ciclo de

vida y el paso de una fase a otra. Es el caso del planteamiento de Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (1999) que incorporan la dimensión temporal y transforman el modelo conceptual de los tres círculos de Davis y Tagiuri; el resultado de añadir el factor tiempo al modelo de los tres círculos es un modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar, en el que cada subsistema presenta una dimensión evolutiva individual, pasando por una serie de etapas independientes que a su vez interactúan y obligan a modificar a los otros dos subsistemas, ya que el considerar las etapas de la familia, propiedad y desarrollo del negocio ayuda a la comprensión de la EF.

A este tipo de modelos evolutivos se les pueden dirigir las mismas críticas que al modelo de sistemas duales o al modelo de los Tres Círculos; el hecho de incluir la variable temporal y referirse a la evolución de la empresa no implica la consideración de las dinámicas de la familia y siguen separando empresa y familia.

### *c) El planteamiento de la Dirección Estratégica*

Es abundante la investigación que en los últimos años aborda la EF desde la gestión empresarial y la planificación estratégica desde las que se mantiene que el principal objetivo de la investigación debe estar dirigido a la mejora de la práctica de dirección y aunque el proceso básico de dirección estratégica es similar para las empresas familiares y no familiares, existen peculiaridades en estas últimas en lo que se refiere a los objetivos que se persiguen y la manera en que el proceso se desarrolla, ya que los valores e intereses de la familia ejercen una influencia primordial. Estos autores puntualizan que la clave es conocer estas influencias para aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Este tipo de trabajos se centran sobre todo en la racionalidad económica, en la rentabilidad empresarial desde una óptica de la gestión empresarial y no tienen en cuenta algunas de las categorías de investigación que interesan en este trabajo, como son los conflictos de rol, los obstáculos para la plena incorporación de las hijas en las EF y las desigualdades de género.



### 2.1.2. Definición racional-técnica de empresa familiar

Un segundo bloque de trabajos es de tipo descriptivo con publicaciones orientadas a la definición y descripción de las características propias y peculiaridades de las empresas familiares.

La mayoría de los trabajos acerca de empresa familiar, bien sean de carácter divulgativo o científico empiezan planteando la dificultad de definir a la misma. De hecho diferentes autores han señalado la ausencia de una definición comúnmente aceptada desde un punto de vista conceptual.

La empresa familiar tampoco viene definida por el tamaño ni por su cuota de mercado, sino que expresa otra serie de características. Existen diferentes tipos de empresas familiares, dependiendo de la dimensión, las características de la propiedad y la orientación estratégica del líder familiar. Tampoco hay acuerdo acerca de cuándo (con relación al estadio en que se encuentra) se puede considerar a una empresa como familiar. Hay autores que opinan que la empresa es familiar desde el momento que el fundador la inicia; otros en cambio, consideran que una empresa se convierte en familiar cuando el fundador decide incorporar a sus familiares en el accionariado o en la gestión de la misma, considerando a la empresa hasta ese momento como personalista.

Nos encontramos con multitud de definiciones que hacen hincapié en cuestiones diferentes. En Europa se han identificado hasta noventa definiciones distintas que a su vez hacen referencia a diferentes cuestiones; algunos autores enfatizan la cuestión de la distribución de la propiedad de la empresa, otros consideran que depende de quién ejerce el control de la participación de la familia en la actividad empresarial y su gestión y de la forma de gobierno que se tenga, sin olvidar los que consideran que es la intención de continuidad en la propiedad y cuestiones relativas a la transmisión de padres a hijos lo que las distingue. Algunos autores aúnan todos los anteriores criterios en la definición de la empresa familiar.

A pesar de la falta de consenso sobre la definición de la EF, Cabrera y García Falcón (1999, 2001) recogen el acuerdo que existe en torno a las tres dimensiones fundamentales que contribuyen a la definición y que nos pueden ayudar a una delimitación conceptual:

- *La propiedad/dirección de los miembros de una familia*<sup>14</sup> (control político y económico). La mayoría de las definiciones de empresa familiar hacen hincapié en la influencia familiar tanto en la propiedad (en el sentido de que su control descansa en el seno de la familia) como en la dirección de la empresa (la máxima responsabilidad en la dirección de la empresa recae sobre uno o varios miembros de la familia)<sup>15</sup>, que se mantiene a lo largo del tiempo. En el caso de las PYME «es frecuente que todos o gran parte de los puestos de responsabilidad estén ocupados por miembros de la familia que controla el capital» (Vallejo Martos, 2005, p. 162), de hecho, en dichas empresas, el porcentaje de capital propiedad de la familia se acerca o es del 100 %.
- *La implicación familiar*: distintos autores para definir la empresa familiar se refieren al tipo y nivel de implicación de la familia en la empresa<sup>16</sup>. La intención por mantener el carácter familiar de este tipo de empresas dará lugar a que los lazos familiares perduren a través de distintas generaciones.
- *La transferencia generacional*: hay definiciones que para referirse a la empresa familiar se centran en el deseo de continuidad en manos de la familia mediante la incorporación en la empresa de las siguientes generaciones familiares, tanto en la gestión como en la propiedad; debe existir así pues, una voluntad de permanencia más allá del fundador de la misma y de los actuales titulares<sup>17</sup>. Algunos autores em-

---

<sup>14</sup> Vallejo Martos (2005) distingue entre las definiciones centradas en la propiedad de aquellas centradas en la dirección como dimensiones distintas; además de una tercera, la existencia de relevo generacional. En este trabajo se ha unido la dimensión propiedad y dirección, ya que gran parte de las definiciones fusionan ambas dimensiones.

<sup>15</sup> Gallo Laguna de Rins y García Pont (1989) hacen una distinción entre las empresas familiares y las empresas de capital familiar que suele ser utilizada en trabajos posteriores; las segundas son aquellas en las que parte o la totalidad del capital está en manos de una familia, pero en las que las responsabilidades directivas han sido asignadas sobre la base de la competencia profesional y no la pertenencia a la familia. Por ello es poco probable que la cultura de estas empresas se vea influida por los valores familiares.

<sup>16</sup> Astrachan y Shanker (2003) proponen una tipología de definiciones en tres niveles en función de la implicación familiar en la organización. Según estos autores nos encontraríamos con un *continuum* de menos a más familiar: la más amplia incluye aquellas empresas familiares en las que existe escasa participación directa de la familia, la cual mantiene el control de la dirección estratégica y posee la intención de que la empresa no salga de la familia; en la intermedia, además de los criterios de la definición anterior, el fundador o sus descendientes dirigen la empresa y poseen el control legal, y en la definición más restrictiva se exige que existan múltiples generaciones de la familia implicadas en el negocio, que la familia esté directamente implicada en las operaciones diarias de la empresa y que más de un familiar tenga responsabilidades de gestión importantes.

<sup>17</sup> Gallo Laguna de Rins (2001) considera como propio y diferenciador de este tipo de negocios el hecho de que exista voluntad de crecimiento y expansión futura que se manifiesta al incorporarse la segunda

plean este criterio de la transferencia generacional como algo característico de lo que constituye una empresa familiar y consideran que una empresa familiar debe ser aquella en la que propiedad y dirección esté en manos de la familia y en la que además se haya producido un relevo generacional<sup>18</sup>.

**Cuadro 2: Resumen de las principales definiciones de empresa familiar y la dimensión o dimensiones que incluyen en la misma**

AUTOR/AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN	DIMENSIONES QUE INCLUYE LA DEFINICIÓN
<b>Ward ( 1987)</b>	Aquella empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.	-Propiedad y dirección -Transferencia generacional
<b>Davis y Tagiuri (1989)</b>	La definen como aquella en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio.	-Gestión
<b>Aragonés Signes (1992)</b>	«... como aquella organización en donde la totalidad —o la mayoría— de las acciones están en manos de una familia. Además de la propiedad en la definición se refiere a: 1) la dirección del negocio se otorga por «derecho de sangre» a un miembro de la familia; 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad; 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia (p. 128).	-Propiedad/Dirección -Implicación familiar -Transferencia generacional
<b>Shanker y Astrachan (1996)</b>	Aquellas en las que una familia tiene un grado de control efectivo sobre la dirección estratégica.	-Propiedad y dirección -Transferencia generacional

generación en la dirección de la empresa. Gallo Laguna de Rins (2011) señala tres condiciones a cumplir por la empresa familiar: el control de los derechos políticos en poder de una o pocas familias con intención de transmitirlos a la siguiente generación y que algunos miembros de la familia desempeñen responsabilidades de gobierno y dirección, al tiempo que se promueve la continuidad de miembros de la familia en el desempeño de estas responsabilidades.

<sup>18</sup> Cabrera Suárez y García Falcón (2001) afirman que el carácter familiar llega cuando los fundadores desean dejar sus empresas a sus hijos e hijas; ese deseo suele tomar forma en la adolescencia de los descendientes cuando empiezan a hacer preguntas sobre la empresa y quizá comiencen a trabajar a tiempo parcial en ella.

AUTOR/AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN	DIMENSIONES QUE INCLUYE LA DEFINICIÓN
<b>Sharma, Christman y Chua (1997)</b>	«... empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir a la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño grupo de familias» (p. 2).	-Propiedad y dirección -Implicación -Transferencia generacional
<b>Gallo Laguna de Rins y García Pont (1989)</b>	«... Aquellas que se inician y continúan con clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder está ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder» (p. 68).	-Propiedad y dirección
<b>Cadieux, Lorrain y Hugron (2002)</b>	Aquella en la que la familia fundadora es la propietaria del negocio, lo dirige y además, tiene la intención de transferirlo a la siguiente generación.	-Propiedad y gestión -Transferencia generacional
<b>Galve y Salas (2003)</b>	Consideran una empresa familiar, si una familia posee la mayoría del capital.	-Propiedad
<b>Vallejo Martos (2005)</b>	«Aquella en la que los miembros de una misma familia tienen participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación» (p. 167).	-Propiedad y gestión -Transferencia generacional

*Fuente: Elaboración propia*

En esta investigación integramos los anteriores elementos y entendemos la empresa familiar como aquella en la que *la propiedad del capital y la dirección efectiva del negocio están en manos de personas pertenecientes a una misma familia*, entendiendo que una empresa se convierte en familiar cuando el fundador decide incorporar a sus familiares en el accionariado o en la gestión de la misma por lo que se incluyen tanto las empresas en las que ya se ha consumado algún relevo generacional con éxito, como aquellas en las que aún no se ha producido dicho relevo pero en las que trabajan conjuntamente miembros de al menos dos generaciones familiares distintas: la propietaria de la participación en el capital que otorga el control de la propiedad y otra generación u otras, cuyos miembros están implicados en el mantenimiento del carácter familiar de la misma. Es importante que sus miembros se perciban así mismos como integrantes de una empresa familiar.

### 2.1.3. Los trabajos prescriptivos

Es abundante en la investigación sobre EF los trabajos prescriptivos que abordan los comportamientos que deben desarrollar los empresarios y profesionales. Este tipo de estudios tiene como objetivo proponer tanto a los empresarios, como a los profesionales vinculados a la EF, guías de actuación en la misma. Son aportaciones que tratan de aportar herramientas adecuadas para la gestión de la empresa familiar, concretamente para promover su sostenibilidad. Los mismos títulos de las obras nos indican esa intencionalidad prescriptiva. Algunas están escritas por consultores que han dedicado su práctica profesional al asesoramiento de la EF;<sup>19</sup> otras obras plantean preguntas y respuestas a casos concretos de empresas familiares para orientarlas en el presente y ayudar a planificar el futuro;<sup>20</sup> algunos trabajos incluyen en sus recomendaciones la formalización de procesos de planificación estratégica como forma de asegurar la continuidad en la empresa (Ward, 1991) o proponen intervenciones para evitar resistencias a la planificación en la sucesión (Lansberg, 1988). La mayoría de las obras se centran en los sistemas de gobierno que han de incorporarse en la EF; los autores se refieren a la importancia de construir ciertos órganos de gobierno de la familia empresaria (asamblea de familia, consejo de familia) y de la empresa (consejo de administración, consejo asesor). También abordan la cuestión del establecimiento de una serie de normas o reglas del juego a materializar en un protocolo.

Otras prescripciones tienen que ver con la necesidad de comunicación para el adecuado funcionamiento de la EF como instrumento para generar acuerdos, abordan específicamente la comunicación entre padres e hijos y plantean que esta debe ser directa como mecanismo de ajuste mutuo (Davis y Tagiuri, 1989).

Determinados trabajos orientados al asesoramiento y a la consultoría de la empresa familiar se refieren específicamente a las mujeres (Gillis-Donovan y Moynihan-Bradt, 1990), algunos de los cuales son resultado de años de experiencia en la consultoría de

---

<sup>19</sup> Le Van (2003). *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*; Bork y Castilla (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar*; Ward (2004). *Cómo crear un consejo de Administración eficaz en empresas familiares*; Carlock y Ward (2010). *La excelencia en la empresa familiar: el proceso de planificación para la empresa y para la familia*.

<sup>20</sup> Buchholz, Crane, Nager, Ortega y Buchholz (2000). *Respuestas a la Empresa Familiar*; Neubauer y Lank (1999). *La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure*.

EF (Salganicoff, 1990); otros se centran en hacer recomendaciones a las familias implicadas en un proceso de sucesión en la empresa (Vera y Dean, 2005) pero teniendo presente específicamente a las mujeres, aunque en muchos de ellos se sigue presentando una imagen estereotípica de las mujeres y una división sexual del trabajo basada en el género desde un punto de vista que no tiene en cuenta las desigualdades entre hombres y mujeres.

No se debe perder de vista que las prescripciones en todo este tipo de trabajos, se hacen desde un determinado sistema de valores que generan los objetivos a conseguir; de hecho la prescripción es un objetivo de las ciencias del *management* y las prescripciones están dirigidas al mantenimiento de la viabilidad y la competitividad económica y por lo tanto las decisiones que proponen deben ir encaminadas a dicho fin. Por el contrario, la función de la Sociología, disciplina desde la que se aborda el estudio científico de las EF en este trabajo, no es la prescripción.

## 2.2. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN SOCIOLÓGICA DE EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar constituye una realidad que es abordada y definida desde múltiples áreas de conocimiento tales como el Derecho, la Economía y la Organización de Empresas pero en este apartado, sin perder de vista las diferentes dimensiones desde las que se puede tratar, nos centraremos en los aspectos sociológicos de las mismas.

En la investigación acerca de la EF, las definiciones parten de la caracterización de las mismas como el resultado de la interacción de dos subsistemas cuyos objetivos se yuxtaponen y que para algunos autores constituye la clave de su ventaja competitiva. En ella se dan fuertes vínculos entre la familia y la empresa, tanto en la propiedad como en el gobierno (Chrisman, Chua y Sharma, 2003); sin embargo, son frecuentes un tipo de definiciones racionales-técnicas en las que ambas instituciones no se abordan conjuntamente sino que ambas esferas son vistas como entidades separadas; no obstante «es difícil separar la familia y el negocio en la creación y la gestión de una empresa familia» (Hamilton, 2006, p. 261); en términos de Kondo (1990) la familia y la empresa se definen mutuamente y los individuos se definen a sí mismos en relación con los otros.

Gimeno (2001) utilizan el concepto de *familiness*<sup>21</sup>, que es la posibilidad de la familia de potenciar o restringir la base de recursos y capacidades de la empresa, aludiendo a la idiosincrasia de la empresa que resulta de la combinación entre el sistema familia y el sistema empresa (Habbershon, Willians y MacMillan, 2003).

Al igual que ocurre con las investigaciones acerca del empresariado (Ahl, 2003, 2006) las investigaciones acerca de la EF, apenas abordan la institución familiar; el objeto de análisis se limita a la empresa. Una excepción son los trabajos científicos que abordan el estudio específico de la mujer en la EF, en los que se deja manifiesto que la vida consiste no solo en la vida en la empresa sino en la casa, la familia, los niños (enfaticando de esta manera su rol familiar).

La EF, como empresa que es, tiene las mismas características que cualquier otra empresa; tiene unos objetivos económicos y está guiada por valores como la competencia, la riqueza y el trabajo. La familia en cambio puede parecer que está guiada por valores como el amor, la autoestima y el cuidado de sus miembros. En la familia prima una lógica de los sentimientos y en la empresa la lógica económica. La EF es una empresa y la familia empresaria es una familia donde la carga emocional de las relaciones en el seno de la familia se traslada a la empresa; los intereses y objetivos de familia y empresa pueden entrar en conflicto en cualquier momento. Familia, propiedad, empresa y trabajo se superponen en la EF y ello tiene como resultado que cada una de las decisiones que se tomen afecten a la empresa y a la familia, «las familias pueden ejercer una influencia positiva o perjudicial en el desarrollo y el desempeño de la empresa» (Howorth, Rose, Hamilton, Westhead, 2010, p. 428). Monreal y Pérez (2013) se refieren al impacto que las peculiares relaciones propiedad/ familia/empresa que afectan al funcionamiento de la empresa y más concretamente a sus prácticas de recursos humanos.

Tanto la empresa como la familia son grupos en sentido sociológico. La familia es un grupo primario en el cual sus miembros se manifiestan de forma espontánea y libres de coacciones formales y están integrados por un número reducido de personas que se conocen personalmente, donde las relaciones que mantienen entre sí son relaciones directas, tienen una orientación personal y no puramente instrumental; la afectividad, la

---

<sup>21</sup> El concepto de *familiness* fue acuñado por Habbershon y Willians (1999) y consiste en el capital social, humano y financiero aportado por la familia a la empresa.

permanencia también son importantes en este tipo de grupos subrayando que son un fin en sí mismos y no un medio para satisfacer otras necesidades.

La PYME familiar es un tipo de grupo secundario que se caracterizan por el carácter impersonal y anónimo de las relaciones entre sus miembros, que se deriva tanto del elevado número de personas que lo integran como de que generalmente poseen una fuerte organización formal. Sus miembros antes que estar unidos por lazos afectivos, personales o de lealtad lo están porque mantienen una actividad o persiguen un fin común; implican cierto distanciamiento emocional, pueden ser más efímeros o más duraderos, pero no se hacen permanentes.

Todas estas características propias de cualquier empresa en cuanto grupo secundario han de ser matizadas en el caso de las PYMES familiares. Características tales como los lazos primarios, personales, la orientación personal y la afectividad son propias de las mismas y permean las relaciones entre sus miembros; en ellas no prima la objetividad.

### 2.2.1. Contradicción familia/empresa. La complejidad de dos realidades distintas

También es importante la concepción de la empresa familiar como la fusión de dos importantes instituciones: empresa y familia. Ambas instituciones se influyen mutuamente donde la empresa familiar está sujeta a la evolución de la propia familia y de la empresa. Rus Rufino y Rodríguez Fernández (2005) la definen así:

La empresa familiar sería el resultado o la resultante del acoplamiento estructural de dos instituciones con funciones y fines propios que se influirán mutuamente y que va a producir una identidad propia fruto de dicha interrelación. (p. 32)

En la caracterización de la empresa familiar hemos de partir de la doble naturaleza de este tipo de institución: la simultaneidad de relaciones económicas, propias de cualquier organización económica, con las relaciones afectivas propias de la institución familiar. Chrisman, Chua y Litz (2003) sugieren que la empresa familiar existe a causa de los recíprocos valores económicos y no económicos creados a través de la combinación de sistema familiar y empresarial.



La interconexión y las relaciones recíprocas entre los sistemas familiar y empresarial son reconocidas como las características claves que distinguen este campo de estudio de otros. Cuando los miembros de un familia trabajan juntos, las pautas de comportamiento, valores, creencias, expectativas, etc. son transferidas al entorno laboral del negocio familiar de una manera no intencionada (Hollander y Bukowitz, 1990); de hecho, el impacto recíproco de la familia y el negocio es lo que diferencia para la mayor parte de los autores el campo de estudio de la empresa familiar de otros y se acepta generalmente que estas empresas tratan de conseguir metas económicas y no económicas (Davis y Taguiri, 1989; Sharma, 2004).

La EF entendida como la combinación de un sistema familiar y sistema empresarial lleva a algunos autores a considerar las tensiones que esta superposición de sistemas puede crear, tanto en la EF como en la familia (Dumas, 1989). Ambas instituciones no son necesariamente compatibles: la familia, basada en relaciones de parentesco, en la que priman las relaciones afectivas, emocionales, subjetivas, mira al interior, tiene una postura reactiva y es un sistema cerrado (paradigma afectivo); en la empresa, en cambio, priman las relaciones objetivas, se basa en los resultados y en los rendimientos, siguen una postura proactiva y es un sistema abierto (paradigma racional).

Las PYMES familiares como instituciones únicas resultado de una superposición de dos instituciones, la familiar y la empresarial, ofrecen un ámbito idóneo para estudiar la combinación entre los roles de la mujer en la familia y en la empresa (Bjursell y Bäckvall, 2011)<sup>22</sup>. Fruto de dicha fusión se dan una serie de conflictos y contradicciones específicas entre la cultura del beneficio (producción capitalista) y la cultura del cuidado y del bienestar humano (cultura familiar).

---

<sup>22</sup> Bjursell y Bäckvall (2011) mantienen que incluso en una sociedad igualitaria como la sueca, la EF se mantiene como un contexto tradicional.

**Cuadro 3: Comparación familia/empresa**

FAMILIA	EMPRESA
Paradigma afectivo	Paradigma racional
Basada en la consanguineidad	Basada en los resultados y en los rendimientos
Cultura del bienestar humano	Cultura del beneficio
Sistema cerrado	Sistema abierto
Grupo primario	Grupo secundario

*Fuente: Elaboración propia*

Sin embargo, no se debe simplificar la oposición (tareas, valores, metas y reglas) entre la familia y la empresa. Coincido con Danes, Haberman y McTavish (2005) cuando se refieren a como:

Los sistemas familiar y empresarial a menudo son predefinidos con etiquetas tales como emocional (familia) y racional (empresa) y con tareas, valores, metas y reglas opuestas y como los resultados que surgen de esta aproximación simplista tiene fuertes implicaciones de género. (p.116).

También es interesante subrayar cuando Whiteside y Brown (1991) critican este tipo de dicotomías:

Al establecer que el campo emocional corresponde a la familia y el campo racional, a la empresa, también se activa otro conjunto de dicotomías relacionadas con el género y los roles de género. Las mujeres han sido tradicionalmente las personas encargadas de la familia, de las relaciones, las emociones y los procesos. (p. 384).

Consecuentemente a la superposición de instituciones se da una superposición de dos sistemas de roles: familia (padre, madre, hijo, hermana, yerno, etc.) y empresa (fundador, propietaria, dirigente, técnico, accionista, etc.). En la empresa familiar se desempeñan simultáneamente varios roles: familiares, propietarios y gestores y, por lo tanto, es un foco potencial de conflicto interroles; a veces estos roles se oponen entre sí (no es difícil encontrar en una empresa familiar un conflicto de rol: papel de dueño gerente y

padre, hija, empleada, esposa accionista). La familia y los roles sociales desempeñados en la empresa están íntimamente unidos; sin embargo, los parientes son definidos en mayor medida con respecto a su rol familiar (esposa, hija, cuñado) que con relación a su papel en la empresa.

### 2.2.2. La empresa familiar en cuanto familia empresaria

Detrás de toda empresa familiar hay una familia empresaria, pero pese a que los trabajos científicos acerca de la EF reconocen la interdependencia entre el sistema familiar y el empresarial, han dedicado poca atención al estudio de la institución familiar.

La familia es un importante y poco tenido en cuenta aspecto del comportamiento empresarial, pese a que su participación en el negocio es más la norma que la excepción. Algunos trabajos empíricos, como el de Baines y Wheelock (1999), han señalado el papel que la participación de la familia juega en los pequeños negocios, más como la norma que la excepción, y cómo las familias son claves en la supervivencia de las pequeñas empresas. Estos autores identifican experiencias comunes en pequeños negocios como las largas jornadas de trabajo y el uso del hogar familiar como lugar de trabajo, junto a una estereotípica división sexual del trabajo. Bessièrre (2014) en su investigación sobre las asimetrías de género en las EF dedicadas a la viticultura y la producción de Cognac en Francia, señala a la familia como una fuente de apoyo para las actividades en el negocio; los miembros de la familia son a menudo una ayuda indispensable para las diversas operaciones del negocio familiar.

Estoy de acuerdo con Nordqvist, Hall y Melin (2009) cuando se refieren a cómo las decisiones y acciones de individuos clave en la empresa son al mismo tiempo decisiones y acciones de miembros de una familia específica, y a como las relaciones familiares, la historia, valores, tradiciones, emociones, manera de pensar, pueden tener un fuerte impacto en la empresa a lo que se añade que «las relaciones familiares tienden a ser más cercanas y más emocionales y complejas que las relaciones entre miembros no familiares, las relaciones a largo plazo y la historia compartida intensifica las emociones» (p. 297).

La EF también puede ser considerada un contexto muy tradicional. Los procesos culturales familiares pueden establecer percepciones de quién debería hacer qué en la familia y en la EF. Es el caso de la norma o la regla de la primogenitura que estipula que

el primer hijo varón heredará la responsabilidad de presidir la empresa. Este derecho de sucesión del primer nacido varón puede llevar la persona menos idónea al puesto de líder, algo igualmente dañino para hombre, mujeres y para la EF (Hollander y Bukowitz, 1990). El tema sucesión y las implicaciones de género de la norma de la primogenitura, se abordan en el capítulo 5 de esta tesis.

Otro aspecto a tener en cuenta en la familia es la reciprocidad, muy importante en los intercambios familiares. Requena (1990), en su trabajo sobre la lógica del intercambio recíproco, señala que «la reciprocidad generalizada suele caracterizar el intercambio en el seno de la familia» (p. 100). Mingione (1993) reconoce que desde el punto de vista sociológico, la organización de los negocios familiares es interesante ya que son el ejemplo más importante de unidad productiva caracterizada por pautas de organización recíprocas; no solamente la organización interna del trabajo se ve fuertemente afectada por la familia, sino también que los proveedores y clientes han de ser particularmente estables y están condicionados por la colectividad local debido a la escala en que desarrollan las actividades.

Pese a ello, muchos estudios tienden a contemplar la unidad familiar como una unidad integral sin tener en cuenta las desigualdades y divisiones sociales existentes dentro de la familia; la institución familiar no tiene reconocido agentes sociales en conflicto. El propio conflicto derivado de la división sexual del trabajo que tiene como escenario el hogar-familia es ocultado o negado. Sin embargo, «la unidad familiar es con frecuencia el último bastión contra el cambio social y cultural» (Hollander y Bukowitz, 1990, p.151). Es necesario cuestionar la unidad y la armonía a menudo dada por supuesto cuando se usa la noción de familia en los estudios organizacionales, tal y como Ainsworth y Cox (2003) hacen en su estudio crítico interpretativo ya que revelan significados alternativos e interpretaciones de la familia que tiene implicaciones para las pautas de conformidad, resistencia y control insertados en la cultura organizacional.

Para analizar el papel de la mujer en la institución familiar en el siguiente capítulo, mantendremos el enfoque producción/reproducción, ya que nuestras sociedades funcionan y subsisten a través de procesos de producción y reproducción que están interconectados; ambas esferas han de ser tenidas en cuenta para analizar el papel de la mujer en la familia y trataremos de evidenciar el conflicto que esa relación lleva implícito.

### 2.2.3. Cultura de familia y cultura de empresa

Hay otros dos conceptos que son importantes para definir sociológicamente la EF: cultura de la familia y cultura de empresa, centradas en valores distintos; en el caso de la familia la honestidad, la disponibilidad incondicional y la fidelidad frente al valor principal que mueve a la empresa. La racionalidad económica y la competitividad (la cultura familiar influye en la empresa y la cultura de empresa influye en la familia), los valores familiares que expresan quienes son, constituyen en el caso de la EF, una orientación para la empresa.

Dentro de la cultura familiar, cada familia tendrá sus propios valores, sobre lo bueno y lo malo, que rigen lo aceptable e inaceptable y que sirven de guía para la interacción entre los miembros. Dichos valores según Carlock y Ward (2010) señalan como hay que hacer las cosas y tienen un poderoso efecto sobre el éxito del negocio y los resultados de la empresa; la especificación de dichos valores en guías de comportamiento son normas sociales que contienen mandatos que abarcan el comportamiento de los miembros de la familia y cuyo incumplimiento entraña sanciones; estas normas y valores que atañen a cuestiones acerca del dinero, la lealtad, la unidad, la imagen y que funcionan en el sistema familiar se suelen trasladar a la empresa familiar.

Las EF son extensiones de la cultura, la dinámica y los sesgos familiares muchos de ellos vinculados al género. Danes, Haberman y McTavish (2005) sugieren que los roles y reglas del sistema familiar a menudo son inconscientemente integradas en la cultura de la empresa familiar. Algunas tienen que ver con los roles de género, generando en algunos casos, expectativas diferentes, para hombres y mujeres; estos roles diferenciales de género que forman parte de la cultura familiar se trasladan a la empresa.

La empresa familiar es un curioso híbrido en el que se unen los aspectos tanto intrafamiliares como extrafamiliares de la vida de sus miembros (Hollander y Bukowitz, 1990), «el rol de gestora doméstica se traslada con frecuencia a la empresa familiar, normalmente tomando la forma de administración de las finanzas y de la mayoría de los detalles del funcionamiento diario del negocio» (p.140). Marshack define la EF (1994) como un sistema cerrado que refuerza los roles que desempeña la mujer en la familia y como fuerza de trabajo. Esta aparentemente estereotípica división del trabajo en función del género es mantenida en el estudio en Baines y Wheelock (1999). Valores tales como

la estabilidad y la seguridad forman parte de la identidad de la EF ya que están relacionados con la inflexibilidad.

Hollander y Bukowitz (1990) analizan el impacto de la cultura familiar en la toma de decisiones sobre todo en lo relativo a las mujeres que están en la empresa. El concepto de cultura familiar lo vinculan al de cultura organizacional; ambas se funden en una EF, creando un contexto en el que se toman las decisiones, y al tiempo actúa como el cemento que mantiene al negocio familiar unido. La cultura familiar la analizan a través de cuatro componentes: estructura, normas, valores y triángulos al tiempo que otorgan mucha importancia a los procesos emocionales:

La cultura familiar evoluciona a partir de la instauración de patrones en torno a grandes temas emocionales como la proximidad y la separación, la independencia y la dependencia o la sumisión y la dominación. Estos patrones se traducen en normas y principios organizativos, que son automáticos e incuestionables. Cuando una familia trabaja además en el mismo negocio, los patrones que se ha ido desarrollando alrededor de esos grandes temas emocionales se trasladan al escenario de la empresa familiar y entran en acción. (p. 139).

#### 2.2.4. Características diferenciadoras de empresas familiares y empresas no familiares

Algunos trabajos se centran en la comparación de empresas familiares con empresas no familiares, cuestión que plantea diferentes dificultades debido a la heterogeneidad dentro de ambos tipos de empresas y a que la propia comparación entre empresas familiares plantea de por sí problemas como el entorno en el que se encuentra, estadio de evolución, tamaño..., etc.

Las empresas familiares son empresas y por ello comparten características con cualquier otra organización económica; pero la dimensión familiar hace que se diferencien de otro tipo de empresas no familiares en diferentes cuestiones.

*a) En el ámbito organizativo*

Hay varios aspectos en los que las empresas familiares pueden diferenciarse de otro tipo de empresas en relación con la organización y a la estructura de gobierno<sup>23</sup>:

- Una estructura de propiedad más concentrada.
- La estrategia se establece en función de la persona o personas que ostentan el poder.
- Menos diferenciadas horizontalmente.
- Descansan más sobre sistemas informales de control que las empresas no familiares (esto ocurre en mayor medida en las pequeñas y medianas empresas, en las que en muchos casos no se ha producido la transición hacia la dirección profesional).
- Menor difusión y uso de mecanismos de gobierno formal, planificación estratégica y gestión que las empresas no familiares.
- Consejos de Administración de menor tamaño que las no familiares y compuestos principalmente por miembros familiares.
- Los mecanismos y órganos gobierno delimitan los espacios de decisión de familia y empresa.

---

<sup>23</sup> Algunas obras como la de Rienda García y Pertusa Ortega (2002) también distinguen varias fases en la evolución de la EF que determinan las características organizativas referentes al grado de centralización, formalización, coordinación, etc. La primera se caracteriza por su elevada centralización, en la que el fundador es el único que toma decisiones y tiene la propiedad de la empresa, y hay poca delegación. La forma organizativa que adopta es la estructura simple, característica de las empresas de pequeño tamaño en las que predomina la centralización del poder y de la propiedad con escasa formalización; de hecho, la cultura de empresa ejerce en esta fase una función de control interno, y en ella el principal mecanismo de coordinación utilizado es la adaptación mutua.

Por otro lado, Blanco Mazagatos y De la Fuente Sabaté (2003) consideran que en las primeras etapas de desarrollo de la empresa familiar su estructura organizativa está totalmente centralizada en el núcleo familiar y la dirección recae en el fundador, los trabajadores se relacionan directamente con el empresario-propietario y los mecanismos de control consisten sobre todo en la supervisión directa y la adaptación mutua, pero, a medida que la empresa va creciendo en tamaño y complejidad, las relaciones se volverán más complejas. En una segunda etapa en la que ya se ha dado el traspaso generacional, se suelen dar ciertos cambios respecto a la etapa anterior: la propiedad ya no está ligada a una sola persona, aunque puede ocurrir que el poder recaiga solo sobre una persona.

- Dentro de esta estructura se incluyen ciertos órganos tanto de la empresa (consejo de administración<sup>24</sup>, consejo asesor) como los órganos de gobierno de la familia empresaria (asamblea familiar, consejo de familia) y una serie de normas, que se suele llamar protocolo de la EF.

### *b) La cultura de empresa*

Diferentes investigadores mantienen la idea de que las empresas familiares mantienen una cultura empresarial específica que influye en otros aspectos tales como la sucesión, el gobierno y la administración<sup>25</sup>.

La investigación sobre EF ha recogido el interés que a partir de los años 80<sup>26</sup> despertó el tema de la cultura de empresa. A partir de dicha década nos encontramos con trabajos orientados al estudio de la cultura de la empresa familiar, no obstante, esta temática ha recibido escasa atención.

La EF se suele asociar a un determinado tipo de cultura que la diferencia del resto de empresas y «que se caracteriza por la existencia de unos valores y creencias propios, muy arraigadas al fundador y a su familia y una visión a largo plazo» (Rienda García y Pertusa Ortega, 2002, p. 490). Una peculiar cultura de empresa se constituye como una de las características definitorias que según Gallo Laguna de Rins (1993) permiten afirmar que una empresa es familiar si presenta una cultura parcial y voluntariamente compartida durante periodos prolongados de tiempo con la cultura de una familia<sup>27</sup>. Según Vallejo Martos (2009) la cultura de las empresas familiares se caracteriza por un mayor grado de implicación, identificación y lealtad de sus empleados, así como por un clima organizacional más favorable, de mayor confianza.

---

<sup>24</sup> En el caso de las empresas familiares de Castilla y León, Blanco Mazagatos y De la Fuente Sabaté (2003) señalan que «el rasgo diferencial de las empresas familiares es el menor tamaño del Consejo de Administración» (p. 22), lo que indica que este órgano de gobierno estará constituido mayoritariamente por miembros familiares y ello les permite mayor independencia de acción en la empresa.

<sup>25</sup> Sharma et al. (1997) consideran que lo que haría falta sería identificar qué tipo de cultura produce mejores resultados en diferentes situaciones, cómo reconocer que una cultura es inapropiada y los mejores mecanismos que permitirían a las empresas moverse de un tipo de cultura a otra.

<sup>26</sup> El trabajo de Dyer (1988) fue de los pioneros en esta línea y propone cuatro categorías de cultura de empresario familiar: paternalista, *laisser faire*, participativo y profesional.

<sup>27</sup> Gallo Laguna de Rins, Cappuyens y Vilaseca (1998) resumen en el acrónimo ELISA los atributos que ha de tener la cultura de una empresa familiar: exigencia, laboriosidad, iniciativa, sencillez y austeridad.



En la investigación acerca de EF se suele partir de la idea de que la cultura organizacional de las mismas puede convertirse en una ventaja competitiva y en un recurso estratégico. Sin embargo, teniendo en cuenta que el fundador de la empresa es el que generalmente ha forjado la cultura organizativa sobre todo a partir de la transmisión de unos valores, nos puede llevar a pensar que la existencia de diferentes tipos de fundadores da lugar a distintas organizaciones.

### *c) La sucesión en la empresa familiar*

Cabrera Suárez y García Falcón (2001) indican que «en las EF los lazos familiares y el imperativo biológico introducen la posibilidad de la sucesión familiar como una alternativa a la venta de la empresa» (p. 27). El tema de la sucesión ha sido durante mucho tiempo central en la mayoría de los trabajos, investigaciones, manuales acerca de la empresa familiar. Este es el tópico más tratado en los estudios sobre empresa familiar: es la preocupación no solo de empresarios sino también de asesores, consultores y académicos. La sucesión es considerada uno de los retos más importantes para la mayoría de las empresas familiares y la principal amenaza para este tipo de organizaciones. En el capítulo 5 se presenta una exhaustiva revisión de las investigaciones que tratan específicamente el tema de la sucesión y concretamente el olvido de las hijas para la sucesión.

### *d) La racionalidad económica*

Como característica propia de cualquier organización empresarial, también debe ser redefinida en el ámbito de la EF, puesto que esta se funde con las relaciones de tipo afectivo. Weber (1993)<sup>28</sup> distingue diferentes tipos ideales de acción racional, la racionalidad económica se guía sobre todo por una acción racional con arreglo a fines, determinada por las expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres. Pero en la EF, sobre todo en las PYMES, no solo nos encontramos con un tipo de acción racional con arreglo a fines; la racionalidad formal en la EF se aparta del tipo puro ideado por Weber; en ellas también se da un tipo de acción afectiva, determinada por afectos y estados sentimentales y una acción tradicional, determinada por la costumbre arraigada. La afirmación de Fernández Enguita acer-

---

<sup>28</sup> La edición original es del año 1922.

ca de que «ante toda acción económica hay que preguntarse si aparte de su finalidad instrumental, contiene además una finalidad expresiva» (1998, p. 50) es bien cierta en el ámbito de la EF.

En contra de la imagen Weberiana de las organizaciones como no-emocionales, hay una reciente línea de la investigación que trata de eliminar cualquier duda acerca del trabajo emocional como parte de las modernas organizaciones pero «la emoción se pone al servicio de la racionalidad capitalista» (Mullholland, 2003, p. 115).

En cuanto a la legitimidad o sometimiento a las normas, si en las empresas en general predomina un tipo de legitimidad legal-racional en términos weberianos, hay que señalar que existen otras formas de legitimidad que en el caso de la EF, se entrecruzan y solapan con la legal racional; Infestas Gil (2001) se refiere a «el caso de las empresas familiares, en las cuales se produce una mezcla de factores legitimantes procedentes de la racionalidad legal, de la tradición y por supuesto, y de forma nada desdeñable, de las relaciones afectivas entre sus miembros» (p. 76).

#### *e) Ventajas y desventajas de las empresas familiares*

Buena parte de la investigación se ha esforzado en detectar cuáles son las ventajas y las debilidades de este tipo de empresas,<sup>29</sup> derivadas del solapamiento entre los sistemas familiar y empresarial. Tagiuri y Davis (1996) en uno de los primeros trabajos en tratar esta cuestión hablan de atributos ambivalentes de la empresa familiar y de cómo cada uno de esos atributos es el origen de ventajas y desventajas para las familias propietarias y los empleados familiares y los que no lo son. Corona Ramón (2004) distingue cuatro tipos de ventajas: económicas, de gestión, ventaja de continuidad en la empresa y de la visión a largo plazo; otras ventajas son la cultura familiar, la transferencia del conocimiento y el compromiso.

Curiosamente las ventajas reconocidas por algunos autores, y que a su vez las diferenciarían positivamente de las no familiares (Tello, 2000) como son la unidad o

---

<sup>29</sup> Los mismos títulos de las obras indican esta preocupación: Kets de Vries (1993). *Lo bueno y lo malo de las empresas familiares*; Gallo Laguna de Rins (1995). *La empresa Familiar: Fortalezas y Trampas*; Davis y Tagiuri (1996). «Bivalent Attributes of the Family Firm»; Pithod y Doderó (1997), *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*.

armonía entre los miembros de la familia que trabajan o no en la empresa familiar o la mayor tradición, no se deben considerar a priori ventajas ya que detrás de esas afirmaciones se encuentran visiones de la empresa y de la familia muy conservadoras y poco coincidentes con la realidad. Consideramos que la familia está lejos de ser una unidad armoniosa, maximizadora y racional, que toma sus decisiones basadas en el cálculo racional para el conjunto de la unidad familiar (presupuestos mantenidos por la Nueva Economía de la Familia).

Las empresas familiares, además de las dificultades que puedan afectar a cualquier empresa —competitividad, supervivencia, rentabilidad económica—, añaden alguna problemática propia<sup>30</sup>. Tal y como Corona Ramón y Téllez Roca (2011) consideran, las ventajas e inconvenientes propios de las EF están íntimamente relacionados y la clave está en la capacidad que tenga la familia para maximizar los efectos positivos de sus características y minimizar los negativos<sup>31</sup>. Algunos autores se refieren a los antecedentes y las dinámicas de una familia pueden obstaculizar las relaciones de negocios<sup>32</sup>.

En el apartado anexos (anexos 1 y 2) se incluyen sendos cuadros-resumen de las ventajas y las limitaciones de las empresas familiares.

### 2.2.5. El conflicto de intereses en las empresas familiares

La revisión bibliográfica sobre EF muestra la escasa importancia que se concede al conflicto (pese a que se reconoce su existencia), en relación con el peso que se otorga a otros temas como pueden ser los de sucesión y gestión, y aún más, al abordar estos temas no se hace desde un punto de vista crítico, sino enfatizando los aspectos más con-

---

<sup>30</sup> Corona Ramón (2004) indica que las EF se ven obligadas a resolver una serie de cuestiones como mantener la cohesión familiar, garantizar la transmisión generacional, mantener el liderazgo empresarial, asegurar el crecimiento financiero y enumera lo que considera que son los principales retos de las empresas familiares: garantizar la continuidad de la empresa familiar —lo que implica superar los momentos de transición generacional—, la profesionalización, ser competitivas económicamente, la innovación tecnológica e industrial y la internacionalización.

<sup>31</sup> La tendencia a la autofinanciación, que en principio puede ser una ventaja, en algún caso ha podido disminuir su capacidad de expansión. Lo que en principio es un factor positivo de las empresas familiares: la vinculación entre el apellido familiar y la empresa, puede convertirse en inconveniente en el caso de que lleve a las empresas a unas prácticas que miran al pasado y le impiden la flexibilidad y la innovación (Corona Ramón y Téllez Roca, 2011).

<sup>32</sup> Barbeito Roibal (2004) enuncia dos tipos de problemas a los que se enfrentan estos tipos de organizaciones: los derivados del funcionamiento de la empresa familiar, fundamentalmente los debidos a la confusión entre los flujos empresariales y los intereses familiares, y los problemas de la sucesión.

sensuales. Los conflictos y tensiones están presentes en la realidad social y concretamente en la empresa y en el caso de la EF se añade la particularidad de la fusión de dos instituciones de naturaleza distinta: familia y empresa.

La Sociología puede aportar sus conocimientos para llevar a cabo una reflexión científica en torno a los aspectos conflictivos en este tipo de organización concreta, ya que la EF es un sistema de colaboración, pero también de conflicto; existen en la empresa importantes espacios de colaboración; no todo es conflicto, pero al mismo tiempo hay que rechazar la imagen funcionalista de la empresa como «equipo unificado», exento de conflictos<sup>33</sup>. Las organizaciones no pueden ni deben ser consideradas como un todo unitario, cooperativo y armonioso; esta visión de la vida organizativa es aún más fácil que se aplique en el caso de las EF y lleva a presuponer que todos los miembros de la familia, comparten los mismos intereses.

Lo que comparten los miembros de una organización es el fin de la misma, pero en numerosas ocasiones, sobre todo por parte del enfoque funcionalista, se confunde fin de la organización con intereses de los miembros que pueden ser muy diferentes entre sí. La esencia de la organización es la colaboración, pero esta lleva en sí misma el conflicto, «el conflicto de intereses surge del mismo hecho de que varios individuos con sus respectivos intereses personales estén colaborando para la consecución de un fin» (Ruiz, 2000, p. 86).

Las metas, intereses o actividades incompatibles que separan a las partes de la EF pueden variar considerablemente desde diferencias objetivas basadas en diferentes intereses económicos o las diferentes posiciones jerárquicas que los miembros ocupan y los derivados del desempeño de roles hasta una percepción de las diferencias subjetivas o socialmente construidas. El conflicto resulta prácticamente consustancial e inherente a la propia vida y dinámica organizativa de la EF y toda situación de aparente falta de conflictividad es solo un breve paréntesis en el transcurso de la vida organizativa hacia otra situación más o menos conflictiva, dándose a todos los niveles de la organización. El conflicto puede producir tanto consecuencias positivas como negativas, en función de

---

<sup>33</sup> Las actitudes ante el conflicto han ido variando en las diferentes teorías organizativas (Morales Gutiérrez, 1994); la concepción del conflicto como algo inherente a la vida de las organizaciones pueden considerarse algo relativamente reciente. La perspectiva actual sostiene que el conflicto es inevitable en las organizaciones, y hasta necesario.

los mecanismos con que se doten a las organizaciones para la detección y, en su caso, resolución del proceso conflictivo al tiempo que puede tener consecuencias tanto funcionales como disfuncionales para las distintas partes de la organización. A pesar de ese potencial positivo, el conflicto es considerado a menudo como una amenaza a la eficiencia y efectividad organizacional, dada la tendencia a considerar a las organizaciones bajo el modelo del orden.

El conflicto tratado adecuadamente puede conducir a la búsqueda de mejores soluciones a los problemas. La problemática no reside por tanto en evitar, prevenir u oponerse al conflicto, ni considerarlo funcional o disfuncional en sí mismo, sino de gestionarlo del mejor modo posible<sup>34</sup>.

No son muchas las obras dentro de las aportaciones específicas de empresa familiar que abordan de forma específica el conflicto y aunque en los últimos años este tema ha cobrado especial relevancia, casi todo el esfuerzo investigador se dirige al estudio de los conflictos generados por la sucesión familiar, obviándose otros conflictos que persisten en su seno.

La combinación trabajo-familia en la intersección de negocio y familia en el seno de la EF es un área fértil para la aparición de conflictos. En la EF, como empresa que es, se pueden dar conflictos de todo tipo, interpersonales, intergrupales, derivados de la dimensión formal y de la informal, pero la singularidad de la propia EF deriva en cierto tipo de conflictos que son fruto de la fusión de dos instituciones. Kaye (1991) señala que el conflicto en la EF necesita ser distinguido de otros tipos de conflicto ya que sus miembros a menudo luchan por cuestiones subyacentes. Gran parte de las limitaciones a que están sometidas las empresas familiares tienen su origen en cuestiones relacionadas con las diferentes relaciones que han de establecerse entre los actores de la propiedad, la gestión y la familia; también es frecuente en las empresas familiares que se planteen tensiones entre los miembros de la familia en relación con el empleo en la empresa de algún miembro de la misma.

---

<sup>34</sup> La distinción hecha por Robbins (1978) entre gestión del conflicto y resolución de conflicto resulta relevante; la primera abarca el desarrollo de técnicas tanto para resolver como para estimular el mismo. Alcaide Castro, Ganaza y Munduate Jaca (1993) se refieren a esta realidad con la expresión *gestión del conflicto* a tratar de encontrar formas de equilibrar el conflicto y la cooperación.

**Cuadro 4: Investigaciones que abordan el conflicto en la empresa familiar**

AUTOR/ ES Y AÑO	APORTACIÓN MÁS IMPORTANTE DE SU OBRA EN RELACIÓN CON EL CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR
<b>Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985)</b>	Se centraron en el conflicto que surge entre padres e hijos en torno a cuestiones como el control, el poder y cómo dichos conflictos hacen la comunicación entre padres e hijos difícil.
<b>Sorenson (1999)</b>	Señala que las normas de abordar los conflictos en la familia tienden a dictar las normas de gestión del conflicto que se suelen usar en el negocio y señala las estrategias de gestión del conflicto de colaboración, compromiso y acomodación más exitosas en la empresa familiar, frente a las estrategias de tipo competitivo.
<b>Danes y Olson (2003)</b>	Distinguen cinco categorías de conflicto en la EF: justicia, rol, trabajo-familia, identidad y conflictos de sucesión. Estas autoras asimismo señalan la importancia de comprender y gestionar las tensiones y los conflictos, en el corto plazo para la rentabilidad y en el largo para la sostenibilidad e incluso la supervivencia de la empresa, e indican que las tensiones y conflictos pueden fomentar un clima constructivo que se centre en objetivos específicos, llevando al crecimiento y al éxito continuado.
<b>Shepherd y Haynie (2009)</b>	El conflicto puede incentivar las actitudes emprendedoras en la empresa familiar.

*Fuente: Elaboración propia*

Los estudios sobre conflicto en la EF incluyen algunos temas como las estrategias para enfrentar los conflictos y el impacto del conflicto en los recursos humanos (Benavides Velasco, Guzmán Parra y Quintana García, 2011). Algunos trabajos abordan cómo el parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a perturbaciones en la empresa, puesto que confluyen tres factores de posibles crisis: relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.

Debido a que gran parte de las limitaciones y conflictos específicos a que están sometidas las empresas familiares tienen su origen en cuestiones relacionadas con las diferentes relaciones que han de establecerse entre los actores de la propiedad, la gestión y la familia, el protocolo familiar se ha entendido como el instrumento adecuado para regular las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia. Es el código de conducta de este tipo de empresas y supone un instrumento eficaz para prevenir y anticipar los potenciales conflictos y que también debe permitir resolver los con-

flictos que surjan<sup>35</sup>. La esencia del protocolo familiar es el acuerdo entre los ámbitos familiar y empresarial, en cuanto a las normas que deben regular dichas relaciones. La referencia a este documento indica la importancia de un soporte escrito para dichas normas (Barbeito Roibal, Crespo Pereira, Martínez Carballo, 2008). Giménez Sánchez (2002) lo define como «el documento escrito que establece las normas generales de funcionamiento de la empresa familiar» (p. 403). En la investigación acerca de la EF muchas de las referencias al conflicto se refieren a la prevención del mismo y su vinculación al establecimiento del protocolo.

En algunas de las primeras obras revisadas sobre temática familiar (Ward, 1987; Leach, 1996) ya incluyen la necesidad de establecimiento de normas que regulen las relaciones familia/empresa; diferentes estudios empíricos consultados reconocen que las relaciones entre los familiares implicados en una empresa familiar deben guiarse por unas normas que han de recogerse por escrito y ser conocidas por los miembros de la familia. La mayoría de los autores reconocen la necesidad de la existencia de este tipo de normas y coinciden en señalar que el protocolo en realidad trata de anticiparse a posibles situaciones que se pueden dar en el funcionamiento cotidiano de la empresa familiar.

Es recomendable que se adopte en un momento pacífico, tanto desde el punto de vista familiar como desde el empresarial y que sea aprobado por los propietarios familiares. Los especialistas están de acuerdo en que tan importante como el propio protocolo es el mismo proceso de discusión llevado a cabo para redactar dicho documento: su aprobación ha de ser unánime para que cumpla su función. En su elaboración participa tanto la empresa como la familia y la propiedad, ya que contiene elementos jurídicos, empresariales, familiares y el resultado es un producto a medida para una determinada empresa familiar. En todo caso, el protocolo familiar no debe constituir un fin en sí mismo, sino que debe ser un instrumento vivo que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa.

En el contexto español, la importancia dada por la Administración al protocolo de EF, se pone de relieve en el RD 171/2007 de 9 de febrero, por el que se regula la publi-

---

<sup>35</sup> La Junta de Castilla y León, dentro del Programa de mejora de la estructura organizativa de la empresa familiar, cuenta con una línea de ayuda para la elaboración de un protocolo familiar de las empresas, que tiene la finalidad de asegurar su continuidad a través de sucesivas generaciones familiares.

cidad de los protocolos familiares<sup>36</sup>. Si bien la mayor parte de las empresas familiares no cuentan con un Protocolo en su organización familiar, en el caso de las mayores empresas familiares españolas, las pertenecientes al Instituto de Empresa Familiar, son un 60 % las que cuenta con él<sup>37</sup>.

En el siguiente capítulo, partiendo de la ausencia de separación entre lo público y lo privado en las PYMES familiares y de la imposible separación entre familia y empresa, se aborda a las mismas desde la perspectiva de género, dicha perspectiva nos permite poner de manifiesto las jerarquías y desigualdades entre hombres y mujeres en la EF, ya que la división ideológica entre lo público y lo privado es una división de género que se materializa en las EF. El género nos aporta una perspectiva nueva que nos ayuda a centrarnos en los aspectos sociales y culturalmente construidos en torno a las diferencias entre los sexos: en nuestro estudio, con relación a las prácticas organizativas en el seno de la EF que en definitiva son producto de una cultura determinada. Esta perspectiva nos ayudará a abandonar estereotipos arraigados y mitificaciones.

La perspectiva de género enriquece cualquier análisis social en el que las mujeres han de ser centrales en la investigación, no solo como una suma para simplemente ofrecer un punto de vista comparativo, sino lograr un conocimiento más riguroso, como señalan Díaz Martínez y Dema Moreno (2013):

Al incorporar la perspectiva de género a la ciencia se desarrolla un nuevo marco de interpretación de la realidad desde el que comprender los fenómenos objeto de estudio a la vez que se lleva a cabo una crítica de la producción científica tradicional. (p. 65)

Las PYMES familiares son espacios en los que se fusionan el espacio productivo y el espacio doméstico y su abordaje nos va a permitir trascender la división entre la esfera pública/privada, familiar/mercantil, la producción/reproducción, ya que en ellas se encuentran eminentemente unidas.

---

<sup>36</sup> RD 171/2007, en su art. 2, ofrece la primera definición de protocolo familiar en el Derecho español: «A los efectos de este Real Decreto se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares, que afectan una sociedad no cotizada».

<sup>37</sup> <http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras> (consultada 27 de marzo de 2015).





### 3. LA EMPRESA FAMILIAR DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Optamos por la perspectiva de género para que, de esta manera, la investigación aporte imparcialidad y rigor científico a lo ya investigado sobre empresa familiar<sup>1</sup>. En la medida en que las EF han sido fundamentalmente un tema de investigación desde el punto de vista económico, organizativo y legal; el estudio desde la Sociología y concretamente desde la perspectiva de género, trata de enriquecer los estudios científicos realizados en el campo de la EF y poder establecer así un diálogo con disciplinas hermanas en el estudio de este tipo de institución.

La revisión de las investigaciones existentes sobre el tema nos permite afirmar que la gran mayoría de estudios y publicaciones sobre EF se centran en aspectos más economicistas y de gestión empresarial, en cuestiones como los órganos de gobierno, el protocolo, la estructura organizativa, la sucesión, etc., pero si algo tienen en común es la miopía ante la variable *género*.

Esta mirada feminista no solo trata de añadir temas nuevos al estudio de la EF, sino de revisar los modos básicos de entender la EF y sus interconexiones con la sociedad; tampoco consiste en adoptar una aproximación de género como un añadido a lo ya investigado acerca de la EF, sino que es una reelaboración a través del género.

También somos conscientes de que una de las características del modo de hacer sociológico es la crítica, lo que nos obliga a indagar en la naturaleza de determinada parcela de lo social, sin someternos a las ideologías dominantes o a los intereses creados que puedan comprometer la objetividad; «la sociología trata de comprender y explicar problemas sociales y tiene una necesaria responsabilidad en la incorporación del género

---

<sup>1</sup> Conviene recordar que las mujeres no son un grupo minoritario, sino que constituyen más del 50% de la población. Nota de prensa del INE, estadística del Padrón continuo, publicada el 22 de abril de 2014.

como categoría de análisis en su quehacer fuera y dentro del ámbito de decisión política» (Botía y Duarte, 2010, p. 277).

Pese a que como han puesto de manifiesto los trabajos históricos, ha sido esencial el papel desempeñado por las mujeres (Colli, Fernández y Rose, 2003), la propia investigación sobre EF ha dedicado un lugar marginal al estudio del género; este no solo ha sido infrainvestigado, sino que cuando se ha tratado el tema de la contribución de las mujeres, se ha hecho a menudo en generizados y estereotípicos roles. En las aportaciones teóricas acerca de la EF nos encontramos en muchos casos con una cierta insensibilidad de género, que consiste tanto en ignorar el género como una variable socialmente relevante en la investigación como la aparición de algunos sesgos sexistas.

La marginación del tema de la mujer no es exclusivo de los estudios de empresas familiares sino también de diferentes ciencias<sup>2</sup>, incluida la Sociología, pero cuando se ha incorporado a las mujeres en los análisis sociales desde diferentes especialidades de la Sociología, el resultado ha sido muy fructífero y ha conllevado progresos conceptuales y técnicos.

Al introducir la mirada feminista desde la Sociología a un objeto concreto de estudio, las PYMES familiares, se trata de detectar la existencia de mecanismos de discriminación en la sociedad y en las organizaciones (Subirats, Pérez y Canales, 2013); con este enfoque de género se enlaza con los objetivos de la investigación, entre los cuales se encuentra el destacar y priorizar la presencia de las desigualdades de género en las EF. La incorporación de conceptos básicos de la teoría de género, por un lado, nos ayudará a romper con la imagen idílica de las EF y por otro, el profundizar en este análisis, no solamente contribuye a la acumulación de saber sobre la actividad y presencia de las mujeres en las EF, sino que significa un progreso general de los conocimientos de las EF al tiempo que nos va a permitir luchar contra las desigualdades de género<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Gálvez Muñoz (2000) hace una revisión de la investigación sobre género e historia empresarial en el que analiza los trabajos sobre mercado, familia, trabajo y cambio tecnológico, principalmente dentro de la economía y de la historia.

<sup>3</sup> Acker (2006) señala que, aunque el impulso inicial de los estudios de género y organización era mejorar la comprensión de las desigualdades de sexo y la subordinación de las mujeres, la perspectiva de género puede incrementar nuestra capacidad de responder otras cuestiones acerca de las organizaciones, tales como cultura organizacional, tipos de poder y control.

El enfoque de género también nos ayuda en la labor de desvirtuar los estereotipos que se siguen manteniendo en torno a la mujer en la EF, ya que «es un vehículo inclucionista y al cuestionar los estereotipos en que se asientan algunas categorías básicas de análisis puede tener un carácter revolucionario dentro de las diversas disciplinas que componen las ciencias sociales» (Gálvez Muñoz, 2000, p. 168).

En este capítulo, partiendo de la definición de género y desde la perspectiva de género, se llevará a cabo una revisión del estudio sociológico de las organizaciones. Desde esta misma perspectiva revisaremos la investigación específica sobre mujer en la empresa familiar, prestando especial atención a los sesgos sexistas que aparecen en muchas de las investigaciones que abordan su estudio; también dedicaremos un apartado a la obra de Mulholland por ser un claro ejemplo de aplicación de la perspectiva de género al estudio de las EF que ha servido de referente teórico en esta investigación.

### 3.1. PERTINENCIA DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

La categoría *género* nos ayudará a definir el objeto de estudio y servirá de instrumento analítico básico para entender las diferencias y desigualdades que sufren las hijas en la EF, ya que apenas hay terrenos en la vida social en los que las relaciones entre los hombres y las mujeres no sean un aspecto clave para la interpretación, y desde luego, no es el caso del ámbito de las PYMES familiares. En esta investigación tratamos de estudiar las EF desde la sociología del género, que lo que pretende es ocuparse de las relaciones entre los hombres y las mujeres, ofreciendo así una perspectiva más amplia en el estudio de las Pymes familiares, organizaciones que no son neutrales al género sino que están generizadas.

#### 3.1.1. Definición de género

Cuando hablamos de género nos referimos a la forma en que una sociedad construye, elabora y representa lo femenino y lo masculino; a partir de un dato biológico, el sexo, la sociedad elabora lo masculino y lo femenino dotando a cada individuo de unas características intelectuales y morales, de unas obligaciones y funciones sociales diferentes y también de un poder social diferente, si bien «el concepto de género no cuestiona de ninguna forma las diferencias biológicas entre los dos sexos» (De Miguel Álvarez, 2006, p. 137).

La primera definición del sistema sexo/género fue planteada por la antropóloga feminista Gayle Rubin (1975) que lo definía como «el conjunto de disposiciones mediante las cuales una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de actividad humana, y mediante las cuales se satisfacen estas necesidades sexuales transformadas» (p.159)<sup>4</sup>. Esta distinción sexo/género «fue una ruptura significativa con el paradigma funcionalista de los roles sexuales tradicionales, haciendo posible que las feministas socavasen las bases culturales del sexismo» (Brunet, Belzunegui y Pastor, 2011, p. 409).

Podemos definir género, como indica Murillo (1996 b)

En oposición a lo que comúnmente se entiende por sexo (constitutivo biológico, rasgos fisiológicos que muestran las personas al nacer) es una categoría social de la interpretación cultural que cada sociedad ofrece sobre las expectativas, haberes y deberes que cada sujeto reconstruye desde su propia experiencia de socialización. (p. 171).

Cada época histórica, cada cultura, construye un modelo en el que se adjudica papeles diferentes de comportamiento en la sociedad a hombres y mujeres. Dichos modelos son construcciones culturales y como tales, susceptibles de ser sometidos a revisión y transformación. La teoría feminista construccionista investiga y reta las normas que constriñen el comportamiento de cada género y que son dadas por sentadas. De hecho las teorías feministas no tratan solo de temas de mujeres, «usando las teorías feministas como gafas conceptuales de feminismo se pueden llevar a cabo estudios organizacionales más inclusivos» (Calas y Smircich, 1999, p. 212).

Entendemos por género:

- *Un proceso continuo de diferenciación social* que estructura todos los ámbitos sociales; es una de las formas recurrentes de creación de diferencia que sirve para conformar un sistema de desigualdades en una sociedad determinada. El género, entendido como el sexo social, «es una categoría asociada a un complejo conjunto de procesos sociales que crean y mantienen las diferencias entre mujeres y hombres» (Álvarez-Uria y Valera, 2009, p. 39). Para Murillo (2005) «el género alude a las expectativas, deberes y obligaciones que la sociedad reserva a hombres y

---

<sup>4</sup> Gayle Rubin, 1975, «The Traffic in Women». Notes on the «Political Economy of sex», en Rayna Reiter (Ed.), *Toward an Anthropology of Women*, New York: Monthly Review Press.

mujeres, dichas expectativas y obligaciones se concretan en atributos, comportamientos, valores, actitudes y no son los mismos para ambos géneros» (p. 18).

- *Una construcción cultural*: el género es «socialmente construido», no es innato; configura su significado a partir de un sistema institucionalizado de prácticas sociales; de hecho, se entiende por género *la construcción social de la diferencia sexual entre varones y mujeres*, «lo femenino y lo masculino son categorías sociales y la perspectiva de género invita a investigar cómo se construyen y cómo operan organizacionalmente estas definiciones» (De Miguel Álvarez, 2006, p. 137). La construcción social de género no es algo fijo ni inamovible sino que está sujeta a cambios, de hecho «las relaciones de género son creadas y negociadas constantemente y pueden cambiar» (Botía y Duarte, 2010, p. 284); se pueden construir otras relaciones entre varones y mujeres y a su vez contribuir a un cambio en la sociedad. Las mujeres y hombres pueden ser parecidos o diferentes, pero tanto las diferencias como las similitudes son construidas en las interacciones sociales (Ahl, 2003).
- *Una distribución desigual del poder* entre hombres y mujeres: «el género se ha establecido en base a relaciones de poder: las relaciones sociales que constituyen el género se manifiestan en prácticas que actúan para preservar el predominio de lo masculino» (Brunet, Belzunegui y Pastor, 2011, p. 419). Bruni, Gherardi y Poggio (2008) señalan que la construcción de género es una práctica social que posiciona a las personas en contextos de relaciones de poder asimétricas y a su vez la construcción de género es una práctica que permite anclar otras prácticas. Scott (1986) argumenta que constituye una forma primaria de significación de unas relaciones de poder. Al tiempo nos apoyamos en la definición de poder de Norbert Elias (1982), el poder interrelacional; este dependerá de los recursos de que disponga y pueda movilizar cada grupo en el juego social. Esas relaciones que son interdependientes y están en equilibrio se pueden cambiar en función de dichos recursos, tal y como señala Botía-Morillas (2010), esta acepción de poder es fundamental para la posibilidad de transformación de las relaciones de género.
- *Jerarquiza*, por lo tanto legitima, la diferencia de trato de hombres y mujeres. Las diferencias del sistema género están vinculadas a la desigualdad. El género es una de las formas recurrentes de creación de diferencia y que sirve para conformar un sistema de desigualdades en una sociedad determinada; «el establecimiento de la

diferencia es indispensable para establecer la desigualdad ya que proporciona la base ideológica de la desigualdad de trato» (Brunet, Belzunegui, y Pastor, 2011, p. 409).

El género nos ayuda a centrarnos en los aspectos sociales y culturalmente construidos en torno a las diferencias entre los sexos, que en definitiva son producto de una cultura determinada.

Por otro lado, el género tampoco está libre de paradojas, Casado Aparicio (2003)<sup>5</sup>, se refiere a la misma en estos términos: «paradoja, pues, la del género en tanto que categoría simultáneamente necesaria y problemática para la acción colectiva» (p. 56).

### 3.1.2. La perspectiva de género en el estudio sociológico del trabajo y las organizaciones

La mayor parte de las feministas coinciden en la afirmación de que parte de su tarea consiste en descubrir y criticar el sexismo en las ciencias sociales, pero ha tenido que pasar mucho tiempo para que las distintas ciencias y más concretamente, la Sociología abandone su sesgo androcéntrico. Si el sexismo existe en nuestra sociedad, probablemente influirá sobre todas nuestras formas de pensamiento y penetrará en los análisis de las ciencias sociales; pero el hecho de que exista en la sociedad no es motivo para aceptarlo en la ciencia social.

La utilización de la perspectiva de género en la ciencia es un proceso que se inició en la década de los setenta y desde entonces se ha ido enriqueciendo. La introducción de esta perspectiva ha sido tardía pero imparable; en España ya existe cierta tradición de los estudios de género y también un reconocimiento académico. Pérez Cantó (1999) aborda la presencia de los *Estudios de las Mujeres y del Género en la Universidad Española*, presencia que comenzó a partir del año 79 y que sobre todo a partir de los años noventa se aceleró con la creación de institutos, seminarios, centros de estudios de géne-

---

<sup>5</sup> El género se enmarca en la tradición dicotómica occidental al establecer una dicotomía mutuamente excluyente entre dos términos, masculino vs. femenino, hombre vs. mujer, y se inscribe en relación con otros pares: natural vs. social. «La distinción entre ambos términos: sexo-género, se construye pues sobre la dicotómica relación entre naturaleza y cultura» (Casado Aparicio, 2003, p. 42). Dos son los ejes básicos que enmarcan la significación del género: su carácter dicotómico, la interpretación de la diferencia, como diferencia entre los sexos, con lo que se homogeneizan los colectivos que se contraponen, hombres y mujeres y su carácter social: «la distinción sexo/género, representado el primer término como biológico-natural e inmodificable y el segundo como social-cultural construido y mutable, se colapsa y estalla en multiplicidad de interpretaciones en el campo de fuerzas que lo constriñe y posibilita» (p. 62).

ro, másteres. Hoy en día, la mayoría de las universidades cuenta con un centro desde el que transformar el conocimiento sobre las mujeres, el propio conocimiento, la Universidad y desde ella, la sociedad. Se puede afirmar que «la perspectiva de género ha convalidado y legitimado su capacidad teórico metodológica para analizar las más diversas parcelas de la realidad social» (Torns, 2008, p. 54).

Diferentes especialidades dentro de la Sociología comparten temáticas de estudio relacionadas con el mundo del trabajo, el empleo, la empresa, las organizaciones, las relaciones laborales y todas ellas se han sometido a revisión desde una perspectiva de género.

El llevar a cabo un análisis feminista conlleva el reconocimiento y análisis de la subordinación estructural de las mujeres a los hombres (Calas y Smircich, 1999). Una aproximación constructivista que usa el género como categoría analítica y que en vez de darlo por sentado, busca como se construye, nos llevará al estudio de la producción social tanto de diferencias como de similitudes a través de las interacciones sociales. Tal y como señala Murillo (2005): «este tipo de análisis nos obliga a incorporar sistemáticamente la categoría género al estudio de la realidad empresarial, lo cual constituye una herramienta que sirve para reconocer la repercusión que tiene para hombres y mujeres cualquier acción planificada» (p. 18).

La perspectiva de género supone un enriquecimiento del análisis sociológico en el análisis del trabajo, la empresa y las organizaciones, en cuanto pone un interés primordial en una cuestión que aun estando siempre presente en las diferentes especialidades que las abordan, no se cuestionó como motivo de reflexión, dándose por hecho que las diferencias entre hombres y mujeres eran un rasgo más de las empresas, sobre el que no había que hacer consideraciones; sin embargo, tal y como señalan Díaz Martínez y Dema Moreno (2013, p. 66): «con la incorporación de la perspectiva de género al análisis de la realidad social se revelan dimensiones que no habían sido consideradas en la ciencia tradicional»; por otro lado, también hay que tener presente que «la perspectiva de género para asegurar su eficacia debe mantener un carácter transversal al analizar y describir los papeles sociales que juegan hombres y mujeres en una organización productiva concreta» (Murillo, 2005, p. 19).

Si sometemos a revisión a alguna especialidad de la Sociología, como es la Sociología del Trabajo, subdisciplina que se propone precisamente entender las jerarquías y



segmentaciones que recorren el mundo laboral, vemos que durante mucho tiempo ha considerado como trabajo solo aquel que se realizaba para el mercado confundiendo a menudo con el empleo<sup>6</sup>. Con el fluir de los años, «la división social del trabajo estaba en el centro de la reflexión, y la división sexual del trabajo carecía de existencia científica» (Maruani, 2002, p. 61). Pero la Sociología del Trabajo hoy en día ya tiene plenamente incorporado la división sexual del trabajo entre sus intereses preferentes y su objeto de estudio está fuera del «obrero industrial cabeza de familia»; ha incorporado el género como categoría de análisis a sus estudios y reflexiones. A ello se une el hecho de que «las feministas no se interesaron por la empresa y tampoco se interesaron los estudios empresariales, incluida la Historia Empresarial de las mujeres» (Gálvez Muñoz, 2000, p. 138).

La publicación del libro de Borderías, Carrasco y Alemany (1994) que ya ha cumplido veinte años, ha servido como referencia en muchos trabajos posteriores sobre trabajo y mujer y las relaciones de trabajo como no asexuadas alzándose el concepto de *género* a una categoría similar a la que puedan tener otras, como la *clase social* o el *conflicto social*.

Otra especialidad, la Sociología de la Familia ha ignorado durante mucho tiempo tras su visión de la unidad familiar, el trabajo que se realizaba en su interior; el propio concepto de *cabeza de familia* implica la no consideración a efectos laborales de las mujeres que trabajan en negocios familiares, propiedades agrícolas, que en las estadísticas aparecen como población inactiva o ayuda familiar.

El género aparece en todos los ámbitos de la vida social, incluidas las organizaciones. Pese a ello, el interés académico comenzó lentamente en los años setenta con críticas a la teoría e investigación organizacional por su falta de atención a las mujeres en las organizaciones (Acker, 2006, p. 177). Los estudios sobre las organizaciones tienden a obviar el estudio de la variable género en las mismas y la naturaleza generizada de las organizaciones. Tal y como Calas y Smircich (1999) señalan, «la literatura académica organizacional ha sido básicamente una literatura escrita por hombres y sobre hombres» (p. 216). En el caso del estudio de las organizaciones, la imagen de la organización co-

---

<sup>6</sup> Los trabajos pioneros, que constituyeron en Francia la Sociología del trabajo en torno a G. Friedmann y P. Naville, ignoraron la diferencia de sexos.

mo neutral al género articulada en la teoría de la organización y en el pensamiento empresarial ha jugado un papel ideológico tanto para oscurecer el género como para incorporar una imagen del trabajador varón.

Distintas autoras como Dex<sup>7</sup> (1991), Hearn y Parkin (1992) Wilson<sup>8</sup> (1996) han analizado cómo las diferentes escuelas del comportamiento organizativo pasaron por alto las diferencias de género y la marginación de la cuestión de género en la tradición de la Sociología industrial, la del trabajo y otras subdisciplinas afines. Todas estas autoras pusieron de relieve que las teorías organizacionales neutrales al género eran formulaciones ideológicas que oscurecían la realidad organizacional, incluida la dominación masculina.

El género rara vez fue utilizado como una categoría de análisis; esta crítica se puede dirigir desde la burocracia legal-racional weberiana que se presenta como neutral al género, pero «constituye una nueva estructura patriarcal donde la aparente neutralidad de reglas y metas encubre los intereses de género que están al servicio de los hombres» (Wilson, 1996), pasando por el taylorismo, centrado en los obreros manuales, varones, de la industria del metal, como la Escuela de Relaciones Humanas<sup>9</sup>. Hearn y Parkin (1992) en el caso de la Teoría de Relaciones Humanas señalan que las relaciones interpersonales rara vez han sido construidas como relaciones de género, por lo cual el mismo concepto de relaciones humanas se convierte en problemático. Wilson (1996) se refiere a las críticas recibidas por la obra de Burawoy<sup>10</sup> (1989) y a otras teorías organizacionales que omiten cuestiones como la satisfacción laboral o el liderazgo femenino.

---

<sup>7</sup> Dex (1991) revisa algunas de las obras más influyentes que omitieron el género como categoría de análisis. Parte de los trabajos de Sociología industrial referidos a las orientaciones de los trabajadores frente al trabajo, para demostrar que esta tradición o bien ha ignorado a las mujeres como objeto de estudio, o bien ha tratado a los trabajadores como si tuvieran un sexo único —masculino—, o bien ha tratado a las mujeres como un problema social.

<sup>8</sup> Wilson (1996) al abordar esta cuestión se refiere a la ceguera y la sordera de la teoría organizacional hacia el género, señalando que la naturaleza generizada de la vida organizacional ha sido ignorada, y aporta diferentes ejemplos de cómo los estudios organizacionales han seguido una perspectiva orientada a los varones, que en el mejor de los casos aborda cuestiones del comportamiento organizacional tipificando a hombres y mujeres como iguales, y en el peor de los casos trata a las mujeres como periféricas en las organizaciones.

<sup>9</sup> En alguno de los experimentos llevados a cabo en los talleres de la Hawthorne eran las mujeres las que participaban, concretamente el del «test room»; esto, o el hecho de que fueran presionadas por supervisores varones, no fue tenido en cuenta en los resultados finales de la investigación.

<sup>10</sup> Davies (1990) argumenta que la teoría de Burawoy es incapaz de conseguir lo que se propone: un análisis estructuralista del consentimiento en el capitalismo monopolista.

Teorías más recientes han seguido manteniendo un modelo de trabajador supuestamente unisexo, que representa realmente un obrero varón.

La obra de Rosabeth Moss Kanter<sup>11</sup> *Men and Women of the Corporation* (1977) señaló la dominación masculina en las organizaciones complejas y sostuvo que el modelo clásico racional de organización veía las organizaciones como máquinas sexualmente neutras y al tiempo sostenían una ética masculina de racionalidad que oscurecía la realidad organizacional. Dicha obra es un estudio de caso acerca de la gestión empresarial masculina; analiza las diferencias de género en los altos cargos y el rol segregado que sostiene la mujer en la empresa, dado que al ser tan solo unas pocas las que ocupan los altos cargos encarnan el modelo de mujeres *token* o *talismán*, mujeres que representa al resto, que pasan a ser vistas como símbolos representativos de un colectivo, sienten la soledad del cargo, aislamiento y exclusión de los círculos masculinos; en muchos casos son estereotipadas y expuestas a críticas, ya que los hombres son vistos como los ocupantes naturales de las posiciones altas. Sostiene asimismo que las mujeres no han sido animadas ni alentadas a ocupar posiciones de liderazgo y autolimitan sus aspiraciones. Kanter analiza las desigualdades como una consecuencia derivada de las respectivas posiciones ocupadas por hombres y mujeres en la estructura organizacional.

En los ochenta surgen algunas investigaciones acerca de las mujeres en las organizaciones que empiezan a iluminar la importancia del contexto organizacional y a la comprensión de las relaciones de género y trabajo. Dichas investigaciones contribuyeron al surgimiento de la comprensión del género como un aspecto fundamental de los procesos y estructuras organizacionales. Es el caso de la obra de Kathy Ferguson *The feminist Case Against Bureaucracy* (1984), que hace una crítica feminista a la burocracia como una construcción de dominación masculina, mistificada a través del discurso de la racionalidad.

En el décimo aniversario de su famosa obra, Rosabeth Moss Kanter<sup>12</sup> (1987) escribió un artículo en el que refleja los cambios de las mujeres en las organizaciones y señala que en los niveles bajos y medios de dirección han cambiado sus estatus de *token*

---

<sup>11</sup> La obra de Rosabeth Moss Kanter. *Men and Women of the Corporation* (1977) marca un antes y un después en los estudios de género en las organizaciones. Esta obra inspiró muchas publicaciones de los años ochenta referidas a la estructura sexuada de las organizaciones y sus consecuencias sobre las actividades organizacionales tradicionales.

<sup>12</sup> «Men and women of the corporation revisited. Interview with Rosabeth Moss Kanter» (1987).

como el representativo del resto de mujeres a otro de miembro de un grupo minoritario, quejándose de que las mujeres aún no han traspasado el techo de cristal, manteniéndose fuera de las posiciones más altas, fuera de algunos núcleos cerrados y excluidas de los procesos de toma de decisiones informales, y señala que a medida que se derriban antiguas barreras aparecen otras nuevas.

Se puede decir que ya desde la segunda mitad de los ochenta hasta los noventa se constituyó un área distintivo de estudio en un ámbito de trabajo interdisciplinar; las diferentes aportaciones son críticas con la existencia de análisis organizacionales neutrales al género. En los noventa aparecen diferentes trabajos en los que se profundiza en los retos de las organizaciones con relación al género. En 1994 se crea la revista *Gender, Work and Organization* y en 1996 se publica el manual de estudios organizacionales *Handbook of Organization Studies*<sup>13</sup>; y en 1997, Patricia Martin organizó una sesión en la American Sociological Associations, «A feminist critique of bureaucracy».

Las carencias en el campo de la Sociología de las organizaciones se siguieron paliando con la aportación de algunas autoras como Calás y Smircich, (1999) y Ely Meyerson, (2000). En los casos de Hearn y Parkin (1992) y Nicolson (1997) hacen una interesante crítica de la construcción asexual de las organizaciones y de las empresas en las teorías económicas y organizativas.

Strati (2000) indica cómo las propias teorías organizacionales están generizadas (*are gendered*) y perpetúan la dominación masculina y la desigualdad social:

las organizaciones crean género y no solo reflejan el orden simbólico de género que prevalece en una sociedad, sino que también lo recrean a través de procesos que difieren de unas organizaciones a otras en función de la acción organizacional y las interacciones. (p. 117).

Algunas de estas obras citadas anteriormente ponen de relieve como en el contexto organizativo nos encontramos con ciertas metáforas que responden a una estereotípica hegemonía masculina: la forma de definir el tiempo, la competencia, la organización exitosa (Kanter, 1977; Acker, 2006, p. 183); prácticas culturales que valorizan las expe-

---

<sup>13</sup> Clegg, Hardy y Nord (1996), *Handbook of Organization Studies* (que incluye un capítulo a cargo de Marta Calas y Linda Smircich: «Feminist Approaches to Organization Studies»); este trabajo critica la construcción de una visión de las organizaciones en la cual las mujeres simplemente no existían.

riencias de los hombres por encima de las de las mujeres: el género también está construido por los procesos organizacionales (Ely, 1995). Algunas autoras señalan los procesos por los que opera el poder en las organizaciones: a través de políticas y procedimientos formales, de las prácticas informales de trabajo, el lenguaje, los símbolos (las personas en las organizaciones crean símbolos que justifican, legitiman las persistentes divisiones de género) y la cultura.

Acker (1990; 2006) señala las siguientes como fundamentales: la producción de la división social de trabajo en las organizaciones a través de perversos modelos de género en las ocupaciones, la remuneración, jerarquías y subordinación; la creación cultural de símbolos, imágenes y formas de conocimiento que elaboran, justifican u oponen divisiones de género; la interacción de mujeres con mujeres, hombres con hombres, hombres y mujeres en multiplicidad de formas que valorizan la dominación o subordinación y crean alianzas y exclusiones. Ely (1995) se centra en las prácticas culturales que valorizan las experiencias de los hombres por encima de las de las mujeres.

Brunet, Belzunegui y Pastor (2011) se refieren a la naturaleza generizada de las organizaciones que se mantiene mediante prácticas empresariales «que organizan y explican la estructuración de la vida cotidiana, tanto en el interior de las organizaciones, como en su exterior» (p. 429); «todas las organizaciones presentan un sesgo de género, entendiendo por sesgo, un funcionamiento no neutro al género de las personas que trabajan» (p. 401).

A pesar de la diversidad de teorías feministas, la mayoría comparten algunas asunciones como el reconocimiento de la dominación masculina en los acuerdos sociales y el deseo de cambio de este tipo de dominación (Calas y Smircich, 1999), pero se distinguen en el grado de crítica y en las propuestas que oscilan desde las que postulan la reforma de las organizaciones a transformaciones de las organizaciones y la sociedad. Brunet, Belzunegui y Pastor (2011) hacen una revisión de las diferentes teorías de género en las organizaciones en su aportación y la crítica que se le puede dirigir (414-419):

1. *Visión liberal e individualista* de la sociedad y de las organizaciones que parten del supuesto de que las mujeres no han sido socializadas en el mundo de las empresas y por ello carecen de habilidades, formación... No se preocupan de la desigualdad de género, ni a nivel social ni en el seno de las organizaciones. Calás y Smircich (1999) enmarcan dentro de esta corriente gran parte de la investigación organiza-

cional de género que cae bajo la categoría de mujeres en la dirección y que es consistente con las asunciones de la teoría política liberal sobre la naturaleza humana: individualismo abstracto, separación de las esferas público/privada en la vida social. Se concibe a las organizaciones como orientadas a la racionalidad y cuya última meta es hacerlas eficientes y eficaces, asimismo consideran que este tipo de investigación acerca de las mujeres en la dirección mantienen unas premisas epistemológicas con una clara orientación positivista y funcionalista<sup>14</sup>. Desde la teoría liberal feminista, hombres y mujeres son esencialmente parecidos.

2. *Enfoque de la diferencia*: hombres y mujeres como esencialmente diferentes. A este enfoque se le debe achacar el hecho de que puede ayudar a reforzar los estereotipos de género y que no pone en cuestión la diferencia jerárquica existente entre hombres y mujeres, ni la diferencia de valorización de lo masculino y lo femenino.

Estamos de acuerdo con Holm-Detlev Köhler y Martín (2005) cuando afirman que:

el feminismo de la diferencia puede correr el riesgo de reproducir idealizaciones tradicionales de la maternidad, el altruismo (no competitivo), la emocionalidad, ya que esto puede acabar manteniendo o llevando a las mujeres fuera de la economía mercantil o a posiciones sociales dependientes, tanto en la esfera privada como la pública. (p. 240).

La diferencia siempre es una forma de dominio y esta perspectiva puede ser y de hecho ya es, instrumentalizada en el mundo de los negocios a través de algunos conceptos de la cultura corporativa o algunas prácticas que incorporan el género a la gestión de la calidad.

3. Enfoque centrado en las *barreras estructurales*, en las estructuras diferenciales de oportunidades (techo de cristal, puestos de trabajo). Este enfoque se centra en las políticas e intervenciones de igualdad, que siendo necesarias no son suficientes, «se

---

<sup>14</sup> Algunas empresas tratan de integrar una mal llamada «perspectiva de género» en las prácticas corporativas como una forma de mejorar la ventaja competitiva, e incluso como una forma de marketing corporativo; de hecho, se vincula la igualdad con la rentabilidad y el desarrollo futuro de la organización, y se persigue sobre todo una «gestión de la diversidad más eficaz». La incorporación de las mujeres a los puestos de dirección no se plantea como una cuestión de democracia o de justicia social, sino instrumentalmente, desde el punto de vista del beneficio, sobre todo económico, que puede aportar a las empresas. Algunos de los términos que se utilizan para referirse a la «bondad» de la incorporación de mujeres son: la diversidad de género influye en la eficacia organizacional, permite la realización del pleno potencial humano de una empresa y como tal es un factor estratégico para mejorar la cuenta de resultados.

necesita un cambio cultural en la organización para crear una organización equitativa» Brunet, Belzunegui y Pastor, 2011, p. 416).

4. Enfoque centrado en los *factores sistémicos subyacentes de las organizaciones*, considerando que las organizaciones están inherentemente generizadas<sup>15</sup>, las prácticas de trabajo tienden a reflejar la experiencia y los valores masculinos. Las organizaciones están dirigidas por suposiciones que no son neutrales, sino que impactan diferencialmente en hombres y mujeres.

Esta forma de entender las organizaciones como generizadas supone un cambio en la perspectiva con respecto a la tradicional concepción de las mismas como sistemas racionales. Las asunciones de género están arraigadas en las expectativas sociales e interactúan con las prácticas y las reglas organizacionales (Calas y Smircich, 1999).

Mi punto de vista coincide con este enfoque del constructivismo social por su gran potencial para alcanzar el objetivo de la igualdad de género. Desde esta teoría del constructivismo social se aborda cómo la masculinidad y la femineidad son construidas y qué efectos tienen en el orden social (Ahl, 2006). Las personas en las organizaciones crean símbolos y formas de conciencia que justifican y legitiman dichas persistentes divisiones de género. Acker (1990) refiere cómo los procedimientos diarios y las decisiones segregan, controlan y construyen jerarquías en las que está implicado el género y señala que «las prácticas organizacionales y las decisiones del día a día reproducen las divisiones de género» (2006, p. 180).

Brunet, Belzunegui y Pastor (2011) señalan que ciertas prácticas sociales ocultan la naturaleza generizada de otras prácticas. Es el caso de los discursos transmitidos a menudo a través del lenguaje y que los miembros dan por sentado; dichas narraciones a veces legitiman las desigualdades de género.

Las organizaciones cuentan con reglas que operan en la toma de decisiones en todos los ámbitos, estas reglas no siempre son explícitas: «una regla implícita es la distinta valoración de expectativas que la organización reserva para hombres y para mujeres» (Murillo, 2005, p. 21). En esta investigación nos interesa indagar en la naturaleza generizada de las PYMES familiares, qué sesgos de género se dan en ellas, con qué reglas,

---

<sup>15</sup> El término inglés *gendered organization* se refiere a cómo el género se reproduce diariamente en las interacciones que constituyen el trabajo.



tanto explícitas como implícitas, cuentan y qué tipo de prácticas legitiman las desigualdades entre hijos e hijas en su seno.

### 3.2. LA INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA ACERCA DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

Es necesario, con relación al objeto de esta investigación, una revisión de las aportaciones científicas específicas acerca de la mujer en la empresa familiar. En el capítulo anterior hemos considerado las aportaciones que investigan la EF y las revisiones bibliográficas referidas a la investigación de la temática de EF; algunas de dichas revisiones se refieren específicamente a la temática de género.

**Cuadro 5: Resumen de las revisiones bibliográficas sobre la temática de empresa familiar que se refieren al género**

AUTOR/AUTORES Y AÑO	TEMÁTICA DE GÉNERO
<b>Dyer y Sánchez (1998)</b>	Agrupar los estudios de género junto con los étnicos. Criterio seguido por revisiones posteriores.
<b>Sacristán Navarro (2002)</b>	Agrupar los estudios de género junto con los étnicos. Dichos trabajos representan un 10% del total de estudios en el período 1998-2000.
<b>Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui (2002)</b>	Su revisión incluye 148 artículos, de los cuales 127 habían sido publicados desde 1997 hasta el año 2002; el tema de la mujer en la empresa familiar aparece en 13 artículos, que corresponde con un 7%.
<b>Benavides Velasco, Guzmán Parra y Quintana García (2011)</b>	Incluyen el tópico de género y etnia entre aquellos «que han sido tratados con una frecuencia relativamente menor» (p. 86); concretamente 25 artículos, de los cuales 24 se han publicado a partir del año 1990; es a partir de este año cuando hay un incremento de la producción científica, y es justo en el año 1990 cuando se publican algunos de los trabajos más influyentes sobre mujer en la empresa familiar.

*Fuente: Elaboración propia*

En este cuadro se incluyen solo las revisiones bibliográficas que abordan la temática de género; a partir del trabajo de Dyer y Sánchez (1998), el resto sigue su esquema de agrupar los trabajos que investigan género y etnia. El género aparece como un tópico que no ha recibido demasiada atención y es sobre todo a partir de 1990 cuando hay un incremento de los trabajos científicos.



Pese a la importancia clave desempeñada por las mujeres en la fundación, participando en la propiedad y en el desarrollo de muchas empresas privadas familiares, tanto detrás del telón como en primera línea (Colli, Fernández y Rose, 2003), la investigación acerca de la EF ha marginado e invisibilizado las cuestiones de género; no solo el papel de la mujer es infrainvestigado, sino también los estudios empíricos abordan su participación en generizados y estereotípicos roles en la EF, a lo que se añade que las mujeres han sido tratadas de una forma periférica.

### 3.2.1. Evolución de los estudios sobre mujer y empresa familiar

El campo de investigación sobre la mujer en la EF se ha ido desarrollado paulatinamente desde mediados los años 80 del s. XX y en los últimos años ha habido cierta aceleración en la publicación de trabajos, ampliación de los temas tratados y los países en los que se lleva a cabo la investigación empírica.

Gran parte de la investigación empírica sobre mujer y EF se ha realizado en Estados Unidos, pero hay contribuciones muy importantes en otros contextos como la investigación de Dumas llevada a cabo en Canadá (1998) sobre los factores que animan a las mujeres a la participación y al liderazgo en las EF; el realizado en Brasil por Curimbaba (2002) sobre la experiencia profesional de potenciales sucesoras en la EF; en Eslovenia, Vadnjal y Zupan (2009) sobre el papel de la mujer en la EF; Kuratko, Hornsby y Montagno (1993) llevaron a cabo un estudio comparativo sobre la sucesión en las empresas familiares coreanas y en las de Estados Unidos; en Australia, Barrett y Moores (2009) han investigado el papel de las hijas desempeñando roles de liderazgo en la EF; en Suecia, Bjursell y Bäckvall (2011) sobre la contraposición entre el rol maternal y el empresarial y el papel del discurso de los medios en la construcción de ambos tipos de roles; en Alemania, Otten-Pappas (2013) sobre la perspectiva femenina acerca del compromiso del sucesor; en Francia, Bessière (2014) sobre las asimetrías de género en las EF dedicadas a la viticultura y la producción de Cognac; en Italia Cesaroni y Sentuti (2014) acerca de las mujeres que desempeñan un papel menor en la EF; en España, también se han publicado trabajos como los de Barbeito Roibal, Nieto de Almeida y Crespo Pereira

(2012)<sup>16</sup>, Martínez Jiménez, Hernández Ortiz y Poza Pérez, (2007)<sup>17</sup>, Blondel (2005, 2013), Cappuyns (2007), Ortiz García y Olaz Capitán (2014).

En las aportaciones teóricas acerca de la EF que no abordan específicamente el tema de la mujer, las esposas/compañeras/hijas/hermanas del propietario-gerente rara vez aparecen. Como resultado de esta falta de investigación el término *invisible* u *oculta* ha sido utilizado con frecuencia. A las mujeres en el seno de la EF se les ha considerado de forma diferente por el hecho de ser mujeres; esa diferencia ha consistido en muchas ocasiones en la no consideración de las mismas para hablar sobre la EF.

En relación con este objeto concreto de investigación es cierta la afirmación de De Miguel Álvarez (1996) acerca de cómo solo cuando las mujeres se constituyen en sujetos de investigación es cuando se constituyen, también, en objetos de investigación, ya que en la investigación específica sobre las mujeres en las empresas familiares, las mujeres no solo han sido pioneras sino también la gran mayoría de los trabajos e investigaciones han sido realizados por mujeres<sup>18</sup>.

Ya han pasado más de veinticinco años desde los primeros trabajos en los que se abordaba científicamente el estudio de las mujeres en la EF, centrándose la mayoría de las investigaciones en los obstáculos a los que se enfrentan, sobre todo las hijas, para alcanzar el poder (Dumas, 1989; 1990; Nelton, 1998).

Aportaciones como las de Hollander (1988), Salganicoff (1988) y Dumas (1989) describen las luchas que las mujeres mantienen con sus padres, hermanos, compañeros y particularmente, con ellas mismas; luchas que según Iannarelli se centran en los roles y en la identidad en el negocio.

Los trabajos pioneros en investigar la temática de la mujer en la EF surgen a mediados de los años 80 del siglo xx. Una de las primeras investigaciones específicas sobre la mujer en la EF es el trabajo de Lyman, Salganicoff y Hollander (1985) quienes señala-

---

<sup>16</sup> Barbeito Roibal, S., Nieto de Almeida, A. y Crespo Pereira, D. (2012), «El efecto género en la empresa familiar», *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española* (3022), 45-54.

<sup>17</sup> Martínez Jiménez, R., Hernández Ortiz, M. J. y Poza Pérez, J. d. I. (2007), «Trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar: de la infancia a la sucesión», en *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Universidad de La Rioja.

<sup>18</sup> Iannarelli (1992) se refiere al hecho de que las pioneras en la investigación específica sobre los esfuerzos que las mujeres tienen que hacer en las empresas familiares, han sido mujeres.

ron que el entorno laboral en la empresa familiar mostraba la tradición cultural y situaba a mujeres y hombres en diferentes posiciones sociales en el trabajo y en las responsabilidades familiares. También se refieren a la fuerza de los roles tradicionales familiares que ha mantenido el trabajo que las mujeres desempeñan en las empresas sin reconocimiento y al hecho de que madres, esposas e hijas a menudo son representada, en los árboles familiares sin puestos de trabajo al lado de sus nombres.

Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985) llevaron a cabo un trabajo empírico en cincuenta y nueve empresas familiares en el que se refieren al papel de las esposas en el seno de la EF y a los conflictos a los que se tienen que enfrentar. Consideran que los descendientes femeninos no reciben el mismo estímulo, oportunidad y educación que los descendientes masculinos.

El año 1990 marca un antes y un después: es el año en el que la revista *Family Business Review* dedica un número especial a la mujer en las EF, en el cual aparecen algunos de los artículos más citados sobre la mujer en la EF. Es el caso del trabajo de Dumas<sup>19</sup> en el que la autora señala que la EF es un contexto ideal para preparar a las hijas al liderazgo en el sentido de que el *coach* es un mentor natural, su padre, y el entorno no es hostil, permitiéndoles realizar su potencial en beneficio de la empresa. Pero para que las hijas sean líderes capaces, los padres tienen que considerarlas y prepararlas temprano. El tema de la invisibilidad y de la falta de reconocimiento de la mujer, va a ser una constante en la investigación sobre mujer y EF. Aparece en este número especial, sobre todo como tema central en el artículo Gillis-Donovan y Moynihan-Bradt. En dicho número, Matilde Salganicoff<sup>20</sup> indicaba que el «tema de la mujer en la empresa familiar debería ser tomado más en serio por los medios, la academia, el mundo financiero y por las propias empresas familiares» (p. 127); y Hollander y Bukowitz<sup>21</sup> exploraban como las mujeres en las EF quedaban atrapadas por la cultura y la dinámica de la familia y eran mantenidas apartadas del liderazgo en ella.

---

<sup>19</sup> Dumas (1990), «Preparing the new CEO; managing the father-daughter succession process in family business», *Family Business Review*, 3 (2), 31-46.

<sup>20</sup> Salganicoff, M. (1990), «Women in family businesses: Challenges and opportunities», *Family Business Review*, 3 (2), 125-139.

<sup>21</sup> Hollander, B. S. y Bukowitz, W. R. (1990), «Women, family culture, and family business», *Family Business Review*, 3(2), 139-151.

Estas primeras contribuciones se centraban en aspectos como las dificultades en el acceso a la EF y en el análisis de los obstáculos que se encuentran desde el propio inicio en la EF, debido a que sus padres consideran a los hijos y no a las hijas para ser los sucesores; el proceso de preparar a las hijas para la sucesión ha sido tradicionalmente ignorado junto con la ausencia de reconocimiento de su contribución (Dumas, 1989; Salganicoff, 1990).

Desde la publicación de dicho monográfico en 1990 han aparecido muchas obras que abordan esta temática. Los estudios de género y empresa familiar crecieron, pero «la investigación sobre el rol y la implicación de las mujeres en este tipo de empresas es todavía fragmentaria y poca de tipo empírico» (Martínez Jiménez, 2009, p. 53).

A partir sobre todo de los años noventa, se dio un cambio de enfoque centrado más en los aspectos positivos, en las oportunidades o ventajas que la empresa familiar presenta para la mujer y los logros alcanzados por estas (Rowe y Hong, 2000, Vera y Dean, 2005, Barrett y Moores, 2009).

En los últimos años se han publicado algunas obras acerca de la mujer en la EF<sup>22</sup>, como Annino, Davidow, Harrison y Davidow, (2009) y Dugan, Krone, LeCouvie, Pendergast, Kenyon-Rouvinez y Schuman (2011) que no están dirigidas a académicos o especialistas. Presentan una estereotípica y tradicional imagen de la mujer, enfatizando el rol maternal y presentando la flexibilidad que ofrece la EF para conciliar la maternidad y el trabajo en la empresa.

En el apartado de anexos (anexo 3) se presenta un cuadro-resumen de los principales trabajos científicos ordenados por orden cronológico que abordan el estudio de la mujer en la empresa familiar junto a la aportación más relevante de cada uno de ellos.

---

<sup>22</sup> En Annino, Davidow, Harrison y Davidow (2009) los capítulos están organizados por los diferentes roles: esposa, madre, viuda, hija, nuera, y en cada uno de ellos los autores presentan los dilemas y los interrogantes que se les suelen presentar a las mujeres, ilustran las situaciones comunes a través de ejemplos y dan respuestas y consejos acerca de cómo las mujeres pueden ganar confianza y satisfacción en el desempeño de sus roles en la EF.

### 3.2.2. Revisión temática de la investigación sobre mujer en la empresa familiar

Un tema abordado en las aportaciones teóricas referentes al estudio de las mujeres en la EF es el de las razones de incorporación a la empresa; entre los motivos señalados por los investigadores están el ayudar a la familia, tener horarios y jornadas flexibles, incrementar la satisfacción laboral (Dumas, 1992, Salganicoff, 1992), ver el negocio familiar como una gran oportunidad de carrera profesional (Jaffe, 1990) y no encontrar otro trabajo. Las hijas en ocasiones se incorporan por cuestiones puntuales<sup>23</sup>, tales como una crisis (debida a problemas de salud del padre o algún hermano varón o problemas de tipo económicos) que incrementan la probabilidad de que las familias consideren la opción de las hijas trabajando en las empresas. Martínez Jiménez, Hernández Ortiz y Poza Pérez (2007) han realizado un estudio cualitativo en el que participaron veintitrés mujeres, en el que analizaban la participación de las mujeres en la empresa familiar y la incorporación de las mujeres al negocio. Se centran sobre todo en los factores que influyen en el desarrollo de la carrera profesional y el acceso a los puestos de dirección y de liderazgo. Identifican cuatro motivos por los que las mujeres deciden incorporarse a la empresa (p.1132): por inercia, dejándose llevar por las orientaciones del padre; por deseo y voluntad clara de formar parte de la empresa familiar, porque otras opciones profesionales fallaron y, finalmente, porque se las necesita en una situación puntual de la empresa (crisis, crecimiento).

También se tratan las ventajas que aportan las EF a las mujeres. Entre ellas están la libertad, independencia, flexibilidad en el uso del tiempo (Rosenblatt et al., 1985; Vera y Dean, 2005), orgullo, prestigio (Frishkoff y Brown, 1993; Nelton, 1998; Dumas, 1992), el acceso a industrias tradicionalmente dominadas por varones, acceso a posiciones elevadas en industrias tradicionalmente masculinas, seguridad laboral, ingresos más altos, el sentimiento de que todos los miembros de la compañía están trabajando por las mismas metas... Hay una ventaja que se repite en muchas investigaciones y es la de la flexibilidad.

---

<sup>23</sup> En una de las investigaciones llevadas a cabo por Dumas (1992) las hijas que se incorporaron a la empresa familiar eran vistas para estar solo temporalmente o para ayudar en el trabajo administrativo, y no para ser preparadas específicamente para un futuro rol de liderazgo.

Entre las desventajas, nos encontramos con los roles estereotípicos de género presentes en la sociedad (Salganicoff, 1990) de manera que el hombre es el empresario, mientras que la pareja femenina «hace la contabilidad en la trastienda» (Dumas 1998). El no tener vida personal, el tener desacuerdos laborales entre los miembros de la familia que continúan fuera del lugar de trabajo y el ser continuamente comparada con estilos de liderazgo previos (Vera y Dean, 2005) son solo algunas de las desventajas.

Bruni, Gherardi y Poggio (2008) se refieren a una serie de barreras a las que se tienen que enfrentar las mujeres empresarias: el status sociocultural de las mujeres, el rol de las mujeres en el seno de la familia y sus responsabilidades familiares que reducen su credibilidad, el acceso a redes de información y apoyo y el acceso al capital, en el sentido de que encuentran más resistencias que los hombres, a menudo se topan con la asunción de que «las mujeres no saben gestionar el dinero» (p. 19).

Algunos de los roles más estudiados en las investigaciones son los siguientes:

- El papel de esposa

Algunos trabajos se han centrado específicamente en el rol de las esposas, sobre todo en la función que cumple en las transiciones generacionales exitosas y en la continuidad de la empresa. Las propias esposas reconocen que desempeñan un papel difícil en el seno de la EF, bien trabajen en el negocio familiar como empleadas o como directivas, o puede que no desempeñen un papel formal<sup>24</sup>.

Hartmann (1979) señaló algunas cuestiones que son vitales para comprender la dinámica del esposo y la esposa como compañeros de negocio, y considera que los varones y el capital tienen interés en controlar la sexualidad y el trabajo de las mujeres.

Ciertos trabajos empíricos se centran en las parejas que han compartido la propiedad, compromiso y responsabilidad del negocio. Barnett y Barnett (1988) etiquetan a tales parejas como *copreneurs*, reforzando la vinculación con el discurso empresarial. Mullholland (2003) también analiza los negocios compartidos por parejas y señala que las mujeres son pasadas por alto cuando se llega a la dirección estratégica y particular-

---

<sup>24</sup> Cappuyens (2007) se refiere a la posición de muchas mujeres que son accionistas a efectos legales (sobre todo aparecen como tales a con fines fiscales), pero sin un papel definido en la empresa, lo cual puede tener implicaciones emocionales negativas.

mente cuando la propiedad del negocio es transferida. Esto implica un conjunto de prácticas culturales que modelan la carrera de las mujeres de acuerdo a su identidad de género; Hamilton (2006) se refiere a las parejas, maridos y mujeres, que han iniciado y están implicadas en llevar un negocio juntas y a través del discurso de las mismas trata de identificar las condiciones bajo las cuales el patriarcado y/o paternalismo puede ser desafiado y cuestionado en las EF.

Poza y Messer (2001) se centraron en lo que ellos llamaron *la esposa del directivo*, mujeres de los propietarios-gerentes. Describieron seis diferentes tipos de roles adoptados por las esposas en exitosas empresas familiares: esposa celosa, jefa de confianza, socia, vicepresidenta, asesora senior y agente libre. Estos autores observaron una discrepancia entre el grado de influencia de las esposas y el grado de visibilidad, y consideran la importancia de su papel de liderazgo siendo coartífices de la cultura familiar, la comunicación en la familia y las prácticas de gestión del negocio.

El trabajo de Danes y Olson (2003) aborda el impacto que tiene la implicación de la esposa en el negocio; concretamente se centran en las tensiones que pueden aparecer por dicha implicación. Indican que las mismas pueden fomentar un clima constructivo que incline a centrarse en objetivos específicos y que lleva al crecimiento y al éxito continuado; se basan en las dinámicas de género como unas de las que tienen un potencial de creación de tensiones, particularmente a las parejas propietarias de un negocio en la medida en que tienen que negociar a través de un sistema de roles que a menudo está ligado a la tradición. Los resultados de su estudio indican que efectivamente las tensiones afectan al negocio familiar y que cierta tensión es necesaria para estimular el cambio y hacer viable el negocio, pero la cuestión crítica es saber en qué punto esta tensión constructiva se convierte en destructiva.

Rowe y Hong (2000) señalan que las mujeres que participan en mayor medida en las empresas son aquellas que o bien han trabajado o están trabajando fuera de la empresa familiar en empresas de servicios o distribución de tamaño medio-grande, en las que el marido presenta algunos problemas de salud, o la empresa fue comprada o iniciada por su pareja. Estas autoras también se refieren a los malabares que tienen que llevar a cabo; un porcentaje de esposas simultáneamente está empleado en otra empresa, gestionan el trabajo doméstico y/o trabajan en el negocio familiar.

Algunos autores se han centrado en el impacto que tiene el cónyuge sobre el negocio. Es el caso de Cappuyns (2007) que considera que el compromiso conyugal puede ser una fuente de ventaja competitiva y facilitadora del éxito de la empresa familiar; Van Auken y Werbel (2006) mantienen que el compromiso de las parejas de los empresarios tiene un impacto en los resultados financieros del negocio, a través de la influencia en las actitudes del empresario, los recursos y la motivación hacia el negocio; su trabajo sugiere que hay diferentes formas de conseguir la implicación del cónyuge: participación en la toma de decisiones, implicación financiera en el negocio y comunicación acerca de las expectativas de rol.

- El papel de madre

Se ha abordado sobre todo la relación madre-hija en las EF cuando ambas están implicadas en el negocio familiar, y es el objeto principal en algunas de las obras de referencia obligatoria en el estudio de la mujer en la EF como la de Dumas. Entre las conclusiones de uno de los trabajos (1989) está la aparición de un triángulo formado por el padre-hija/madre, al que llama *el síndrome de Blancanieves*, en que se expresan cuestiones de celos, deseo de proximidad y rechazo de la madre, tanto por parte del padre como de la hija. Hollander y Bukowitz (1990) propusieron que en el caso de una madre celosa, la hija puede tener conflictos con su propia femineidad, evitando la maternidad y centrándose más en su rol de mujer de negocios.

Iannarelli (1992) en su trabajo también se refiere a las madres y señala que aunque no estén implicadas en el día a día de la empresa, influyen en la gestión, en la dirección estratégica de la misma y en la orientación de futuro de la misma. Sin embargo esas aportaciones no se reconocen, aunque también se refiere a que las madres que trabajaban en el negocio limitaban las aspiraciones de sus hijas.

En la investigación de Vera y Dean (2005), el 90% de las hijas señalaron tener una buena relación tanto profesional como personal con sus padres; pero en cambio las hijas tenían un transición más difícil cuando sucedían a sus madres comparada con la sucesión de sus padres, e indicaba que la buena comunicación que compartían les ayudaba a llevar a cabo el proceso de sucesión. A veces se da una comparación entre el estilo de gestión empresarial de las hijas con respecto al de las madres lo cual puede crear tensio-



nes madre-hija. Vera y Dean lo llaman *el conflicto de la sombra de la madre*. Este fenómeno era indicado por mujeres que tomaron el control del negocio de sus madres.

- El papel de las hijas

En esta investigación nos interesa profundizar en el papel de las hijas en la EF. Este está influido en gran medida por el contexto social, que se relaciona con las expectativas respecto a las mujeres tanto en la empresa como en la familia. Este tema ha recibido poca atención en relación a otros; pero algunos autores en sus trabajos se han centrado específicamente en papel desempeñado por las hijas.

Los trabajos de Dumas (1989, 1992, 1998) son un referente en los estudios que se refieren al papel de las mujeres y más concretamente al papel de las hijas en el seno de las EF. En sus trabajos se aborda la sucesión y muestra la existencia de diferencias en función de si la sucesión se realiza de padre a hijo o de padre a hija, se refieren al rol de las hermanas en el proceso de sucesión. En uno de sus primeros trabajos, Dumas (1989)<sup>25</sup> enfatiza los factores emocionales, especialmente en término de relación padre-hija. Parte de reconocer la escasa atención que se ha prestado a las hijas en las EF, ya que la mayoría de los estudios empíricos se centran en la relación entre hijos y padres que trabajan juntos en la empresa en torno al control, al poder y la competencia; en la planificación de la sucesión compara los binomios padre-hija y padre-hijo en las empresas familiares.

En los sucesivos capítulos abordaremos aspectos referidos a las hijas tales como la invisibilidad, los estereotipos acerca de la mujer en la EF, el conflicto de roles, la socialización diferencial de género, la participación laboral, el liderazgo de las hijas en la EF, la sucesión y la conciliación/corresponsabilidad.

En el apartado de anexos (anexo 4) se incluye un cuadro-resumen de los principales temas abordados en las investigaciones en relación con la temática de mujer y EF y las obras, ordenadas cronológicamente, en las que se tratan dichos temas.

---

<sup>25</sup> El artículo de Dumas aparece publicado en castellano en la obra *Familia empresaria: desarrollo de la continuidad. Selección de los mejores artículos del Family Business Review 1988-2000*, editado por A. Gimeno y S.E. Pérez.

### 3.2.3. Revisión desde la perspectiva de género de la investigación sobre mujer y empresa familiar

En muchas de las publicaciones acerca de las EF donde se aborda el tema de la mujer no se ha hecho desde una perspectiva de género en sentido estricto; algunas constantes en estos estudios son la invisibilización de las estructuras generizadas de poder, lo cual sirve para excluir cualquier discusión acerca de cómo se conforma el mundo social y la posibilidad de cambios estructurales a lo que se añade la existencia de teorías que favorecen las explicaciones individuales que llevan a que se infraestudien los aspectos institucionales y sociales.

La asunción de que el hombre y la mujer son diferentes ha llevado a muchos estudiosos a buscar dichas supuestas diferencias mediante las diferentes estrategias enumeradas por Ahl (2003, 2006) y que también están presentes en la investigación acerca de la mujer en la EF:

- *Hacer una montaña de un grano de arena*, que consiste en exagerar pequeñas diferencias encontradas, mientras que ignoran las similitudes.
- *La mujer elegida*, que consiste en enfatizar que las mujeres empresarias son diferentes de las mujeres normales.
- *La buena madre*,<sup>26</sup> que convierte las desventajas diferenciales de las mujeres en ventajas, pero sin amenazar la norma masculina.

Ahl sostiene que la misma asunción de existencia de diferencias de género afecta a las preguntas de investigación, a los métodos y a la interpretación: «los propios instrumentos de medida pueden llevar a resultados que confirmen la hipótesis de la diferencias, incluso si no hay alguna» (2006, p. 604).

Barrett (1995) y Barrett y Moores (2009) distinguen dos tipos de feminismo en los estudios sobre la mujer en la empresa familiar: el feminismo liberal, en el que se sustentan muchas de las obras que han abordado el liderazgo de las mujeres en la EF (Cole, 1997; Hollander y Bukowitz, 1990; Iannarelli, 1990; Salganicoff, 1990) y que mantiene

---

<sup>26</sup> En el modelo construido por Bjursell y Bäckvall (2011) se incluyen entrevistas a mujeres empresarias, se las presenta como personas que han roto las normas, la maternidad se menciona en términos de cómo combinar el rol profesional con el familiar, y a aquellas que lo consiguen se las presenta como heroínas.

que la clave es la supresión de los obstáculos a la participación de las mujeres en todas las esferas de actividad; por otro lado, el feminismo social, desde el que se argumenta que las diferentes experiencias de aprendizaje de hombres y mujeres conlleva diferentes experiencias culturales; en el caso de la dirección y el liderazgo, las mujeres siguen diferentes procesos que los hombres, pero ninguno de ellos es superior al otro.

En esta investigación tratamos de hacer visibles las relaciones de género, teniendo en cuenta a las mujeres, sus experiencias y su diversidad<sup>27</sup>.

Es interesante reflejar ciertas pautas de interpretación que están presentes en las aportaciones acerca de la mujer en la empresa familiar:

- a) Una cierta *invisibilidad de género*: la omisión de las mujeres en la investigación consiste en no estimar el género como una variable socialmente relevante en la investigación y la trivialización de los problemas que afectan a las mujeres, tales como el conflicto de roles sufrido por las mujeres miembros de la familia en la EF, la primogenitura masculina, la sucesión, el techo de cristal. No se considera que la familia, el tiempo, los hijos, etc. pueden tener diferentes implicaciones para unas y otros. En las investigaciones acerca de EF en general y los específicos sobre las mujeres en la EF tampoco se analiza el poder ni la subordinación de las mujeres a los hombres.
- b) *Sesgos sexistas* como los analizados por Margrit Eichler (1991), entre ellos:
  - **Androcentrismo**: en el sentido de que la mayoría de los estudios se centran en los varones y sus experiencias, frente a las mujeres que aparecen como objetos o con una posición pasiva. Las mujeres aparecen en algunos trabajos como las diferentes a los hombres, secundarias, como un complemento, y en el mejor de los casos como un recurso infrautilizado.

---

<sup>27</sup> Pero no desde un feminismo de la diferencia, desde el cual se hacen argumentos de este tipo: «la presencia de hombres y mujeres en la empresa es conveniente, puesto que cada uno aporta dimensiones diferentes», «la cultura de EF probablemente se acerca a aquello que buscan las mujeres, con un menor protagonismo personal» (Blondel, 2005, 6 y 25), «las mujeres también pueden contribuir con un estilo de gestión más orientado a las personas, en el que su estilo femenino de abordar los temas de empresa se aplica como alternativo a más tradicional visión de la aproximación masculina» (Vadnjal y Zupan, 2009, p. 174) y en el que se asume que hombres y mujeres son diferentes, y en el que continuamente se acude a un discurso estereotípico de las mujeres. Tal y como Calas y Smirch (1999) indican, no hay mejor predictor de la existencia de una diferencia que la presunción de que esta existe.

El modelo de empresario utiliza el marco de referencia masculino. Se suele describir la figura del empresario, supuestamente unisexo, como típicamente masculino, un hombre hecho a sí mismo representa una construcción de un varón que sigue las pautas de la racionalidad económica. Esto implica que cualquier investigación que se realice sobre mujeres empresarias que se construya sobre otros trabajos anteriores se arriesga a compararlas con el arquetipo masculino (Ahl, 2006). Mullholland (1996, 2003) nos muestra cómo los mismos conceptos de empresario, propietario, gerente... indican sesgos de género y asunciones acerca de la masculinidad y como las mujeres han sido ignoradas y marginadas de la gestión y de la propiedad. Ahl (2003, 2006) critica la propia noción de empresariado o empresario que es descrita en las investigaciones con palabras que se asocian con la masculinidad, y cómo el modelo de empresario de éxito se vincula a determinados atributos tales como racional, calculador, orientado a los resultados, audaz y que da como resultado la construcción de la figura de empresario: la estereotípica de hombre hecho a sí mismo, figura que no casa con la imagen de la mayoría de las mujeres (e incluso de muchos hombres).

También Howorth, Rose, Hamilton y Westhead (2010) señalan que muchos de los estudios acerca de la empresa familiar se centran en una figura individual, el dueño gerente, que se asume que es el empresario. Dicho sujeto normalmente es identificado como un varón ya que los modelos de empresariado y de liderazgo han sido básicamente masculinos (Moore y Barrett, 2003).

No se puede dar por supuesto que la figura del empresario o emprendedor se debe a una actividad individual y exclusivamente ligada a la esfera profesional, tal y como nos recuerda Bessiére (2014) ya que:

esto refuerza la idealizada visión masculina del empresario como una figura heroica, que se hace a sí misma a través de su propio trabajo duro y su inspiración innovadora. Abordar la cuestión desde el punto de vista de la familia nos permite romper con una ideología individualista, meritocrática y viril. (p. 2).

- Propio de su sexo o la aceptación crítica de unos roles más propios de un sexo que de otro asumiendo acriticamente la tradicional división sexual del trabajo. Bruni, Gherardi y Poggio (2008) se refieren a cómo la crítica feminista ha atacado durante un tiempo la tendencia de los investigadores que estudian las mujeres

usando a los hombres como su estándar de comparación, para construir la experiencia de las mujeres como *aquellas que..., porque no son como nosotros*; «la producción de conocimiento científico se ha basado en buena medida en ideas generizadas que contribuyen a mantener y reproducir un sistema de relaciones de género» (p. 16).

- La dicotomía sexual consiste en establecer dicotomías sexuales. Esta modalidad se encuentra muy presente en forma de estereotipos, categorizando ciertos rasgos como masculinos o femeninos. Es el caso de una de las obras influyentes es la de Salganicoff (1990). La autora señala que las mujeres en la EF se definen a sí mismas a través de la lealtad a la familia y al negocio, la preocupación por las necesidades de todos los miembros y la sensibilidad hacia sus necesidades individuales. Los estereotipos han estado muy presentes tanto en la investigación como en el propio discurso de los miembros de la EF.
- Familismo: consiste en tratar a la familia como una unidad de análisis olvidando a los diferentes miembros que la componen y las diferencias intrafamiliares y obviando la diversidad y el conflicto de intereses que se pueden dar dentro de la familia. Díaz Martínez y Dema Moreno (2013) señalan:

Que el sesgo aparece cuando una acción o experiencia que llevan a cabo los miembros que componen la unidad familiar se atribuye a toda la familia, presuponiendo que a todos los integrantes de la misma les afectan del mismo modo los eventos estudiados e ignorando el impacto diferenciado que puede tener cualquier fenómeno social en cada uno de ellos. (p. 79).

- c) Práctica ausencia a referencias de la teoría feminista: es una constante al igual que ocurre en las investigaciones acerca de las mujeres empresarias (Ahl, 2003, 2006). Son pocos los trabajos que tienen un punto de partida explícitamente feminista y el propio término *feminista* se omite. Por otro lado, en algunos casos en los que se ha incorporado un análisis de género simplemente como objeto de estudio, se han mantenido en un nivel descriptivo; este acercamiento ha sido el más utilizado en los trabajos sobre empresa familiar en los que se incluye a las mujeres porque eran invisibles. En cambio, es necesario incorporar el género como una herramienta de análisis, en la que el «género se usa para dar respuesta y analizar la interrelación de la división de género dentro de la sociedad con otros aspectos» (Gálvez Muñoz,

2000, p. 137). En el caso que nos ocupa, como instrumento de desvelar las desigualdades en la EF.

### Cuadro 6: El género como objeto de estudio y como herramienta de análisis

Primer nivel: El género como OBJETO de estudio	Descriptivo
	Analítico
Segundo nivel: El género como HERRAMIENTA de análisis	Reinterpretativo
	Crítica conceptual

Fuente: Gálvez Muñoz (2000), «Género, empresa e historia»

- d) Apenas abordan la institución familiar, al igual que ocurre con la investigación acerca del empresariado (Ahl, 2003, 2006) en las investigaciones acerca de la empresa familiar, el objeto de análisis es la empresa. En el caso de los trabajos científicos que abordan el estudio de la mujer en la EF, se hace manifiesto que la vida consiste no solo en la vida en la empresa, sino en la casa, la familia, los niños, pero realmente ambas esferas son vistas como entidades separadas. La división entre esfera pública y privada se da por sentada y consecuentemente lo que tiene que ver con la familia y lo privado es visto como una responsabilidad individual y no colectiva. Las mujeres seguirían siendo las responsables de la esfera privada y la empresarial sería secundaria.
- e) Clara división sexual del trabajo: en algunos trabajos sigue apareciendo una concepción en la que se asume que el trabajo reproductivo sigue siendo responsabilidad de la mujer y el trabajo en la dimensión pública, en la empresa, es de los hombres. Es el caso del estudio llevado a cabo por Gallo<sup>28</sup> (1990):

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 sus hijos, la esposa no puede inhibirse en

<sup>28</sup> Gallo (1990). *El papel de la esposa en la empresa familiar*. Documento de Investigación 192. IESE. Business School. Universidad de Navarra. En este trabajo recabó información a través de un cuestionario administrado a una pequeña y limitada muestra de esposas. Entre los resultados destaca la falta de información de las esposas acerca de la EF y la resistencia por parte de los esposos a que formen parte de los Consejos de Administración.

apoyar a su marido y eventualmente a los hijos, en su trabajo en la empresa familiar. (p. 20).

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. (p. 20).

#### 3.2.4. La aportación de la obra de Mulholland

Las aportaciones de Hamilton (2006) y sobre todo de Mulholland (1996, 1997, 2003) incorporan una nueva perspectiva sensible al género con relación al papel de las mujeres en la EF; Hamilton pone de relieve los discursos y prácticas alternativas en relación al género e identifica las condiciones bajo las cuales el patriarcado y/o paternalismo<sup>29</sup> puede ser desafiado y cuestionado en las EF.

La obra Mulholland merece una especial atención porque es un ejemplo claro de aplicación de la perspectiva de género al estudio de las empresas familiares. La autora considera que un análisis de género es esencial para el estudio del capitalismo familiar desde una aproximación no generizada que requiere que tanto las mujeres como los hombres sean el punto focal de la investigación. En su obra trata de desafiar los estereotipos de género en la EF, cuestionando la afirmación de que exista una correlación simple entre el esfuerzo de los varones y su dominio en la propiedad y en la gestión de los negocios familiares; a su vez, trata de demostrar cómo los varones se apropian de los esfuerzos de las mujeres y cómo el progreso de estas se ve frustrado.

Mulholland (2003) considera que las mujeres juegan un papel importante y necesario en la formación del negocios, pero sus esfuerzos son apropiados por los varones y acaban siendo marginadas y excluidas de la gestión y la propiedad de la riqueza y encuentran muy difícil desarrollar una carrera en la EF; puede decirse que tienen menos oportunidades que sus homólogos varones y, por el contrario, se enfrentan a más estreñimientos, sobre todo por la fusión de sus roles profesionales y privados. Aunque las hijas pertenecientes a negocios familiares se beneficien de un estatus de clase en términos de educación y estilo de vida, «la expectativa general de los padres con respecto a

---

<sup>29</sup> Hamilton (2006) cita a Rosslyn Reed (1996), quien considera el paternalismo como una forma de patriarcado y una forma alternativa de masculinidad, más benevolente, menos agresiva.

sus hijas es que es más probable que sus destinos vitales sean experimentados fuera del negocio» (p. 71).

Esta autora también cuestiona la asunción de que hay una correlación simple entre el esfuerzo masculino y la dominación masculina; su obra explora las relaciones entre empresa, género y poder revelando toda una red de relaciones de poder que mantiene la rigidez en las pautas de desigualdad en el seno del capitalismo familiar.

El trabajo de las mujeres juega una parte fundamental en la creación y la construcción de las masculinidades y en la creación, acumulación y preservación de capital a través de la actividad empresarial. La contribución de las mujeres constituye un activo invisible, no cuantificable detrás de muchas empresas exitosas pero al mismo tiempo, no reconocido. El interés de esta obra es el estudio de la relación entre maridos y esposas o compañeras en los negocios desde una aproximación feminista y cómo esta relación está basada en la jerarquía y en el poder y es problemática para las mujeres implicadas; entiende que «hombres y capital son dos caras de la misma moneda» (p. 187).

Tomamos la concepción de EF de Mulholland (2003) que la define como un tándem entre patriarcado y capitalismo, lo cual ayuda a la autora a comprender por qué las mujeres empresarias que colaboran con sus esposos en los negocios no consiguen reconocimiento como empresarias fácilmente y esto perpetúa los estereotipos de género. Hay un interés de los hombres en mantener su dominación sobre los familiares femeninos, de manera que las necesidades de negocio sean tenidas en cuenta desde una inmediata perspectiva estratégica. Mullholland considera la EF como una coalición entre los hombres y la empresa y «una de las instituciones más efectivas para el inicio y preservación de la riqueza, ya que combina los intereses particulares de la “esfera privada” con la lógica racional de la economía en sus sentido amplio» (p. 71).

Para Mulholland (2003) la EF está organizada alrededor de una estrategia familiar que, teniendo en cuenta los intereses y la supervivencia del negocio, también sirve para salvaguardar el estatus social y de clase de la familia implicada: «la empresa provee una base sólida para la reproducción de las relaciones de clase social» (p. 189).

En esta investigación también se aborda la EF como una de las de las instituciones donde se materializa la dominación masculina de la que habla Bourdieu (2000), quien nos recuerda cómo la familia asume el papel principal en la reproducción de la domina-



ción y de la visión masculina; en ella se impone la experiencia precoz de la división sexual del trabajo y de la representación legítima de esa división. Bourdieu mantiene que la unidad doméstica es uno de los lugares en los que la dominación masculina se manifiesta de manera más indiscutible y más visible:

El principio de la perpetuación de las relaciones de fuerza materiales y simbólicas que allí se ejercen se sitúan en lo esencial fuera de esta unidad, en unas instancias como la Iglesia o la Escuela y en sus acciones propiamente políticas, manifiestas u ocultas, oficiales u oficiosas. (p. 140).

Mulholland se refiere a cómo «el propio discurso empresarial es problemático para las mujeres, no tiene en cuenta cómo las estructuras de poder se relacionan con la clase y el género» (2003, p. 16) y simula neutralidad mientras se dirige a una audiencia masculina; incluso «los estudios empíricos eclipsan la contribución de las mujeres en la creación de la riqueza» (1996, p. 80).

Con relación al papel de las mujeres en las EF, ciertos estudios abordan el ambiguo papel desempeñado por la familia en el apoyo a las mujeres empresarias; por un lado, la familia aporta recursos financieros y algunos activos invisibles, tales como relaciones basadas en la confianza, conocimiento y también la socialización en la cultura empresarial; pero, por otro lado, la familia puede ser un contexto de limitaciones y explotación económica (Songini y Gnan, 2009).

En el siguiente capítulo profundizamos en la imposible separación público/privado y familia/empresa en las PYMES familiares, lo que nos lleva a analizar la participación laboral de las hijas en la empresa familiar, entendida como una unidad de producción y reproducción. Es importante profundizar en el proceso de socialización que se da tanto en la familia como en la empresa, y este análisis del proceso de socialización nos lleva a estudiar los potenciales conflictos de roles sufridos por las hijas en la EF; también analizaremos los estereotipos y las asunciones esencialistas que siguen existiendo en torno a las mujeres en el contexto de las PYMES familiares.

## 4. LA AUSENCIA DE SEPARACIÓN DE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO EN LAS PYMES FAMILIARES

Desde la tradición patriarcal liberal se ha pretendido establecer la visión de una sociedad dividida en dos esferas separadas con escasa interrelación entre ellas y basadas en principios antagónicos. Por una parte, la esfera pública (masculina), que estaría centrada en lo llamado social, político y económico-mercantil; y por otra, la privada —o doméstica (femenina)—, que estaría centrada en el hogar<sup>1</sup>.

Las sociedades industriales modernas han descansado en una estricta división sexual del trabajo que adscribe el sexo masculino al ámbito de lo público y segrega el femenino al de lo privado, separación entre la esfera pública y la privada que es un fiel reflejo de la división sexual del trabajo. Esta dicotomía tiene importantes implicaciones sobre las estructuras de desigualdad y ha constituido una preocupación para las feministas, ya que la profunda división ideológica entre lo público y lo privado es una división de género (que equipara a los hombres con las instituciones públicas y a las mujeres con la institución privada de la familia (Osmond y Thorne, 2013). Esta división entre las esferas pública y privada se da por sentada y, consecuentemente, lo que tiene que ver con la familia y lo privado es visto como una responsabilidad individual y no colectiva. Las mujeres seguirían siendo las responsables de la esfera privada y la empresarial sería secundaria.

Los estudios feministas han criticado desde hace tiempo estos dualismos dados por hecho (mente/cuerpo, público/privado)<sup>2</sup>, y defienden que no existe una dicotomía entre

---

<sup>1</sup> Dex (1991) se refiere a cómo «la consideración de la política sexual ha venido construyéndose sobre la base de las nociones de la esfera privada y la pública» (p. 128); de esta separación sale una vez más perjudicada la mujer, sin embargo «la esfera privada no puede ser separada de la pública, dado que organizaciones, familias y sociedades están mutuamente constituidas a través de relaciones de género» (Calas y Smircich, 1999, p. 227).

<sup>2</sup> La reclamación de los primeros movimientos feministas acerca de «lo personal es político» cuestionando la separación entre lo público y lo privado ha de seguir siendo mantenida, «se trata de romper

lo público y lo privado: las relaciones de poder en la familia interactúan en las instituciones económicas y políticas.

Una de las autoras que considera necesaria una reconceptualización de lo público y lo privado es Pateman (1995), quien subraya que la teoría ha sido construida dentro de la división entre las esferas pública y privada; los teóricos solo se ocupan de la esfera pública y se ignora o se oculta que las esferas pública y privada están estrechamente relacionadas; acuña el concepto de *contrato sexual* desde una crítica feminista a la teoría política, y ello resulta muy útil para mostrar la interrelación entre el espacio público y el privado. Nos recuerda que el contrato social entre individuos libres e iguales, del cual surge la idea de ciudadanía en nuestras sociedades y que da origen a la sociedad civil y al Estado, es en realidad un pacto sexual-social, al sustentarse sobre el patriarcado y establecer el derecho político de los varones sobre las mujeres (solo es ciudadano de pleno derecho el cabeza de familia); las mujeres, en cuanto esposas o futuras esposas, alcanzan la ciudadanía de manera vicaria.

Carrasco (2003) también se refiere a la dualidad entre la esfera pública (masculina), que estaría centrada en lo llamado social, político y económico-mercantil y regida por criterios de éxito, poder, derechos de libertad y propiedad universales; y la privada (femenina), que estaría centrada en el hogar, basada en lazos afectivos y sentimientos, desprovista de cualquier idea de participación social, política o productiva y relacionada directamente con las necesidades subjetivas de las personas; en esta rígida dualidad, solo el mundo público goza de reconocimiento social.

En las sociedades capitalistas desarrolladas, las empresas familiares son un ámbito en el que la esfera pública y privada se imbrican íntimamente; sin embargo, la separación entre lo público y privado la encontramos incluso en las prácticas discursivas utilizadas en los trabajos que abordan mujer y empresa familiar; es lo que Ahl (2006) denomina *separación trabajo/familia*. Se asume una división entre trabajo y familia y entre la esfera pública y privada. La familia y lo privado son vistos como responsabilidad de las mujeres y se da por sentado que el varón es el principal proveedor de ingresos y dada la doble responsabilidad de las mujeres en la empresa y en la familia, implica que estas no pueden competir con un hombre de la misma manera en un negocio.

---

dicotomías construidas que ordenan la sociedad diferenciándola, afrontando las relaciones varón-mujer, sin dicotomías espacio público-espacio privado» (Botía Morillas y Duarte Sánchez, 2010, p. 295).

Es interesante tener en cuenta la aportación de Murillo de la Vega (1996a, 1996b, 1998) quien en la oposición entre público y privado introduce un tercer espacio, lo doméstico, como un elemento que no tiene que ser asimilado a la privacidad, ya que el término *privado* tiene distintas acepciones y actúa de distinto modo para hombres y mujeres: como apropiación de sí mismo, retirada voluntaria puntual de un espacio público y como privación (de sí) se identifica con el ámbito doméstico; privado unido a privación da cuenta de una relación constreñida a la vida social del hogar y a la familia, a una división sexual del trabajo entre la vida pública y doméstica (que no privada).

En este capítulo nos centraremos en la difícil separación entre lo público y lo privado en las PYMES familiares y las contradicciones que ello puede generar en las hijas que se han incorporado a la empresa. Para este fin nos ocuparemos de la participación laboral de las hijas en la EF, entendida esta como unidad de producción y reproducción, profundizando en la persistente división sexual del trabajo presente en ella. También es importante, en relación con los objetivos e hipótesis planteados en este trabajo, conocer el proceso de socialización que se da en las PYMES familiares así como la persistencia de estereotipos en torno a las mujeres.

#### 4.1. LA APORTACIÓN LABORAL DE LAS HIJAS EN LAS PYMES FAMILIARES

Uno de los objetivos que nos planteamos en esta investigación es el de analizar la aportación laboral de las hijas en el seno de las PYMES familiares, captar la globalidad del trabajo femenino. Dicho objetivo lo vamos a tratar desde el enfoque de género que preconiza abolir la barrera que conceptualmente existe entre lo económico y lo social (esfera productiva y reproductiva). Para ello nos apoyaremos en ciertas categorías.

El número de mujeres involucradas en la propiedad, en la gestión y en la dirección de las EF ha crecido en los últimos años (Barret y Moores, 2009; Cesaroni y Sentuti, 2014). Las EF de hecho ofrecen a muchas mujeres retos y oportunidades para crecimiento personal y profesional. También se han dado cambios en las normas sociales vinculadas a la sucesión, pero nos preguntamos acerca de si las PYMES familiares contribuyen a una plena incorporación de las hijas en igualdad de condiciones que los miembros varones de la familia.

Para estudiar las experiencias de trabajo femeninas hemos de revisar el marco conceptual teórico, entendiendo el trabajo como una relación social compleja, lo cual a su vez nos lleva a cuestionar las definiciones imperantes sobre el trabajo que han tendido a ignorar aquellas actividades realizadas fuera de la esfera mercantil. La ausencia de separación entre familia y empresa en este tipo de organización económica posibilita que muchas de las normas sociales que están presentes en la familia tradicional, basadas en el género, se trasladen al negocio, lo cual afecta a la posición de las hijas involucradas en ellas.

A partir de una reconceptualización del trabajo podremos abordar todo el trabajo presente en las PYMES familiares. Por otro lado, abordaremos la división sexual del trabajo y las relaciones patriarcales que también están presentes en la EF y «que han constituido la base de todos los modelos culturales de diferenciación de los géneros en la familia, en la escuela y en el trabajo» (Brullet Tenas, 1996, p. 306).

El enfoque producción/reproducción nos servirá para analizar los trabajos desempeñados por las mujeres, ya que supone la existencia de dos ámbitos: producción (de mercancías) y reproducción (de la vida humana), y cualquier estudio sobre el trabajo de las mujeres en la EF ha de tener en cuenta la presencia de la mujer tanto en la esfera reproductiva como en la productiva, ya que su ubicación en la primera nos ayudará a captar la esencia del trabajo de las mujeres en el ámbito productivo, pues si extraña es la dicotomía producción/reproducción para la mayoría de las mujeres, aún lo es más para la experiencia cotidiana de las mujeres en las PYMES familiares. Estoy de acuerdo con Cesaroni y Sentuti (2014) cuando se refieren a cómo:

la ausencia de fronteras definidas entre familia y empresa que es tan distintivo de las empresas familiares, parece ejercer un importante efecto en la condición de la mujer. Su contribución a la empresa familiar es a menudo dada por supuesto, ya que no hay una distinción del trabajo de cuidado llevado a cabo en la familia (p. 6).

Abordaremos también el tema de la invisibilidad de la mujer en la EF, ya que su papel en ella a menudo ha carecido de reconocimiento formal, simbólico y monetario, de hecho en el debate acerca de la mujer en la EF, los términos visible e invisible han demandado mucha atención (Cole, 1997).

#### 4.1.1. Definición de trabajo

Desde el feminismo se ha procedido a una redefinición de diferentes conceptos muy utilizados en las ciencias sociales como el de poder, familia y también trabajo. De hecho, a los estudios feministas se les debe reconocer la reconceptualización del trabajo, que después han ido adaptando diferentes subdisciplinas de la Sociología, lo que nos permite dar cuenta de todo el trabajo presente en nuestra sociedad y a todos sus protagonistas<sup>3</sup>.

La modernidad trajo consigo ciertas transformaciones que incidieron en la configuración del trabajo y en el surgimiento de la moderna definición de trabajo asalariado; se elevó el trabajo a la categoría de un valor supremo, ligado al anterior concepto abstracto de producción, y pasó a concebirse como medida de valor (el hecho de pensar que el trabajo incorpora valor a un bien permite la medida y la comparación entre mercancías). Con la Revolución Industrial se inicia una etapa de ruptura definitiva con todo lo anterior, por ello se considera una etapa decisiva de la transición del feudalismo al capitalismo; esta época es, como indica Gorz (1995), el momento de la invención de la concepción moderna del trabajo<sup>4</sup>.

A lo largo de los siglos XIX y XX se asiste a un proceso de mercantilización del trabajo, que pasa a ser una prestación mensurable, intercambiable: la fuerza de trabajo se convierte en la mercancía principal de la sociedad del trabajo, se extiende en todos los países occidentales el modelo de trabajo asalariado, por el que el trabajo pasa a ser definido por el empleo.

Dicha definición de trabajo es incompleta ya que hace referencia a solo una parte de los elementos que pueden definir el trabajo, lo que hizo necesaria una redefinición del

---

<sup>3</sup> En el terreno académico la perspectiva androcéntrica ha predominado durante muchos años en todos los campos científicos, aunque la Sociología ha ido pionera en la reconsideración del trabajo de las mujeres; de hecho, los esfuerzos realizados para hacer visible el trabajo femenino han desembocado en la reconceptualización de entre otros, el propio concepto de trabajo. Tampoco conviene olvidar que la incorporación de la perspectiva feminista a los estudios sociales llegó de la mano de los *Estudios de la Mujer*, vinculados al movimiento feminista de los años setenta.

<sup>4</sup> Gorz (1995) habla del surgimiento del paradigma economicista del empleo y los rasgos que definen al trabajo como mercancía en dicho paradigma: actividad realizada en la esfera pública, considerada útil; por otros y para otros, y remunerada. Se excluyen de dicha definición las tareas domésticas, las de autoproducción, el trabajo voluntario y las artísticas. Según este autor, «lo que nosotros llamamos trabajo es una invención de la modernidad; la forma en que lo conocemos, lo practicamos y lo situamos en el centro de la vida individual y social fue inventada y luego generalizada con el industrialismo» (Gorz, 1995, p. 25).

concepto de trabajo que comprendiera el complejo de actividades productivas y reproductivas, desarrolladas en el mercado, en la economía informal, en la economía doméstica y familiar, y concretamente al trabajo llevado a cabo por las mujeres en la EF a través de distintos tipos de tareas.

La confusión semántica entre trabajo y empleo vigente durante muchos años no puede ser mantenida por las ciencias sociales «que han de intentar proponer definiciones que den cuenta de lo escurridizo de este objeto de estudio y de las nuevas tendencias en las formas de trabajo que cuestionan el monopolio del modelo de trabajo asalariado» (García Ferrando, 1998, p. 308). Concebimos el trabajo como una realidad que va más allá de la relación social de empleo<sup>5</sup>, lejos de la identificación de trabajo con salario que nos lleva a una valoración social del trabajo no remunerado.

Para ir más allá de las definiciones economicistas del trabajo nos apoyaremos en los trabajos de Pahl (1991) y Mingione (1993). Ambos han puesto el acento en los aspectos sociohistóricos y en el lugar de las mujeres, en las pautas de reproducción.

Pahl en su obra *Divisiones del trabajo* (1991) plantea la dualidad de trabajo y empleo, el primero aplicado tanto a actividades remuneradas como no remuneradas, y el segundo, referido con carácter exclusivo a actividades remunerada. Enfatiza que el trabajo ha sido percibido de forma limitada y centrado en la práctica de la producción, ignorando su vinculación con la reproducción y el consumo. La crítica que elabora respecto al concepto de trabajo asalariado no insiste tanto en la importancia de las nuevas tendencias y en su fuerza para invalidar el paradigma tradicional como en la insuficiencia del propio concepto de empleo. La clásica concepción de este, entendido como el acto mediante el cual un trabajador ofrece sus habilidades y su fuerza a un empresario a cambio de un salario, no consigue abarcar las innumerables y muy diversas situaciones que, según Pahl, se dan en la realidad: el trabajo «puede entenderse únicamente en conexión con las relaciones sociales específicas en que se halla inmerso» (p. 166), y propone considerar las relaciones sociales de trabajo como concepto para analizar las diferentes posiciones y dimensiones que caracterizan a un empleo concreto. Pahl pone el énfasis en la familia y considera inexcusable la negación sistemática del trabajo de las

---

<sup>5</sup> Una línea importante de la teoría feminista es la crítica del concepto de trabajo que surge con el capitalismo, por el que solo se considera trabajo a aquella actividad remunerada que se realiza en la esfera pública de forma permanente y sistemática; este trabajo/empleo se convierte en la actividad fundamental para la inclusión en la sociedad y para el reconocimiento y el estatus social.

mujeres, dada la evidencia histórica abrumadora; esta negación puede explicarse en parte por el énfasis puesto en el asalariado individual, en lugar de en la familia como unidad económica básica.

El criterio elegido por Mingione (1993) para considerar una actividad como trabajo es la contribución de esta a la supervivencia material del grupo; este constructo socio-histórico se expresa no individualmente sino en relación con su estructuración en el grupo familiar y abre las puertas a una visión que supere el economicismo basado en considerar solo aquellas actividades que producen bienes o servicio. La relevancia de este criterio proviene de su capacidad de dar cuenta de la realidad material de diferentes culturas y grupos y de sus dimensiones históricas, culturales y sociales. Mingione añade a esto la necesidad de dirigir nuestra atención al ámbito de la reproducción social, pues la predominancia de un enfoque sólo productivista ha sido responsable de que durante años las ciencias sociales hayan prestado «poca atención a las organizaciones sociales, las formas de vida y las estrategias de supervivencia, que deberían ser sin embargo consideradas como factores originarios y codeterminantes en la heterogeneidad de las actividades laborales más que meras consecuencias de ellas» (p. 116). La heterogeneidad del trabajo es resultado del efecto conjunto de factores sociales y de factores económicos, de la producción y la reproducción. Mingione (1993), junto al empleo formal, incluye:

una amplia gama de actividades irregulares, temporales u ocasionales que se llevan a cabo para obtener dinero, y diversas actividades que producen valores de uso, bienes y servicios para consumo directo del individuo y de su familia, o de otros individuos y familias, que son más o menos necesarias para la supervivencia (p. 114).

Este tipo de definiciones nos permiten dar cuenta de la diversidad histórica de las formas de participación de las mujeres en la actividad económica y concretamente de la contribución de las mujeres, madres, hijas y esposas o compañeras en los negocios familiares, tanto en la creación como en la consolidación y desarrollo de las empresas.

#### 4.1.2. La división sexual del trabajo presente en la empresa familiar

En las ciencias sociales, la división sexual del trabajo comienza siendo una preocupación de los antropólogos; sus trabajos dan cuenta de la diversidad que al respecto se da en las diferentes culturas que anula cualquier formulación biologicista y obliga a explicar cuáles son los motivos por los que se asignan las tareas a uno y otro sexo, y por



qué esto ocurre de forma tan variada en los diferentes grupos humanos. Partimos de la premisa de que no podemos aceptar acríticamente la división sexual del trabajo, al tiempo que nos encontramos con una realidad fácilmente constatable: en todas las sociedades históricamente conocidas ha existido una división del trabajo en función del sexo que ha conllevado un sometimiento de las mujeres por los hombres. Cualquier división del trabajo tiene necesariamente un carácter social y el contenido de esta división ha variado en las distintas épocas y lugares, lo que viene a confirmar que se trata de una división no natural (Blanco García, 1996).

Desde una perspectiva histórica, es un hecho incuestionable que la mujer siempre ha trabajado y que paradójicamente, «trabajan mucho en las épocas en que el trabajo no es un valor y cada vez menos en las épocas en que el trabajo abre las puertas de la existencia social» (Sullerot, 1970 p. 22). En la historia social y económica, desde la Edad Antigua hasta nuestros días, nos encontramos con una constante, el no reconocimiento del trabajo femenino. García Sainz (1993) señala de forma crítica cómo incluso algunos manuales testifican que las mujeres se incorporaron al trabajo en la Revolución Industrial. Sin embargo, cualquier sociedad sin la aportación del trabajo de las mujeres, la subsistencia del grupo familiar no hubiera estado nunca asegurada.

El cambio importante se produce con el paso de las sociedades tradicionales a las industrializadas. Hasta el siglo XVIII, todos los miembros de la familia son trabajadores que combinan la realización de las distintas tareas para el sostenimiento de la familia. Nash (1983) lo describe así:

La división de esferas y la rígida distribución de papeles con la asignación a la mujer del cuidado de la familia y el hogar como su función primordial es un fenómeno histórico vinculado a los cambios inherentes a la transición de una sociedad tradicional agrícola a una sociedad industrializada. (p. 41).

Lo que sí cambia a principios del siglo XIX, en los inicios de la Revolución Industrial, es que la producción para el autoconsumo se separó de la destinada al mercado, para llegar al concepto de inactividad; a finales del siglo XIX también aparece en los países industrializados el término *parado* para designar a la persona que está privada de trabajo (lo que se entiende por trabajo en ese momento: el empleo).

Las sociedades industriales modernas se asentaron en una estricta división sexual del trabajo que adscribe al sexo masculino el ámbito de lo público y segrega al femeni-

no al de lo privado: «esto supone que asigna tareas, comportamientos, expectativas y espacios diferentes a hombres y mujeres, jerarquizando y dando valor a unos y negando, ocultando e invisibilizando a las mujeres» (Rodríguez, Goñi y Maguregui, 1999, p. 14). La realización de las tareas dentro del hogar por parte de las mujeres favorece el mantenimiento y la reproducción de la opresión patriarcal, en la medida en que implican para quienes las realizan una pérdida de conciencia de su individualidad y una reducción de su movilidad.

Si universal es la división sexual del trabajo, también lo es la asimetría, ya que las actividades consideradas masculinas se consideran más valiosas, debido sobre todo a la desvalorización social y económica de las funciones de reproducción (al no haber sido consideradas trabajo). Dicha división sexual del trabajo provoca desigualdades entre hombres y mujeres, ya que implica jerarquización, pondera lo productivo y a los sujetos que lo realizan, y oculta o minusvalora lo reproductivo<sup>6</sup>.

Hirata y Kergoat (2001) plantean que en todas partes y en todos los tiempos el valor distingue el trabajo masculino del femenino: la producción vale más que la reproducción, la producción masculina «vale» más que la femenina, «la división sexual del trabajo se encuentra en el centro del poder que ejercen los hombres sobre las mujeres», «dicho valor induce una jerarquía social, al tiempo que proponen que «hablar de división sexual del trabajo y de relaciones de sexo no remite únicamente a enfoque macrosociológico (sea estructural, holístico o durkheimiano) sino que incluye simultáneamente una reflexión sobre la subjetividad» (Hirata y Kergoat, 2001, p. 143).

Aunque no entraremos de lleno en el debate sobre los orígenes de las desigualdades de género; hay que recordar que desde el feminismo socialista se considera como causa principal a la lógica del capital y desde el feminismo radical a la lógica del patriarcado. Ante esta dualidad teórica surgieron análisis que conceptualizan capitalismo y patriarcado como dos estructuras sociales autónomas a la vez que interrelacionadas; parten de la base de que la sociedad tiene una base tanto capitalista como patriarcal, «ambos sis-

---

<sup>6</sup> Recordamos que en el sistema capitalista la fuerza de trabajo es una mercancía que se compra y se vende, y que las relaciones contractuales de esta transacción dan lugar a las relaciones de empleo. El trabajo, así, pasa a ser definido por el empleo y su marco institucional, todo lo que queda fuera tiene obstáculos importantes para ser considerado como trabajo, y esto es precisamente lo que ocurre con distintas formas de trabajo en las que las mujeres se encuentra sobrerrepresentadas.

temas se benefician mutuamente y su unión permite explicar la opresión de las mujeres en cuanto trabajadoras y en cuanto mujeres» (Parella, 2003, p. 32).

Torns Martin, Recio Cáceres y Durán Heras (2013) se refieren a tres razones que explican esta persistencia de la división sexual del trabajo:

- El contrato sexual entre hombres y mujeres que subyace en dicha división del trabajo, que se trata de un contrato sexual (Pateman, 1995), que implica que el hombre es el cabeza de familia, el principal proveedor de ingresos, y la mujer la ama de casa.
- La alianza de poderes entre el capitalismo y el patriarcado que configura la organización socioeconómica, política y cultural de la sociedad.
- La separación de espacios generada por el capitalismo industrial que vincula la producción al espacio público (fábrica, empresa) y la reproducción al espacio privado (casa).

La revisión de las aportaciones teóricas acerca de la presencia de las mujeres en la EF señala que aún persiste una división sexual del trabajo en ella, que asigna las responsabilidades familiares a la esposa y las empresariales al marido (Frishkoff y Brown, 1993; Gillis-Donovan y Moynihan-Bradt, 1990).

Nos encontramos con que la división sexual del trabajo presente en la sociedad y los estereotipos basados en el género se manifiestan en el seno de este tipo de organizaciones económicas y ha conllevado que las mujeres o bien hayan permanecido ajenas a la empresa dedicándose en exclusiva a la familia y al hogar o cuando han participado lo han hecho en determinados tipos de tareas (administrativas, contables...) con escaso reconocimiento. La pervivencia de los roles tradicionales de género lleva a asumir que las mujeres se han de hacer cargo de las responsabilidades domésticas, de una serie de funciones que tienen que ver con el mantenimiento del hogar y el cuidado de los hijos.

Marshack (1994), en el caso de negocios que han sido gestionados por parejas, descubrió que, pese a que las esposas eran invisibles con relación al liderazgo, eran imprescindibles en la gestión del negocio y de la familia, y define las EF como sistemas cerrados en los que:

los roles desempeñados por las mujeres en las familias son reforzados en el lugar de trabajo, con independencia de su puesto. Las mujeres que trabajan en las empresas familia-

res son esposas, madres e hijas primero; empleadas, gerentes y ejecutivas en segundo lugar. (p. 72).

Mulholland (2003) se refiere a la rígida división sexual del trabajo que devalúa el significado del trabajo emocional en la puesta en marcha de un negocio y en la acumulación de capital. Presentar el esfuerzo como sacrificio se vincula al rol de sustentador y es también una forma por la que sus metas se imponen a las de sus esposas; «a medida que el negocio crece también lo hace la polarización de trabajo, las mujeres llevan a cabo más trabajo emocional, mientras que el trabajo del varón sustentador es racionalizado como una obsesión» ( p. 129). El resultado de ello es un reforzamiento de la rígida división sexual del trabajo: las mujeres son responsables del trabajo emocional y reproductivo que es esencial para el proceso de formación de la riqueza y en la construcción de la masculinidad empresarial. Los hombres empresarios pueden así evadirse incluso de las tareas emocionales asociadas a la paternidad.

#### 4.1.3. Trabajo como ayuda

La contribución de las mujeres a la EF se ha considerado frecuentemente como ayuda. La metáfora *trabajo es ayuda* «aporta un interesante punto de partida para apreciar la problemática de las asimetrías de género en la división del trabajo» (Santos Ortega y Poveda Rosa, 2002, p 143), pues en muchas ocasiones las mujeres, bien como esposas o como hijas, han aportado su trabajo en la EF bajo esta consideración.

Narotzky (1988) ha resumido en la frase *trabajo es ayuda* cuáles son las connotaciones que tiene el trabajo que realizan las mujeres: las tareas de procesamiento dentro del hogar, la procreación, crianza y educación de los hijos entran en el campo semántico de lo natural y esto, socialmente, no es considerado trabajo. Estas tareas de producción de bienes de uso dentro del hogar o de reproducción biológica son consideradas como naturales y como ayuda al mantenimiento del núcleo familiar. Cuando las mujeres realizan un trabajo en la EF es tal el condicionamiento del lugar que ocupan en la familia que sigue siendo considerado como ayuda. Esta metáfora se expresa en cuatro importantes dimensiones que afectan a la división sexual del trabajo (Narotzky, 1988, 152-154) y que podemos trasladar al contexto de la PYME familiar: es *ayuda* porque no es el trabajo principal que le corresponde a la mujer en la división sexual del trabajo —que establece distintas funciones masculinas y femeninas dentro del grupo doméstico—; es *ayuda* porque la figura del empresario y titular del negocio es el cabeza de familia ideal-

mente masculino; es *ayuda* porque, no siendo la función socioeconómica principal de la mujer, su incursión en el mundo del trabajo productivo se percibe como circunstancial, como discontinua en el tiempo. Este elemento de discontinuidad va ligado al ciclo de fertilidad de la mujer; es *ayuda* porque las relaciones de producción se imbrican en una red de obligaciones y reciprocidades centradas en el parentesco.

La familia como expresión ideológica del grupo doméstico y su reproducción como objetivo común de sus distintos miembros es quizá el factor más poderoso en el funcionamiento de la metáfora *trabajo es ayuda*, que al utilizarla tratamos de desvelar las relaciones de poder que existen entre los miembros del grupo familiar, ya que no creemos en una armonía de intereses ni objetivos entre los miembros de la unidad familiar, «dicha visión armónica de la economía familiar enturbia el análisis de las relaciones de producción dentro del grupo doméstico» (Narotzky, 1995, p. 144).

El trabajo llevado a cabo por las mujeres en las empresas familiares, sobre todo en la primera generación, pasa a engrosar una bolsa común cuya titularidad ostenta el cabeza de familia; ese trabajo, aunque contribuye decisivamente en la empresa no reporta remuneración, ni derechos sociales, ni identidad social; en muchos casos han participado en la misma bajo la forma ayuda familiar<sup>7</sup>; esta se entiende como una forma de producción doméstica adscrita a una estructura familiar que es en gran medida una unidad de producción: «la retribución que reciben a cambio de su trabajo no se basa en un salario, sino más bien en la manutención y el alojamiento» (Frau Llinares, 1999, p. 167). Las ayudas familiares constituyen la frontera entre los roles familiares y los roles laborales, en la que el trabajador no percibe un salario a cambio de su trabajo, pero tampoco ejerce formalmente el control de la producción; en ella «el beneficio y el resultado público del trabajo realizado es controlado, gestionado y recibido su consentimiento por el marido, titular de la explotación» (Casas, 1988, p. 28). Este tipo de trabajo se conoce peor que el de las personas asalariadas porque generalmente es discontinuo y no se registra individualizadamente, y es remunerado de forma indirecta. Sin duda alguna, la

---

<sup>7</sup> La encuesta de la población activa define la ayuda familiar de la siguiente forma: «personas que trabajan sin remuneración reglamentada en la empresa de un familiar con el que conviven y del cual dependen. [www.ine.es/epa02](http://www.ine.es/epa02). No hay que perder de vista la crítica que desde hace años vienen haciendo diferentes autores (García Sainz, 1993, 1994; Otegui Pascual, 1997; Carrasco y Mayordomo, 1999; Carrasco y Domínguez, 2003) al sesgo de género y mercantil que llevan implícitas las propias categorías manejadas por las estadísticas oficiales, ya que se basan en una definición economicista del trabajo identificándolo con el empleo, sin dar cuenta del trabajo no remunerado.

mujer se encuentra sobrerrepresentada en esta situación familiar (ya que el titular del negocio suele ser el marido). Es una peculiar forma de trabajar, participando en el mundo productivo sin salir del reproductivo.

En el caso de las mujeres, bien sean esposas o hijas y tengan un trabajo remunerado externo a la empresa, su salario también pasa a ser considerado como una ayuda familiar. Lyman (1988) y Nelton (1997) abordan la cuestión de la remuneración de las mujeres en la EF y señalan la falta de remuneración económica; en algunos casos se trataba de las hijas que trabajaban a tiempo parcial mientras estudiaban, al considerarse dicho trabajo como ayuda y no como verdadero trabajo.

Mulholland (1996) se refiere al problema que sufren las mujeres, sobre todo las esposas, en la E, al experimentar grandes dificultades en hacer una transición desde ser vistas como meras mujeres que apoyan a conseguir el reconocimiento como profesionales.

Bessière (2014) en el caso de Francia se refiere a cómo, tanto en los pequeños negocios como en la agricultura, las mujeres, a pesar de ser consideradas ayuda y de carecer de reconocimiento legal y profesional, tuvieron a lo largo de todo el siglo XX un papel productivo esencial: «hasta los años 80, las mujeres eran consideradas ayuda familiar, pero hoy en día muchas jóvenes se niegan a aceptar una situación de inferioridad de esposa colaboradora o simplemente ayuda familiar, que las dejaría sin estatus profesional reconocido» (p. 11).

#### 4.1.4. Las PYMES familiares: un ejemplo de unidad productiva y reproductiva

Las PYMES familiares son un ejemplo de unidad productiva y reproductiva, y para su estudio vamos a utilizar la perspectiva teórica denominada producción/reproducción<sup>8</sup>. Este enfoque ofrece un marco conceptual que nos ayuda a captar la diversidad y complejidad de experiencias femeninas porque incide en que la comprensión de las experiencias de las mujeres pasa por analizar sus relaciones con los hombres (Parella Rubio, 2003), y sirve para analizar el papel de la mujer en la institución familiar, ya que nuestras sociedades funcionan y subsisten a través de procesos de producción y repro-

---

<sup>8</sup> Este enfoque, seguido por diferentes autores (Benería, 1981; Borderías, Carrasco y Alemany, 1994) se impone en el feminismo a partir de la década de los ochenta de la mano de las feministas críticas, y a él se debe la reconceptualización del propio concepto de trabajo, ya que nos permite englobar, bajo la categoría trabajo, tanto la actividad laboral como la actividad desarrollada en el ámbito del hogar (tareas de cuidados, de mantenimiento del hogar y de la familia).

ducción que están interconectados; ambas esferas han de ser tenidas en cuenta para analizar el papel de la mujer en la familia y en la empresa. Trataremos de evidenciar el conflicto que esa relación lleva implícito.

Partimos de la articulación e interdependencia entre la esfera de producción y reproducción, dos constantes universales, ambas socialmente importantes, necesarias y que se hallan indisociablemente unidas; son dos aspectos de un mismo proceso, y cada una es condición de la otra; «producción y reproducción forman parte del mismo orden social y comprender las relaciones sociales en el ámbito de producción sin tener en cuenta la reproducción es imposible» (Botía Morillas y Duarte Sánchez, 2010, p. 285), pero nos encontramos con que se ha dado una subordinación de la reproducción con respecto a la producción.

El tema de la reproducción, en sus diferentes vertientes, es una cuestión de carácter social y político y no un problema privado ni personal de las mujeres. Carrasco y Mayordomo (2003):

Si acepta que el tema de la reproducción humana mucho más que un problema privado de las mujeres es una cuestión de carácter social y político, entonces debe ser objeto de contratación y negociación política y sus posibles soluciones deben ser colectivas y públicas. (p. 160).

La división sexual del trabajo que adscribe a los hombres a la producción y a las mujeres a la reproducción es anterior al capitalismo, pero éste alteró no sólo las condiciones de producción de mercancías, sino también las condiciones de producción de seres humanos. La diferenciación del trabajo humano, en trabajo productivo y reproductivo, constituye la base de las desigualdades que conducen a conflictos intrafamiliares. Borderías y Carrasco (1994) señalan cómo la adscripción prioritaria de los hombres a la producción (ámbito de la economía) y de las mujeres a la reproducción (cuidado) se consolidó como forma de división sexual del trabajo de las sociedades industrializadas; con la llegada del capitalismo, y a medida que la economía de mercado basada en el trabajo asalariado se asienta y se separan ambas esferas, se da una división entre el mundo de la producción (trabajo remunerado y reconocido, realizado para el mercado) y el mundo de la reproducción (trabajo no remunerado y no reconocido, realizado para el grupo doméstico) y también los lugares donde se llevaban a cabo producción y reproducción: la fábrica y el hogar; «la mujer se adscribe a la esfera privada y realiza en ella



trabajo no remunerado monetariamente, y el hombre se adscribe a la esfera pública en la que realiza el trabajo remunerado» (Frau Llinares, 1999, p. 16). El primero, el espacio de los negocios, de la economía externa, se convierte en patrimonio natural del hombre y el segundo, el espacio familiar, el hogar, de la mujer.

Sin embargo, tanto hombres como mujeres están simultáneamente en las dos esferas, y en el estudio de cualquier fenómeno es necesario analizar conjuntamente los procesos de producción y de reproducción<sup>9</sup>, la fábrica y la casa; en el caso de las pequeñas empresas, en muchos casos ni tan siquiera se da la separación física de espacios (espacio familiar y espacio de negocios) ni de tiempos.

La reproducción social abarca reproducción biológica y reproducción de la fuerza de trabajo, y «define las condiciones por medio de las cuales se conserva o reproduce y adapta un orden social específico sin perder sus características definitorias principales a causa del cambio social» (Mingione, 1999, p. 170). De acuerdo con este sentido, el concepto de reproducción social es equivalente al de estrategias de supervivencia o al de subsistencia. Pahl (1991) señala que:

el trabajo denominado de reproducción social tiene que ver con el mantenimiento de los trabajadores en activo, o la reproducción de los nuevos, y lo realizan generalmente las mujeres; puede decirse que está estructurado por las relaciones sociales basadas en el patriarcado, al igual que el trabajo asalariado está estructurado por las relaciones sociales del capitalismo. (p. 161).

Comprender la articulación de las relaciones sociales en el ámbito de producción sin tener en cuenta las de reproducción es imposible; ambas dinámicas: producción y reproducción, forman parte del mismo orden social; «cualquier conceptualización de la actividad económica debe incluir todos los procesos de producción de bienes y servicios orientados a la subsistencia y reproducción de las personas, independientemente de las relaciones bajo las cuales se produzcan» (Borderías, Carrasco, Alemany, 1994, p. 79).

---

<sup>9</sup> Tal y como distinguen Harris y Young (1981), el concepto de reproducción no solo engloba la reproducción biológica, sino también la reproducción de la fuerza de trabajo, proceso por el que los seres humanos se convierten en trabajadores a través de la educación, escolarización...) y la reproducción social (transmisión del acceso y control de recursos económicos de una generación a otra), solo la reproducción biológica, ligada a la función reproductora, es específica de la mujer, pese que se sigue asignando a la mujer la función de crianza, cuidado de hijos y todo el conjunto de actividades relacionadas con el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de la unidad doméstica.



El caso de las EF, sobre todo de las PYMES, objeto de esta investigación, es especial, porque esa separación entre lo productivo y lo reproductivo, lo público y lo privado, la fábrica y el hogar, no es tan nítida. Hay que tener en cuenta que incluso en muchos casos el espacio físico hogar/fábrica puede ser coincidente, no se sabe dónde empieza y dónde acaba cada uno. Las muchas horas de trabajo de la mujer en este tipo de unidades económicas incluyen no solo el mantenimiento cotidiano de la familia y las actividades reproductivas, sino también una participación directa en la producción social de valores de uso y de cambio, así como trabajo asalariado; es una peculiar forma de trabajar: participar en el mundo productivo sin salir del reproductivo. Sobre todo en las pequeñas empresas: «el trabajo no pagado de la mujer es muy frecuente, al ser visto como una extensión natural del rol de apoyo y la asistencia que la mujer juega en la familia» (Cesaroni y Sentuti, 2014, p. 6).

En el caso de las EF, a las mujeres se les siguen asignando las tareas del ámbito reproductivo, de atención, crianza, socialización de los futuros sucesores de la EF, aunque se incorporen de manera más o menos activa al trabajo productivo en la empresa<sup>10</sup>. En este sentido, es interesante la apreciación de Mulholland (1996) cuando se refiere a que el trabajo de las mujeres de las familias es utilizado directamente (trabajando en el negocio) o indirectamente (a través de la reproducción generacional de capitalistas varones).

#### 4.1.5. La invisibilidad de la aportación de las mujeres a la empresa familiar

El propio mercado y también las ciencias han ocultado todos aquellos trabajos que no caían dentro de la esfera productiva, permaneciendo así en la sombra el trabajo del ámbito reproductivo. Pero hoy se puede decir que diferentes ciencias (Antropología, Sociología, Economía, Historia) se han centrado en una concepción global del trabajo y buena muestra de ello es la abundante bibliografía que trata sobre este tema. La visibilidad de cualquier forma de trabajo, ya sea familiar/doméstico o en el marco de una empresa familiar, no es un problema técnico, sino fundamentalmente social y político.

---

<sup>10</sup> El trabajo familiar ha sido abordado desde el Derecho Laboral y de la Seguridad Social, Martínez Barroso (2011) señala que «el trabajo familiar presenta dos aspectos fundamentales desde la perspectiva jurídica-laboral: 1) la calificación de las relaciones de trabajo de los familiares en la empresa familiar y su repercusión en el ámbito de la Seguridad Social y 2) la posible modalización de los derechos y deberes laborales y del Seguridad Social» (p. 136).

El trabajo de las mujeres en las EF, sobre todo en sus inicios, en muchos casos es semejante al trabajo doméstico<sup>11</sup> o reproductivo en cuanto a su invisibilidad, y como forma peculiar de participación en el mundo productivo, sin salir del reproductivo. También guarda diversas analogías con la participación de las mujeres en la agricultura familiar (Durán Heras y Paniagua Mazorra, 2001).

Las investigaciones pioneras en acabar con la invisibilidad del trabajo femenino surgieron a partir de los 60, sobre todo las referentes al estudio del trabajo doméstico, pero fue sobre todo a partir de los años ochenta del siglo XX cuando surgió un verdadero interés reconceptualizador de diferentes categorías, y concretamente un esfuerzo destructor de la categoría de trabajo, que deja de restringirse al realizado únicamente en la producción asalariada y se extiende al trabajo reproductivo, llevado a cabo sobre todo por mujeres. En España se ha alcanzado madurez teórica en los estudios sobre el trabajo femenino con obras como la de Borderías, Carrasco y Alemany<sup>12</sup> (1994), que ha sido un referente teórico para posteriores estudios e investigaciones como la de Maruani, Rogerat y Torns Martín<sup>13</sup> (2000).

M.<sup>a</sup> Ángeles Durán Heras<sup>14</sup> ha sido quien ha encabezado desde hace tiempo, un programa de investigación sobre el trabajo no remunerado en sus diferentes versiones: trabajo doméstico, voluntariado, trabajo forzoso, trabajo familiar no pagado en empresas que producen para el mercado, etc. En su obra *La jornada interminable* afirmaba que «el trabajo dirigido al mercado es sólo una parte muy pequeña del volumen total del trabajo aplicado por las mujeres a la modificación del mundo que les rodea» (Durán

---

<sup>11</sup> No sólo el trabajo doméstico queda oculto a los indicadores de la actividad económica, también los trabajos voluntarios, cuidados a familiares enfermos, etc.

<sup>12</sup> Borderías, C., Carrasco, C. y Alemany, C. (comps.) (1994). *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*. Barcelona: Fuhem-Icaria. Este texto publicado en España incluye diferentes aportaciones teóricas sobre el trabajo y las mujeres y como el propio título indica, plantea una ruptura epistemológica del concepto de trabajo.

<sup>13</sup> Maruani, Rogerat y Torns Martín (2000). *Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. Barcelona: Icaria.

<sup>14</sup> M.<sup>a</sup> Ángeles Durán Heras desde hace más de veinticinco años ha llevado a cabo un reconocimiento de la economía no mercantil, a través de la noción de DETRANME (demanda de trabajo no monetarizado), como trabajo requerido para la satisfacción de necesidades básicas, generadas por colectivos dependientes (niños, ancianos), que es clave en la organización de la vida social, y que puede cuantificarse en la economía española en las fuentes básicas de la Contabilidad Nacional. En la presentación de un monográfico de la revista *Política y Sociedad* nº 19, mayo-agosto de 1995, señalaba: «la literatura sociológica, política y económica es casi ciega ante el esfuerzo transformador que se produce fuera del circuito de las mercancías».

Heras, 1986, p. 33). Esta misma autora aporta el concepto de *carga global de trabajo* como conjunto de horas dedicadas a trabajar tanto remuneradas como no remuneradas que nos puede ser muy útil, y hay que señalar que la disparidad en el volumen de la carga global sostenido por hombres y mujeres es muy distinta:

La carga global de trabajo para las mujeres y los varones tiene un efecto desproporcionado en términos de la distribución de los recursos económicos por género. Las mujeres aportan mucho más tiempo a las actividades no remuneradas y esto les coloca en una posición desventajosa incluso en el interior de la familia. Por otra parte, como las mujeres dedican menos tiempo al trabajo remunerado, esto tiene repercusiones en sus oportunidades de carrera profesional y en su ocupación, status e ingresos (Durán Heras, 2001, p. 197).

La mayoría de las mujeres asumen un contrato social implícito que las vincula con sus familias durante toda la vida, en la cesión de su fuerza de trabajo, sin límites definidos en el número de horas diarias, ni en el número de días y años. (Durán Heras, 2000, p. 46).

Aunque no siempre reconocido, las mujeres miembros de las empresas familiares han constituido y constituyen elementos esenciales en los negocios; pese a ello sus aportaciones a menudo han sido pasadas por alto. De hecho, buena parte de la investigación sobre la mujer en la EF se dedica a la falta de reconocimiento de las mujeres. La metáfora que ha sido utilizada a menudo para referirse al rol de la mujer en la empresa familiar es el de la *mujer invisible*, para sugerir que la mayoría de las mujeres se mantienen en un segundo plano.

La tradición cultural que ubica a hombres y mujeres en diferentes posiciones sociales con definiciones basadas en el género acerca del trabajo y las responsabilidades familiares desempeña un papel importante en el mantenimiento de la invisibilidad de la mujer en la empresa familiar (Rowe y Hong, 2000).

Las primeras aportaciones al estudio de la mujer en la EF se refieren a cómo la fuerza de los roles tradicionales familiares ha mantenido el trabajo que las mujeres desempeñan en las empresas sin reconocimiento (Lyman, Salganicoff y Hollander, 1985). El tema de la invisibilidad fue central en el número especial del año 1990 de la revista *Family Business Review* dedicado al tema de la mujer en la EF. En dicho monográfico, el artículo de Gillis-Donovan y Moynihan-Bradt (1990) se centra en la ausencia de reconocimiento y de compensación que sufren muchas mujeres, y cómo la influencia de

estas mujeres, aunque a menudo profunda, ha sido subestimada tanto por los consultores de empresa como por las familias e incluso por las propias mujeres. Estas autoras vinculan lo visible o invisible de la mujer en el negocio familiar en función del ciclo de la vida, sobre todo vinculado a la maternidad (nacimiento de los hijos, inicio de la etapa escolar, adolescencia); señalaron cómo tanto las fuerzas sociales como familiares ejercían influencia en la invisibilidad de la mujer en la EF. Estas autoras distinguen visibilidad e influencia; en algunos casos la presencia física puede decrecer sustancialmente, pero la influencia no.

También en ese mismo número de *Family Business Review*, Salganicoff (1990) señalaba que en el contexto norteamericano las mujeres en la EF se presentaban como un fenómeno extraño en los medios de comunicación y señala como una de las conclusiones que «las mujeres son un recurso no reconocido e infrautilizado en el negocio familiar» (p. 136). Su invisibilidad, según esta autora, es resultado tanto del continuo proceso de asignación de estereotipos y discriminación fruto de los prejuicios sociales como de las propias actitudes internas de las mujeres que limitan sus potencialidades, actitudes que derivan en gran medida de la manera en que han sido socializadas.

Desde dicho monográfico de 1990, el tema de la invisibilidad ha seguido siendo una constante en diferentes estudios en los que se investiga la posición de las mujeres en el seno de la EF y se revelan instancias (abiertas o veladas) de discriminación, al tiempo que presentan propuestas para superar los obstáculos para conseguir un mejor uso del potencial de las mujeres.

Muchos autores se refieren a este sentimiento de invisibilidad que experimentan muchas mujeres —que se definen a sí mismas como *invisibles*, porque no son consideradas por el resto—; en muchas familias las mujeres llegan a ser casi invisibles y tanto los miembros de la propia empresa como los externos no las ven de la misma manera que a los miembros varones (Gillis-Donovan y Moynihan-Bradt, 1990; Hollander y Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990). También es común el caso de mujeres con acciones heredadas, pero que no juegan un papel activo en la gestión (Songini y Gnan, 2009); o aquellos en los que las mujeres son accionistas, pero únicamente como una medida fiscal, teniendo un papel formal en la empresa, y cómo esto tiene considerables efectos negativos, ya que se les niega la posibilidad de ejercer influencia en las decisiones de la empresa (Cappuyns, 2007).

A veces son los no miembros de la familia quienes dificultan más el reconocimiento de las mujeres; Dumas (1989) indica que la entrada de las hijas está más obstaculizada por parte de los miembros de la empresa no familiares que el caso de la entrada de los varones. Las capacidades de las mujeres son a menudo ignoradas tanto por los miembros de su familia como por otros (clientes, proveedores, empleados que no son miembros de la familia). Cole (1997) también se refiere a las pequeñas empresas en las que el tratamiento de las mujeres como invisibles suele provenir de personas ajenas al negocio. Las participantes de su estudio describieron sentimientos de invisibilidad que sorpresivamente provenían de mujeres, tanto empleadas como clientas que ignoraban la posición de una mujer en la EF.

En una obra posterior, Dumas (2011) se refiere a algunas diferencias en el trato de las hijas con respecto a sus hermanos: a menudo se consideraba a las hijas como empleadas temporales en el negocio hasta que se casaban y tenían hijos; no se las animaba a incorporarse en el negocio de la misma manera que a sus hermanos varones, ni se asumía que trabajarían en la empresa durante las vacaciones de verano, ni se les orientaba a una formación relacionada con el negocio.

Las mujeres que participaron en la investigación llevada a cabo por Vera y Dean (2005) también señalaron dificultades con los miembros no familiares de la empresa, la mayoría de los cuales dudaba de la capacidad de las hijas para llevar el negocio y señalan que la discriminación y los estereotipos de género provienen sobre todo de fuentes externas a la empresa familiar.

En el caso de las mujeres que han iniciado el negocio junto con sus maridos, a menudo descubren que la gente con la que hacen negocios acuden a sus maridos para tomar decisiones. En estos casos de mujeres socias en negocios compartidos el marido es visto como el empresario, mientras la mujer lleva la contabilidad (Dumas, 1998). En el caso de las hijas, la invisibilidad se hace notar en el momento en el que se buscan sucesores.

Algunas obras tratan aquellos casos de mujeres que pasan de ser invisibles a tomar las riendas del negocio tras quedarse viudas,<sup>15</sup> concretamente Blondel (2005) se refiere a las viudas que desempeñan una función de líder tras haber tomado el relevo de su ma-

---

<sup>15</sup> Nelton (2002) señala que muchas mujeres no se veían a sí mismas como sucesoras y aconseja dar importancia a la preparación del proceso de sucesión y no excluirse de él, y a que las esposas se vean a sí mismas como posibles sucesoras, con la necesaria implicación temprana en el negocio.

rido; considera que «para estas mujeres, se trata principalmente de garantizar el relevo hasta que sus hijos estén preparados» (p. 19). Así pues, esa invisibilidad se transformaba en presencia visible con la muerte del marido, en muchos casos hasta que un hijo varón estuviera preparado y pudiera tomar la batuta del negocio. Algunas de estas mujeres que en un primer momento pensaron que estarían a cargo del negocio de forma provisional, descubrieron que tenían talento y pasión para la gestión de la empresa (Blondel, 2013).

Hamilton (2006) destaca el hecho de que la investigación empresarial y de empresa familiar comúnmente refleja y refuerza la invisibilidad de la mujer. Esa particular invisibilidad puede ser explicada por el discurso y las prácticas dominantes patriarcales en la empresa: el varón es comúnmente presentado como el dueño-propietario al mundo externo, y la identidad empresarial masculina se construye y se preserva conjuntamente a través de las narrativas del negocio tanto como por las prácticas del propio negocio. La asunción de que el liderazgo implicado en la creación y mantenimiento de la empresa es masculino está arraigada en ese discurso, lo cual sirve para reforzar y perpetuar el espíritu emprendedor como una construcción masculina y limita nuestra comprensión del espíritu y del comportamiento empresarial.

La metáfora *invisible* sigue apareciendo en algunas de las obras más recientes sobre mujer en la EF; Barret y Moores (2009) la utilizan tanto para organizar las narrativas de las mujeres como en la categorización que realizan de las experiencias de estas en la EF; Howorth, Rose, Hamilton y Westhead (2010) aluden a los términos invisible y oculta, muy presentes en las descripciones del papel de las mujeres en la empresa familiar y cómo esa invisibilidad de la mujer contribuye a un discurso dominante que ha sido descrito como individualista, generizado y discriminatorio.

Cesaroni y Sentuti (2014), en su clasificación de las mujeres con un papel marginal en la EF, definen a las mujeres completamente invisibles como *aquellas* (esposas, hermanas, hijas) *que trabajan y apoyan a los miembros varones, pero carecen de roles definidos y de remuneración*; se trata de un trabajo no formalizado y no pagado. Estas autoras se refieren a ciertas circunstancias o eventos inesperados que pueden afectar a la visibilidad de la mujer y que pueden evolucionar desde una posición marginal a una posición de liderazgo.

A partir del monográfico de *Family Business Review* de 1990, han seguido apareciendo algunos trabajos científicos, como la investigación llevada a cabo por Bjursell y Bäckvall (2011) en la que confirman que sigue siendo una pauta común la representación en los medios de las mujeres que dirigen EF como algo extraño.

En nuestra investigación, bajo la línea del trabajo de Humphreys (2013), nos interesa proporcionar una visión alternativa a la invisibilidad de la mujer en la EF y en la práctica de la primogenitura, y plantear aquellos casos de las hijas que toman las riendas de los negocios, contribuyendo al discurso sobre la visibilidad.

## 4.2. EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Una de las hipótesis que nos planteamos en esta investigación se refiere a que las hijas se enfrentan con diferentes tipos de obstáculos para la incorporación y plena participación en las empresas; dichos obstáculos en parte son fruto de la socialización diferencial llevada a cabo en las familias. La empresa familiar provee un marco único y privilegiado para estudiar el proceso de socialización<sup>16</sup> que se da simultáneamente en la familia y en la empresa. Nos vamos a centrar en la manera en que dicho proceso opera en diferentes momentos y en cómo afecta a la posición y al liderazgo de las mujeres en la EF.

Gracias al proceso de socialización los individuos aprenden roles, se forma la personalidad en interacción con otras personalidades (Torregrosa y Fernández Villanueva, 1984) y el actor social apenas advierte el peso del control social que le impone el medio social, de tal forma que de su conciencia brota la conformidad. El proceso de socialización se lleva a cabo gracias a los diferentes agentes de socialización tales como familia, grupo de amigos, escuela y empresa, tanto con intención expresa de socializar como aquellos que utilizan la socialización para otros fines, a través de distintos mecanismos: el aprendizaje, que opera bien a través de reforzamiento, instrucción, imitación y la interiorización del otro.

---

<sup>16</sup> La clásica definición de Rocher (1987) nos sirve de punto de partida para captar el proceso que se da en el seno de las EF: «El proceso por el cual la persona aprende e interioriza, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente, los integra en su estructura de personalidad, bajo la influencia de experiencias y agentes sociales significativos, y se adapta así al entorno social en cuyo seno debe vivir» (pp. 133-134).



La EF es un agente de socialización. En su seno se lleva a cabo un proceso por el cual los miembros de la familia aprenden elementos socioculturales tales como valores, normas, ideas, creencias que influyen en su personalidad y también en la empresa (García Álvarez, López Sintas y Saldana Gonzalvo, 2002). A través del proceso de socialización, los individuos se hacen miembros funcionales de una EF; los miembros de una familia aprenden e interiorizan los elementos culturales de una familia empresaria y de una empresa familiar y experimentan los componentes esenciales del proceso de socialización que se dan tanto antes de la llegada, o socialización previa, como durante el desempeño, enumerados por Leal Millán (1991):

- Reforzamiento: como forma de estimular ciertas actitudes y valores a través de la atención que se le preste al individuo que los desarrolle.
- La imitación social: cómo los individuos observan las actitudes y respuestas de los demás, aprendiendo de esta forma nuevas respuestas y formas de conducta.
- La instrucción directa: cómo se aprenden las actitudes o valores a desarrollar a través de contactos directos y que se producen en la vida cotidiana.

Por un lado, la familia empresaria es tanto un agente de cambio de la organización social como un instrumento para la reproducción social; gracias a la familia se mantiene la reproducción social de los elementos considerados básicos en una sociedad dada. La socialización tiene un papel primordial en la reproducción social de la desigualdad por razón de sexo. A través de la socialización primaria llevada a cabo en la familia, durante la infancia, los individuos van a aprender e interiorizar tanto los elementos de la cultura familiar como la propia de la empresa: determinados valores, normas, usos, costumbres, etc. Los valores son especialmente importantes y pueden estar orientados a la empresa por encima de la familia en el caso de las EF. García-Álvarez (2001) se refiere a cómo «los valores que los fundadores intentan transmitir a sus potenciales sucesores recogen el ámbito empresarial y el familiar» (p. 280).

No hay que olvidar el papel que desempeña en las desigualdades entre hombres y mujeres la *socialización diferencial de género*; los primeros son orientados hacia el mundo productivo, el espacio público y a la mujer la predispone hacia el reproductivo (tareas doméstico-familiares y de cuidado, que por tanto la subsumen en la invisibilidad social). De hecho, el primer aprendizaje de la división sexual del trabajo se realiza en la familia a través de las funciones diferenciadas que asumen los miembros; dicho apren-



dizaje continúa y se va reforzando en la educación formal y en el ámbito laboral a través de la actuación de otros importantes agentes socializadores, como la escuela y la empresa, en cuanto productoras de relaciones sociales de sexo. De hecho «en la familia se da una distribución desigual entre hombres y mujeres de los trabajos necesarios para el mantenimiento del grupo, siendo el lugar de reproducción de la división sexual del trabajo por excelencia» (Brullet Tenas, 1996, p. 293).

Nos referimos a la socialización de género, al aprendizaje que se lleva a cabo en toda la biografía en torno a las expectativas y obligaciones diferenciadas de hombres y mujeres como a un aprendizaje en relación con modelos transmitidos de generación en generación con respecto al cumplimiento de roles masculinos y femeninos que supone adscribir a cada sujeto las responsabilidades dentro de un determinado papel social, y que explicará las decisiones y las metas que esperan alcanzar en su futuro personal y profesional: «la socialización de género es un continuum, un proceso que a cada edad va incorporando nuevos elementos» (Brullet Tena, 1996, p. 279). Pero es durante la socialización primaria, que se inicia a través del descubrimiento progresivo de cómo el padre y la madre interpretan el mundo social, cuando se lleva a cabo la reproducción social de los elementos considerados básicos en una sociedad dada; de hecho, el primer aprendizaje de la división sexual del trabajo se realiza en la familia, aprendizaje que se irá reforzando a través de la actuación de otros importantes agentes socializadores como la escuela y la empresa, en cuanto productoras de relaciones sociales de sexo.

En esta investigación otorgamos un papel relevante al proceso de socialización en la reproducción social de la desigualdad por razón de sexo, ya que permite la internalización profunda de las normas y valores recibidos y el control sobre iguales, hijos e hijas; también consideramos que la incorporación y el liderazgo de las hijas está influido por dicho proceso de socialización.

#### 4.2.1. Tipos de socialización en la empresa familiar

Diferentes investigadores se han referido al proceso de socialización que se da en las EF, tanto en la familia como en la empresa, y han señalado que generalmente los descendientes entran en contacto con la empresa desde una edad temprana, normalmente a través de visitas informales a la empresa en reuniones familiares, a la hora de las comidas o en trabajos ocasionales en vacaciones, que ayudan a que los potenciales sucesores se familiaricen con el negocio y desarrollen capacidades específicas.

Cabrera Suárez y García Falcón (2001) señalan que estos «trabajos previos» llevan a que el sucesor conozca los esquemas mentales, ideas y experiencias importantes del predecesor.

Este tipo de experiencias forman parte de la *socialización anticipatoria*<sup>17</sup> que forma parte del proceso de socialización —entendida como el periodo de tiempo previo a la incorporación a la organización, y que se lleva a cabo en función de los requerimientos de un rol social a desempeñar en un futuro—. Este proceso comienza temprano en la infancia y se da una transferencia de conocimientos y de valores previa a la incorporación al negocio. Los padres socializan a sus hijos e hijas adoptando como referencia la empresa familiar —a la que aspiran que sus hijos e hijas pertenezcan en un futuro— socializándolos de acuerdo con lo que perciben de sus normas antes de la incorporación a la empresa<sup>18</sup>. Las pautas de socialización han de ser coherentes con los valores que se tratan de transmitir a los potenciales sucesores y con la concepción que tiene de la empresa su fundador.

Lubinski (2011) señala que la transferencia de conocimientos relevantes ocurre mucho antes de que el sucesor decida incorporarse a la empresa; por ello es importante, atendiendo a la variable temporal, referirse a diferentes tipos de socialización, antes de la incorporación en la EF y una vez se produce la incorporación como trabajador, durante el desempeño. Pocas investigaciones se refieren a la socialización anticipatoria, a las transferencias que se dan previamente a la decisión del sucesor de incorporarse a la empresa<sup>19</sup>, pero es la preocupación central de Lubinski; este proceso no es necesariamente no planificado ni pasivo, sino que resulta modelado activamente por los actores

---

<sup>17</sup> Jablin y Putnam (2001) a su vez distinguen dos subperiodos: socialización anticipatoria vocacional y socialización anticipatoria organizacional. En la mayoría de las organizaciones, los individuos llevan a cabo una decisión vocacional antes de decidir incorporarse a la organización.

<sup>18</sup> Dumas (1998) y Iannarelli (1992) señalaron la importancia de las experiencias positivas en la infancia en relación con el negocio; Iannarelli considera que la fase de desarrollo y formación para los hijos en la primera generación empieza en la preadolescencia, los años de la temprana infancia, cuando los padres iniciaron el negocio, proporcionaron diferentes experiencias de socialización a sus hijos e hijas: unos y otras pasaron diferente cantidad de tiempo con sus padres en el negocio, desarrollaron diferentes intereses y tuvieron distintos motivos para incorporarse al negocio; en cambio Handler (1990) indica que empieza en la adolescencia.

<sup>19</sup> Son varios los trabajos científicos que abordan la socialización temprana y anticipatoria en la EF, en el apartado de anexos (anexo 5) se incluye un cuadro-resumen de las investigaciones que enfatizan su importancia en la EF.

implicados. Este tipo de socialización es temprana y en ella los valores son transmitidos por ambos padres, independientemente de que trabajen o no en la empresa. En EF multigeneracionales, la socialización anticipatoria tiene características únicas, ya que en el contexto que proporciona información que está orientada hacia la EF, «los padres y otros miembros de la familia tiende a ser activos en la introducción de los miembros jóvenes de la familia hacia el ambiente de la empresa familiar» (Lubinski, 2011, p. 6).

Otros autores también se refieren a diferentes fases en la socialización de los miembros de la EF. Killolly-Proffit (2013) considera que se da en dos fases: en la infancia, cuando los padres transmiten los valores a los descendientes y más tarde, la socialización tiene una intencionalidad, cuando el potencial sucesor es identificado y comienza un trabajo más formal, a tiempo completo. Si bien, para esta autora, hay un momento en el que la socialización opera de una forma más profunda y es cuando el hijo está a mitad de la adolescencia.

García-Álvarez, López-Sintas y Saldana Gonzalvo (2002) se refieren a dos fases. Una primera: la *socialización familiar*, que es común a todos los descendientes familiares de los fundadores y se desarrolla en la infancia en el seno de la familia. En esta fase, que es cuando los descendientes están expuestos tanto a fuertes aspectos emocionales como a un aprendizaje cognitivo, se da ya una transmisión de valores que es clave en el desarrollo de los descendientes —valores tales como la honestidad, el trabajo duro y la ambición—; esta primera etapa de socialización variará en el grado de intensidad en función del tipo de fundador y sus expectativas respecto a su descendencia. Hay después una segunda etapa caracterizada por la *socialización en la empresa* y reservada únicamente a los potenciales sucesores del fundador y que se inicia cuando los sucesores trabajan a tiempo completo en el negocio. Ahí se identifican dos modelos de socialización que persiguen dos diferentes objetivos: el modelo de reproducción homosocial del fundador y el modelo de desarrollo de un nuevo líder. Estos modelos de socialización no solo incluyen los valores que el fundador trata de transmitir a los potenciales sucesores, sino también con la percepción del negocio del propio fundador (García-Álvarez, 2001).

La formación académica también es importante en la socialización del individuo, en el sentido de que se puede establecer una relación entre la elección de los estudios<sup>20</sup> y

---

<sup>20</sup> Zellweger, Sieger y Halter (2011) investigan las razones que afectan a la elección de la carrera profesional de los estudiantes con familiares empresarios.

los estudios realizados (nivel, orientación académica, titulación obtenida) por los potenciales sucesores y su modelo de socialización. Las expectativas de los padres con respecto a la elección de formación por parte de sus hijos, el hecho de que cursen estudios superiores o no y que se orienten a la empresa, tiene claras implicaciones futuras en su socialización en la empresa<sup>21</sup>. García Álvarez (2001) resalta la importancia que tiene que potenciales sucesores cursen estudios superiores o no y dónde se realicen éstos; en su estudio encontraron diferencias de género respecto a la educación superior, ya que las mujeres tenían más alto nivel de estudios que los hombres y esa tendencia también se daba en equipos de potenciales sucesores en los que las hijas poseían mayor nivel de estudios que sus hermanos.

Más adelante operará otro tipo de *socialización organizacional*<sup>22</sup>; esta ya de tipo secundario, menos inclusiva, pero también muy importante. Aquí se da una instrucción más de tipo formal sobre los fundamentos de la actividad empresarial, las particularidades propias del negocio<sup>23</sup>. Este tipo de socialización, ya en el seno de la organización, es particularmente difícil para las mujeres pues cuando entran lo hacen como miembros minoritarios (Kanter, 1977).

Es interesante conocer si ha operado una socialización diferencial de género en el seno de las EF, qué tipo de estímulos y de oportunidades han sido ofrecidos a hijos e hijas y si han sido implicados en el negocio familiar de la misma manera, ya que las prácticas de socialización llevadas a cabo desde una edad temprana influyen en el comportamiento empresarial y en el liderazgo; la participación profesional de las hijas en la

---

<sup>21</sup> En el trabajo de Iannarelli (1992) las expectativas de los padres en la educación superior de sus hijos variaban según el género. Nelton (1998) señala el hecho de que las mujeres cuentan con más libertad que los hombres a la hora de elegir su formación, sobre todo en el caso de no ser la única descendencia del fundador, frente a los varones, a quienes se les dirige hacia un tipo de formación orientada a la empresa.

<sup>22</sup> El proceso de socialización organizacional incluye las prácticas que la organización emplea antes, durante y después de reclutar a un individuo para un nuevo trabajo. Tiene como objetivo inculcar en el individuo una apreciación y aceptación de valores, normas, comportamientos esperados y conocimientos sociales necesarios para el desarrollo del rol organizacional (Van Maanen y Schein, 1979).

<sup>23</sup> Requeixo Souto (2011), en un estudio realizado mediante entrevistas a profesionales del Derecho, relacionados con la sucesión de la empresa familiar, en la provincia de A Coruña, argumenta que las hijas que son introducidas desde pequeñas en la empresa lo son fundamentalmente en el área de administración, dejándolas al margen del área de producción, lo que les afecta negativamente en su preparación para la gestión, a diferencia de sus hermanos varones.

EF puede estar muy relacionada con el tipo de socialización que hayan experimentado, para ello hay que profundizar en el papel que cumple la familia<sup>24</sup>.

#### 4.2.2. Investigaciones sobre socialización y género en la empresa familiar

Diferentes autores han considerado la importancia de una fase de socialización previa a la incorporación a la empresa con relación a los hijos e hijas. En el anexo 7 se incluye un cuadro resumen de las investigaciones sobre socialización y género en la empresa familiar.

Handler (1990) considera que la fase de iniciación afecta a los intereses de las hijas por el negocio familiar; las expectativas de género son profundas en el seno de las familias donde es admitido, tanto implícita como explícitamente, que los hijos u otros varones serán preparados para asumir el liderazgo y el control del negocio familiar; en este sentido es común que las hijas se sientan alienadas con respecto al negocio.

Fue sobre todo la obra de Iannarelli (1992) la pionera con relación a la investigación del proceso de socialización diferencial de hijos e hijas como líderes en una EF; llevó a cabo un estudio cuyo objetivo de investigación era explorar las experiencias vitales de hermanos y hermanas que crecieron en un ambiente en el que el padre emprendió un negocio, centrándose en cuestiones de género y liderazgo. Estas experiencias de socialización duales afectaron no solo a los roles de los hijos e hijas en el negocio, sino también al desarrollo de intereses de liderazgo en el negocio.

Dicha investigación de tipo cualitativo fue llevada a cabo a través de entrevistas a quince hombres y quince mujeres de quince empresas familiares; descubrió que durante el proceso de socialización en la empresa familiar se trató de forma distinta a hombres y a mujeres y que ellas fueron menos estimuladas que sus hermanos a dedicar tiempo a la EF; indica que en muchos casos se apuesta por que las hijas se formen y eduquen para seguir una carrera fuera de la EF, mientras que a los descendientes varones se les estimula para unirse a la EF.

En cuanto a las experiencias previas al liderazgo desarrolladas por los niños y niñas<sup>25</sup>, descubrió que durante este proceso de socialización se trata diferente a hermanas

---

<sup>24</sup> Cole (1997) y Dumas (1992) concluyen que las mujeres que habían participado en sus estudios sí habían sido socializadas para formar parte de la empresa familiar y que tenían una visión positiva en su carrera profesional en ella.

y hermanos, y que las diferencias de género en el proceso de socialización daban como resultado un nuevo modelo de descripción de las etapas vitales con relación a su desarrollo como líderes en el negocio.

Iannarelli (1992) distingue tres categorías de mujeres en la empresa familiar:

1. Las que han desarrollado un interés en el negocio familiar y están en posiciones de liderazgo: estas han desarrollado una confianza positiva en sí mismas, son conscientes de sus habilidades y han recibido *feedback* en el desempeño. Algunas de las mujeres participantes en su estudio superaron los obstáculos, fueron animadas a incorporarse a la empresa y desarrollaron una posición de liderazgo como consecuencia de estos factores: sus hermanos no eran suficientemente fuertes, la mujer no tenía responsabilidades familiares (marido, hijos) o sus padres les pidieron que participaran en la empresa.
2. Las mujeres que no han desarrollado intereses de liderazgo, a las que Dumas (1989) denomina *invisibles*. Este tipo de mujeres están sujetas a presiones de la empresa y de la familia, asumen menos roles en el negocio, tienen interés en el negocio pero no están seguras acerca del tipo de implicación y no tienen confianza en sí mismas. Este tipo de mujeres, aunque aporten mucho, no son reconocidas. Sus padres restringen su acceso a formar equipos con sus hermanos para llevar la empresa familiar y la propia presencia del padre en la gestión del día a día de la empresa impide el empoderamiento y el desarrollo de liderazgo de equipos de hermanos. Estas mujeres expresan su frustración acerca de esta situación. El proceso de socialización sufrido en torno a la edad de veinte años las hizo invisibles en diferentes grados. Los factores que influyen en la falta de interés por el liderazgo son: la ausencia de habilidades y formación, estaban experimentando limitaciones familiares, o no tenían apoyo del padre o del marido.

---

<sup>25</sup> Iannarelli (1992) considera que es alrededor de los 13 años cuando se dan las experiencias iniciales en la empresa, si bien el proceso de socialización a través del cual se desarrollan intereses de liderazgo en el negocio es una mezcla de experiencias que no es exclusiva de esa edad temprana. Hay una diferencia de cuatro años entre el trabajo de Handler —que considera que la implicación en el negocio empieza a los diecisiete— y el de Iannarelli, que según la propia Iannarelli puede ser explicada por el hecho de que su estudio se centra únicamente en los hijos de la segunda generación, y que es posible que las experiencias de socialización de los hijos cuyo padre inició su propio negocio generalmente comiencen antes que en generaciones sucesivas de empresas familiares.

3. Aquellas mujeres que trabajan en la empresa familiar y que por distintas razones no están interesadas en asumir un rol de liderazgo, no tienen intereses en la sucesión y no expresan ningún tipo de frustración. Los factores que influyen en la falta de interés por el liderazgo en este caso son: el haber encontrado mejores oportunidades laborales en otro lugar y el no identificarse con el negocio.

Proporciona un marco descriptivo de varias combinaciones en el proceso de socialización que desarrolla líderes en la EF:

- Experiencias previas al liderazgo desarrolladas por los niños y niñas: es cuando comienzan los intereses, y la combinación y grado de estas experiencias recibidas están basadas en el género. Estas experiencias son: el tiempo pasado con el padre en el negocio, exposición a varios aspectos del negocio, desarrollo de habilidades en el negocio, motivación y actitud positiva por parte de los padres hacia el negocio.
- La implicación en la EF puede empezar con experiencias en la infancia, los niños pueden empezar a sentir compromiso con el negocio e identificarse con él; estas experiencias llegan a la adolescencia temprana y son más comunes en hijos que en hijas. No hay las mismas oportunidades en la EF entre ellos. Estas experiencias tempranas en la EF pueden influir enormemente en la formación de la identidad personal.
- Factores que permiten una demostración de liderazgo: diferentes reglas y expectativas para varones y mujeres que conllevan diferentes intereses de liderazgo. Los varones encontraban en la familia una oportunidad de carrera, frente a las mujeres que no consideraban la EF como una opción de carrera.

Iannarelli estableció un modelo descriptivo que nos puede ser útil, en el que se tienen en cuenta las experiencias previas de los hijos que fomentan el interés por el liderazgo y los factores que influyen en que las mujeres demuestren ese liderazgo: pasar tiempo con el padre en la empresa, exposición a diferentes aspectos de la empresa, desarrollo de habilidades en la empresa, actitudes de los padres hacia la empresa, valoración de su contribución individual, oportunidades de ingresar, estímulo y actitud positiva de los padres sobre la empresa, hacer una aportación individual al equipo y el momento en que se presenta una oportunidad de entrar. Cuantas más experiencias de estas tengan los hijos e hijas mayor será el interés en el liderazgo. Concretamente, en su estudio ellas

dedican menos tiempo, desarrollan menos habilidades y son menos estimuladas que sus hermanos para incorporarse a la empresa.

Dumas (1992) también se refiere a la socialización y señala como posible hipótesis que el conflicto familia-negocio puede variar de hijos a hijas debido al proceso de socialización y a las diferencias de género. Según la autora, la socialización hacia la colaboración puede dar cierta ventaja a las hijas para trabajar con el padre en la EF, si se comparan con los hijos varones. Las hijas a menudo han aprendido a trabajar con sus padres, no en competencia con ellos, como podría ser el caso de los hijos. Las hijas no necesitaban sustituir a los padres para establecer sus identidades, por el contrario podían colaborar con ellos y construir un lugar para ellas mismas en la empresa.

La mayoría de la investigación sobre la socialización de los hijos e hijas en la EF se ha centrado en cómo se da dicho proceso cuando el fundador es el padre, pero cada vez más hijos e hijas están siendo socializados en empresas familiares creadas en los años ochenta y noventa<sup>26</sup> y que son propiedad de mujeres.

Nos interesa profundizar en las pautas de socialización llevadas a cabo en la familia empresaria, tanto durante la socialización anticipatoria como en la socialización organizacional, investigar en qué áreas funcionales se integra a los hijos e hijas en el negocio, y conocer si siguen existiendo diferencias, en el sentido de que a las chicas se les orienta a áreas como administración y gestión de recursos humanos y a sus hermanos a áreas más de tipo técnico<sup>27</sup>; si se ha dado un tipo de socialización diferencial de género, qué tipo de socialización recibieron las mujeres miembros de la EF que han desarrollado interés por el liderazgo.

---

<sup>26</sup> Killoly-Proffit (2013) aborda la socialización de las hijas en EF que son llevadas por mujeres, el impacto que tienen las mujeres empresarias en sus hijas (debido al creciente número de empresas que son creadas y gestionadas por mujeres, bien como fundadoras o herederas de empresas o formando parte de equipos de hermanos), y considera que criarse con una madre empresaria hace que el tener un negocio sea una expectativa de vida para las hijas; en su estudio, «los límites entre la casa y el negocio eran difusos para la mayoría de las hijas en su edad temprana» (p. 11). Las hijas «criadas» en un negocio fueron socializadas para formar parte de él y para asumir la propiedad, desempeñaron roles laborales y tuvieron responsabilidades en el negocio a una edad temprana.

<sup>27</sup> Los resultados del trabajo de Martínez Jiménez, Hernández Ortiz y Poza Pérez (2007) señalan un aspecto de la socialización de las hijas que implica discriminación, ya que las hijas que son introducidas desde pequeñas en las empresas lo son sobre todo en el área de administración, pero manteniéndose al margen de otras áreas más técnicas o de producción.



Las mujeres deberían adquirir el mismo conocimiento temprano y el sentimiento en relación al negocio familiar que los varones. Aquellas mujeres jóvenes que tengan las aptitudes y el interés deberían recibir la apropiada educación formal para una carrera en el seno del negocio familiar, de la misma forma que la reciben normalmente los jóvenes varones.

#### 4.2.3. Rol y conflicto de roles en la empresa familiar

La EF constituye una institución única en la que se da una fusión de la institución familiar y la empresarial y provee un marco privilegiado para estudiar la imbricación de la dimensión profesional y la privada. Una de las hipótesis de esta investigación es que esta fusión entre el sistema familiar y el sistema empresarial lleva a considerar las tensiones que puede crear, tanto en la EF como en la familia; en este sentido, los conceptos de rol y conflicto de rol pueden ser muy útiles para captar la imbricación de ambas instituciones, y sobre todo para analizar e interpretar los conflictos interroles e intrarol que afectan a las hijas de los fundadores, tanto como líderes, empleadas o potenciales sucesoras del negocio.

Tradicionalmente, los roles sociales han sido definidos como el conjunto de actividades, expectativas y conductas asociadas a diferentes posiciones sociales; el aprendizaje de los roles se lleva a cabo gracias al proceso de socialización, a lo largo de toda la biografía, y dicho aprendizaje se sirve de agentes capaces de introducir los significados sociales y la pautas que deben interiorizarse para adquirir el comportamiento masculino y femenino (Murillo de la Vega, 2005).

El papel social o rol es uno de los conceptos principales para definir la identidad social de los individuos en la EF. En los grupos, los sujetos ocupan un estatus, y a cada uno de ellos le corresponde un repertorio de pautas y normas de comportamiento que prescriben qué persona debe ocuparlo y lo que los demás pueden esperar que haga en virtud del lugar que ocupa.

Linton<sup>28</sup> consideraba que el punto de partida del rol es la sociedad; el papel está relacionado con los conceptos de norma y modelo cultural; la norma es una obligación del papel, una coacción social que relaciona a un individuo con uno o varios grupos, y que consiste en las expectativas de conducta que tenemos de otros por el hecho de que ocu-

---

<sup>28</sup> Ralf Linton escribió su obra *Estudio del hombre* en 1936, que es cuando introduce el concepto de rol en la Sociología, pero éste se difundió a partir de su obra *Cultura y personalidad* (1945).

pan una determinada posición social. En cuanto al modelo cultural, hay que tener en cuenta que el rol viene dado desde fuera y que el origen de esas pautas de conducta asociadas a él es el sistema cultural; las expectativas de rol se construyen socialmente y pueden especificar de forma estricta el comportamiento requerido o ser simplemente indicaciones que ofrecen al actor la posibilidad de interpretar con libertad su papel<sup>29</sup>.

Algunos de los rasgos más importantes del papel social tienen un claro contenido normativo implican relación mutua, de modo que cada actor encuentra su antagonista en el que desempeña el papel correlativo; constituyen guías para la acción, controlan el comportamiento, no son algo estático ni son únicos para cada individuo.

Todos desempeñamos una serie de roles que hemos de poner en juego, los cuales son en principio compatibles y esta pluralidad de papeles sociales que desempeña un mismo individuo puede originar un conflicto entre ellos. El incumplimiento de un rol, como el de las normas en general, suele dar la imposición de sanciones por parte de los otros (carácter cultural del rol social). Para ejecutar un papel, el sujeto debe conocer los derechos y los deberes de la posición que ocupa; el aprendizaje del rol implica por tanto dos aspectos: «debemos aprender a desempeñar las obligaciones del rol y a reclamar sus privilegios, y debemos adquirir las actitudes, sentimientos y expectativas adecuadas a ese rol» (Horton y Hunt, 1986, p. 80).

A partir del concepto de rol podemos profundizar en otros conceptos asociados a él y que están presentes en la EF, como el de tensión de rol, que se refiere a la dificultad que tienen las personas para cumplir con sus obligaciones de rol. Dicha tensión puede surgir por una inadecuada preparación para el rol o por dificultades transitorias del mismo (en muchas sociedades hay roles transitorios —sobre todo en roles adscritos a la edad—).

Todos estos conceptos son muy útiles en la comprensión de la presencia y participación de las hijas en la EF; cuando los miembros de una familia trabajan juntos, las pautas de comportamiento, valores, creencias y expectativas de la familia a menudo son transferidas al entorno laboral de la EF. En el caso del estatus de las mujeres en la EF, tanto en el caso de las esposas como en el de las hijas, se da todo un entramado de roles

---

<sup>29</sup> Goffman (1986, 1993) se refiere a cómo la conducta está regulada no sólo de acuerdo con las exigencias funcionales del rol, sino también con las expectativas de la audiencia, y el concepto de presentación dramática del rol se refiere al esfuerzo consciente por desempeñar el rol, de tal forma que los demás se lleven una impresión deseada.

o *rol set*. Estos roles están relacionados entre sí y el cambio en uno de ellos puede influir en el resto.

Los conflictos de rol pueden ser de diferentes tipos:

- Entre roles complementarios: se da cuando no existe una buena adaptación entre ellos.
- Conflicto interroles: entre roles de una misma hija, ya que desempeña varios roles simultáneamente y frecuentemente el adecuado cumplimiento de las expectativas de un rol impide cumplir las de otro; a menudo los roles imponen obligaciones conflictivas a la persona y se da conflicto, la hija afectada experimenta tensiones psíquicas y trata de encontrar un compromiso más o menos equilibrado o puede cumplir bien un rol a costa de otro.

La relación entre los roles familiares y laborales se plantea a menudo como problemática ante la que hay que tomar una postura personal (Fernández Villanueva, 2003 et al.). En el caso de las EF lleva en muchos casos a un conflicto entre roles que afectan especialmente a las mujeres, ya que los roles que se desempeñan en la familia se suelen transferir a la EF. Estos conflictos de rol generan confusión y pueden conllevar ambigüedad en la definición del rol en el caso de las hijas.

- Conflicto intrarrol o dentro de un mismo rol: cuando el desempeño de un mismo rol implica actuaciones contradictorias. Dentro de este tipo, García Ferrando (1998) distingue dos variantes: el debido a que las expectativas de unos y otros con respecto a un rol no tienen por qué coincidir; y un segundo tipo, que se da cuando un mismo grupo de personas tiene expectativas internamente incompatibles sobre la conducta de un sujeto. Ambos tipos de conflicto intrarrol se dan en la empresa familiar. En la primera variante nos encontramos con los casos en los que hermanos, padres o esposos tienen expectativas con respecto a una misma mujer que entran en conflicto entre sí: el padre puede esperar que su hija sea la sucesora de la empresa y dedique todos sus esfuerzos a dicha misión, mientras que el marido espera de esa misma mujer que se haga cargo de todo un conjunto de trabajos dentro del ámbito reproductivo, que no pase largas jornadas fuera de casa, no realice viajes, etc.; el segundo tipo aparece reflejado con bastante frecuencia en las aportaciones teóricas: es el caso de los padres que esperan que sus hijas les den nietos y sean buenas madres, al tiempo que desean y

esperan que se hagan cargo de la empresa y sigan el modelo de empresario cuya vida está ligada de forma intensiva y casi única a ella; otro ejemplo es el de los padres que por un lado esperan de las hijas que sean unas directivas cualificadas y tomen iniciativas y por otro que asuman acríticamente las órdenes y sean sumisas en la aceptación de órdenes. La dedicación de tiempo a las tareas de cuidado y a la gestión del negocio de las mujeres puede producir discrepancias dentro de la familia nuclear empresaria y ser fuente de tensiones y conflictos entre esposos.

Históricamente, las normas culturales han establecido diferentes roles para hombres y mujeres. Cuando hablamos de roles de género «nos referimos a la *acción socialmente objetivada*<sup>30</sup> e institucionalizada por la cual el individuo se comporta según el modelo preestablecido respecto a lo que es ser hombre o mujer» (Brullet Tenas, 1996, p. 274). «Los roles tradicionales de género están presentes a menudo en la EF» (Vadnjal y Zupan, 2009, p. 161). Etiquetas como *madre, esposa, guardiana, negociadora, contable* fueron usados para describir la implicación de las mujeres en el negocio<sup>31</sup>.

Desde las primeras aportaciones al estudio de la EF, algunos autores han considerado que las mujeres son particularmente vulnerables al llamado *conflicto de roles* porque luchan con las expectativas del rol familiar y las expectativas de rol en la empresa. La división entre roles masculinos y femeninos en la cultura familiar plantea un problema para la carrera de las mujeres en la EF<sup>32</sup>. En el anexo 6 se incluye un cuadro-resumen de las principales contribuciones teórico-empíricas que se refieren al conflicto de rol sufrido por las mujeres en la EF.

Los estudios de Dumas (1989, 1990, 1992) son un referente en la investigación sobre las hijas en la EF. Sugirió que la relación en el negocio entre padres e hijas puede estar modelada por los comportamientos en casa y los roles familiares, debido a la ausencia de puntos de referencia previos de ambos trabajando juntos, frente al caso de los

---

<sup>30</sup> Berger y Luckman (1984), p. 96.

<sup>31</sup> Aún algunos trabajos recientes se siguen refiriendo al papel concreto desempeñado por algunas mujeres vinculando a la familia; es el caso de la obra de Annino, Davidow, Harrison y Davidow (2009), en la que los diferentes capítulos están divididos en función de dichos roles: la esposa, la viuda, la hija, la madre, la madrastra.

<sup>32</sup> La clásica obra de Salganicoff (1990) señala, entre las tres categorías de problemas que tiene las mujeres en la empresa familiar, el conflicto de roles.

hijos varones, quienes a menudo son animados para una posible sucesión y son socializados tempranamente para unirse al negocio. Describe un proteccionismo de las hijas por sus padres que inhibe una discusión abierta acerca de los planes de sucesión. En la investigación realizada en 1989, a la gran mayoría de padres e hijas entrevistados les costaba definir los roles de la hija dentro de la familia y dentro de la empresa sin ambigüedad, lo que llevaba a que la mayoría de las hijas tuvieran gran dificultad en crear su propio concepto de identidad.

Dumas (1992) se refiere específicamente al conflicto y a la ambigüedad de rol debido a la superposición del rol familiar y del empresarial. Las hijas que participaron en su estudio señalaron que a menudo se sentían reducidas al papel de *niñita de papá*<sup>33</sup>; estas son algunas de las conclusiones del trabajo de Dumas:

- Las hijas se incorporan a la EF sin roles claramente definidos y tienden a permanecer invisibles hasta que pasan determinados ritos de pasaje; con este término la autora se refiere a la transición de las hijas desde querer ver a sus padres como perfectos y omnipotentes hasta que se dan cuenta de sus propias fuerzas, confían en sí mismas y son capaces de defender sus propios intereses.
- Las hijas se mantuvieron en la sombra de sus padres y tal situación creaba una crisis de identidad para muchas hijas. Las hijas tardaban de uno a cuatro años en formar su propia identidad en el negocio.
- En su intento de definir sus roles en la empresa, las hijas a menudo se encuentran con resistencias por parte de otros miembros de la familia, concretamente de directivos varones o de sus propias madres.
- Señala la necesidad de discusión entre el padre y la hija acerca de los roles y expectativas que tienen acerca de sí mismos y de otros en el negocio, lo cual supone una oportunidad para abordar las necesidades de formación de las hijas.

El trabajo de Hollander y Bukowitz (1990) es otra de las aportaciones que presta atención al tema de los roles y al conflicto de roles de las mujeres en la EF. Se refieren a dos tipos de roles de las mujeres en el seno de las EF: la mujer sobrenutritiva, cuidadora: «el rol de gestora doméstica se traslada con frecuencia de la familia a la EF, tomando la forma de administración de finanzas y de la mayoría de los detalles del funcionamien-

---

<sup>33</sup> La expresión «daddy's Little girl» aparece con frecuencia en las investigaciones (Dumas, 1992; Hartman, 1987).

to diario del negocio» (p. 140). Por otro lado está la mujer invisible, en el caso de las hijas puede significar ser pasadas por alto en el caso de un proceso de sucesión, y en el de las esposas no ser tenidas en cuenta, bien por las personas que forman parte de la empresa, o bien por parte del entorno: clientes, proveedores... Este rol le puede llevar al dilema entre la autopromoción y la aceptación de un rol más tradicional. La salida de ese dilema se vería facilitada según las autoras si toda la familia se compromete a aceptar y a participar en la asunción de roles nuevos, tanto masculinos como femeninos. El equilibrio entre los roles aparentemente contrapuestos de madre y gerente también se considera que causa dificultades a las mujeres, en la medida en que se tiene que enfrentar a las expectativas tradicionales de roles.

Es interesante analizar el papel de los medios de comunicación como agentes de socialización que pueden contribuir al reforzamiento de un tipo de rol de la hija en la empresa familiar y a la formación de una determinada opinión sobre el tema. En los medios de comunicación a menudo aparecen las hijas sucesoras de negocios familiares como un fenómeno anecdótico; hemos revisado la visibilidad que tienen las hijas en ciertos programas de televisión<sup>34</sup>, en los que con frecuencia aparecen empresas que se definen como familiares y normalmente los varones, tanto los fundadores o los hijos varones, aparecen como gerentes o directores generales y las hijas en cargos de encargada o jefa de administración o directora comercial; por otro lado, en el caso de que aún siga participando en la gestión la primera generación, cuando la empresa fue fundada por un matrimonio, la mujer no aparece en los reportajes. En algunos artículos, como el publicado en *La Otra Crónica* el 28 de febrero de 2015<sup>35</sup> se refiere a las herederas silenciosas, mujeres que nunca pudieron reinar, porque fueron pasadas por alto en la sucesión de grandes empresa, «sombreadas a conciencia por el reparto a placer de unos progenitores que no se desviaron ni un milímetro de la vieja tradición sálica y excluyeron a sus hijas de la gestión del negocio familiar», el artículo refleja la tradición de herederos masculinos en las grandes empresas que se ha mantenido incluso en la tercera generación, limitando a las mujeres a tener cierto peso en el capital accionarial de la empresa. Si bien este tipo de artículos, que se suelen referir a la realidad de las grandes empresas, da cier-

---

<sup>34</sup> Programas de la televisión regional de Castilla y León, como *Made in Castilla y León* y *Hecho en Castilla y León*.

<sup>35</sup> *La Otra Crónica*, 28 de Febrero de 2015. Herederas Silenciosas. Las tías a las que hay que mimar. <http://www.elmundo.es/loc/2015/02/28/54f0a59622601de4308b457a.html>.

ta visibilidad al tema de las herederas secundarias, tampoco lo plantean desde un punto de vista crítico.

A esto se añade que ciertos eventos, como el premio al Empresario del Año<sup>36</sup>, o premio a la Empresa Familiar, suelen recaer en los varones, contribuyendo así a la invisibilidad de las mujeres que han fundado y contribuido con su trabajo y su capital, a la puesta en marcha y crecimiento de la empresa.

El estudio de Bjursell y Bäckvall (2011) lleva a cabo una investigación a través del análisis de trescientos ocho artículos acerca de la mujer en la empresa familiar en un periodo de quince años; en los años 90 prevalecían los roles familiares, en cambio en torno al año 2000 comenzaban a aparecer los roles empresariales, y en los últimos años se presenta ya a la mujer como fundadora de negocios familiares. Parten de la idea de que la construcción de los roles en los medios refleja las estructuras en el discurso social y tratan de investigar el papel del propio discurso de los medios, en la construcción social de la empresa familiar y en el reforzamiento de los roles tradicionales. Exploran cómo los roles opuestos de persona de negocios y madre se presentan en los medios y qué implicaciones puede ello tener para el desempeño de rol. Una de las conclusiones es que el rol maternal se da por sentado, mientras que el rol empresarial se aborda como problemático en las representaciones de la mujer en la EF. Señalan que no solo han cambiado los roles, sino también su representación en los medios; los roles que se construyen en los medios son relevantes para la comprensión del proceso de socialización y la construcción de roles en un contexto más amplio. Construyen un modelo para presentar el conflicto entre los roles privados y los profesionales que incluye (158-160):

- Separación de rol/integración de rol, que se refiere al grado de fusión rol-persona, en qué medida el rol es considerado como tal. Un ejemplo de separación podría ser una mujer que, trabajando de ejecutiva, desempeña en el trabajo esta expectativa de rol, pero lo abandona en cuanto deja el trabajo. Otra mujer podría actuar como madre tanto en el trabajo como en casa, sin separar el rol maternal de ella misma.
- Conservación de rol/innovación de rol: se refiere al grado de libertad en el desempeño de un rol. Si la construcción de un rol es conservadora, las expectativas de rol estarán basadas en normas y valores tradicionales. La innovación de rol se

---

<sup>36</sup> La FELE anualmente, desde el año 1992, entrega el galardón de empresario del año y solo en dos ocasiones ha recaído en mujeres.

lleva a cabo cuando un sujeto encuentra nuevas formas de desempeñar el rol. En la empresa familiar, la conservación de rol puede implicar imitar el estilo de dirección de los padres, mientras que la innovación de aquel puede suponer encontrar nuevas formas de actuar en un puesto directivo.

Este trabajo está interesado en investigar la posición de la mujer en la EF, concretamente de las hijas, ya que aunque los roles desempeñados por ellas han cambiado en las últimas décadas (debido entre otras cosas al creciente número de mujeres que han decidido incorporarse e implicarse en la gestión en la empresa familiar y proseguir allí su carrera profesional), es importante analizar las tensiones que a menudo aparecen y los conflictos de rol sufridos por las hijas en la empresa familiar cuando eligen un rol no tradicional y las estrategias que utilizar para manejar dichos conflictos.

#### 4.2.4. Estereotipos en torno a la mujer en la empresa familiar

Los roles y estereotipos establecidos en función del sexo suponen un gran peso en la perpetuación de la división del trabajo entre hombres y mujeres en el ámbito familiar, en el laboral y en la sociedad en general, configurando así un círculo de obstáculos que dificultan la consecución de una igualdad real. En pleno siglo XXI siguen estando muy presentes ciertos estereotipos acerca de las mujeres en los que se tiende a sobrevalorar la importancia de los vínculos afectivos; estos estereotipos sirven de base para seguir bloqueando el acceso de la mujer en condiciones de igualdad a diferentes ámbitos. Desde la sociedad, y en consecuencia desde las organizaciones, se sigue presuponiendo que hombres y mujeres trabajan de forma distinta.

Podemos definir los estereotipos como *una simplificación de la realidad, en muchos casos deformada y que no tiene por qué coincidir con la auténtica*. Según Lindsey (2011), un estereotipo es una categoría que implica que algunas características pueden ser atribuidas a los individuos simplemente por pertenecer a determinado grupo; «los estereotipos atribuyen rasgos de carácter a los individuos por pertenecer a un grupo social» (De Miguel Álvarez, 1996, p. 139).

Los estereotipos de género no solo simplifican o deforman la realidad, sino que intervienen sobre ella y pueden contribuir a modificar comportamientos e interacciones humanas (Barberá Heredia, 1998). Ciertos rasgos estereotípicos, elaborados según el género tratan de resaltar los aspectos propios de hombres y mujeres, se han perpetuado a



lo largo del tiempo y están presentes en los medios de comunicación, en el discurso cotidiano e incluso en los trabajos científicos sobre la mujer en la EF.

Algunas de las obras sobre mujer y EF se refieren a determinadas características femeninas y en ellas se define a las mujeres acudiendo a estereotipos tales como la preocupación por los otros y la tendencia a evitar el conflicto —árbitro emocional— o sus cualidades de cuidadora o pacificadora<sup>37</sup>. Al mismo tiempo a las mujeres en la EF se le suelen asignar funciones como la transmisión de los valores, tanto de la familia como de la empresa, a la siguiente generación a través de la crianza de los hijos; ser el núcleo de cohesión y unión familiar, o ser el adhesivo que mantiene las familias y el negocio familiar unido. Muchos de los estereotipos se refieren a que las mujeres están más orientadas a las relaciones<sup>38</sup> mientras que los hombres lo están a las tareas, y a que no solo son menos autoritarias, sino también más participativas y se preocupan por la creación de relaciones.

Cole (1997) se refiere a cómo algunos autores dan sentido a la manera como las mujeres se comportan en el negocio familiar haciendo referencia a las características psicológicas o atributos de las mujeres tales como la preocupación por los miembros de la familia o la sensibilidad hacia las necesidades de los otros. Incluso se llega a afirmar que su instinto les permite ser de gran ayuda en los momentos de crisis o cuando surgen conflictos en la familia. Sin embargo, la autora pone de relieve que las diferencias que aparecen en la investigación entre hombres y mujeres no se reflejan en la experiencia de los participantes en su investigación. En cambio, en la investigación llevada a cabo por Danes, Haberman y McTavish (2005) aparece un uso intenso por parte de las mujeres de la enfatizada idea del nosotros, que refleja roles claves identificados en la investigación de la EF: construcción de relaciones, negociación, desempeño simultáneo de múltiples roles.

El crecimiento y la continuidad del negocio familiar, junto con el mantenimiento de los lazos de parentesco y el traspaso de la tradición y la historia familiar a la siguiente

---

<sup>37</sup> Instituto de Empresa Familiar. Documento 083. «La mujer y la empresa familiar». Marzo de 1997. Salganicoff (1990) considera que «las mujeres invisibles tienen una tarea dentro de la empresa familiar de pegamento. Son las que arreglan los entuertos, organizan festividades, reconocimientos y cenas».

<sup>38</sup> Las habilidades interpersonales atribuidas a las mujeres por encima de los hombres constituyen un estereotipo que prevalece en la sociedad y en la cultura.

generación, son algunas de las principales metas de la EF, y a menudo se han considerado responsabilidad propia de las mujeres.

Mulholland (1996) también se refiere críticamente cómo «a las mujeres se les asignan las tareas de construir y perpetuar la identidad familiar» (p. 96). Este papel asignado a las mujeres en las familias, asignándolas ciertas funciones y actividades de representación en las empresas familiares, no hace más que perpetuar su rol tradicional.

Algunos de los estereotipos y funciones asignadas a las mujeres tienen que ver con la función del mantenimiento del capital simbólico, tal y como lo entiende Bourdieu en *La dominación masculina* (2000), quien señala que «atributos tales como la abnegación, resignación, el silencio no están inscritos en la naturaleza de las mujeres sino que son fruto de un laborioso trabajo de socialización de diferenciación activa en relación con el sexo opuesto» (p. 67) y contribuyen a la desigualdad de las mujeres; a la empresa familiar se traslada ese papel de encargadas del capital simbólico, desempeñando las actividades de representación: «las mujeres son las encargadas del capital simbólico de las familias» (p. 124); «se confía a las mujeres, a través de una extensión de su rol tradicional, funciones en la producción o el consumo de los bienes y los servicios simbólicos» (p. 125).

Una parte importante del trabajo doméstico que incumbe a las mujeres sigue teniendo actualmente como fin, en muchos medios, mantener la solidaridad y la integridad de la familia, conservando las relaciones de parentesco y todo el capital social para la organización de toda una serie de actividades sociales corrientes, destinados a celebrar ritualmente los vínculos de parentesco. (p. 124).

Bourdieu (1988):

Tener invitado en casa no es algo privado o una manera de aumentar los contactos con los socios de la empresa. Se trata de una estrategia para convertir el capital social y cultural en beneficio financiero. Es también una parte considerable de la gestión de la empresa, que se da cuando la puerta de la casa —allí donde las reuniones se celebran con mayor frecuencia— está abierta. En ese lugar, las mujeres de la familia emergen como los actores que tienen la responsabilidad última para que estos beneficios de distinción sean posibles. (p. 228).

Una revisión de las intervenciones de las mujeres en diferentes mesas redondas en los congresos de EF celebrados en España, organizados por el IEF, donde se abordaba el

papel de la mujer en la empresa familiar, nos muestran que los estereotipos acerca del papel de las mujeres en la EF, centrados en unos supuestos atributos, no solo están presentes en las aportaciones científicas, sino también en el discurso de las propias mujeres empresarias, miembros de EF:

— V Congreso Nacional de la Empresa Familiar<sup>39</sup>:

- Anna Mercadé (presidenta de FIDEM: Fundación Internacional de la Dona Emprendedora): «Uno de los distintivos de la EF es la transmisión de valores y la mujeres son figuras clave en esa transmisión de valores».

— VI Congreso Nacional de la Empresa Familiar<sup>40</sup>:

- Joaquina Martínez de Salazar (presidenta de la Asociación Andaluza de Empresa Familiar), se refiere a las siguientes funciones de las mujeres en la EF: apoyo emocional a su marido, transmisora de valores familiares, propiciadora del relevo generacional, promover los valores familiares y empresariales —porque uno va unido a lo otro—.
- Daniela Montemerlo: «Las mujeres tienen aptitudes especiales para mantener la armonía entre personas, tienen mayor capacidad de atención a los individuos». Y señala la importancia de no despreciar nunca la propia naturaleza femenina y los puntos fuertes de la femineidad. La naturaleza de la mujer tiene sus propios puntos fuertes.
- Sonia Pascual: «destacaría cinco papeles fundamentales: compañera y asesora, madre de una familia empresarial, accionista, relaciones públicas y la parte ejecutiva»; «las mujeres tienen una dura tarea para combinar el trabajo en la empresa, su responsabilidad en la empresa y la responsabilidad como madres».

— XI Congreso Nacional de la Empresa Familiar:

- M.<sup>a</sup> Helene Antolín<sup>41</sup>: «creo que somos más prudentes, tenemos más visión de las cosas en general y podemos hacer varias cosas a la vez».

---

<sup>39</sup> V Congreso Nacional de la Empresa Familiar. Documento 118, Salamanca, 2002. Mesa Redonda: Papel de la Mujer en la Empresa Familiar.

<sup>40</sup> VI Congreso Nacional de la Empresa Familiar. Documento 124, Córdoba, 2003. Mesa Redonda: Papel de la Mujer en la Empresa Familiar.

<sup>41</sup> XI Congreso Nacional de la Empresa Familiar. Documento nº 149, Madrid, 2008. Mesa redonda: Ejecutivas del Siglo XXI.

Este tipo de estereotipos con relación a las mujeres, afecta al papel que se les otorga en el seno de las EF (se asocia a las mujeres con el trabajo reproductivo, la familia y las emociones y a los hombres con el trabajo productivo, la empresa, la racionalidad). Desde una perspectiva esencialista, en la línea de la liderada por Gilligan (1982) se argumenta que hay algo esencialmente femenino en todas las mujeres, que contrasta con la naturaleza esencialmente masculina; desde esta perspectiva se tiende a revalorizar las diferencias<sup>42</sup> y no a considerarlas como resultado de una situación de opresión, sino a relacionarlas con la naturaleza de la mujer.

Los siguientes cuadros resumen algunas de las funciones que se suelen asignar a las mujeres y los estereotipos que están más presentes en la investigación acerca de la empresa familiar.

---

<sup>42</sup> Algunas de las supuestas virtudes que se les asignan a las mujeres son: ser más eficientes, más intuitivas y constantes, más receptivas y participativas, buenas administradoras, más organizadas y gestionar mejor su tiempo.

**Cuadro 7: Funciones asignadas a las mujeres que aparecen en la investigación acerca de la empresa familiar**

AUTORES/AS-AÑO	FUNCIONES ASIGNADAS A LAS MUJERES EN LA EF
<b>Ward y Sorenson<sup>43</sup> (1989)</b>	Garantizar el mantenimiento de tradiciones tales como cumpleaños o aniversarios.
<b>Blondel (2005)</b>	Ayudar al marido a librarse del estrés; responsable de la unidad familiar. Ayudar a sostener la carrera del marido. Participar activamente en la vida social, lo que contribuye al refuerzo de las relaciones profesionales del marido, dar su opinión sobre las contrataciones, escuchar sus ansiedades: «las esposas de los empresarios suelen desempeñar un papel de embajador de la empresa y facilitan los contactos profesionales» (p. 8).
<b>Cappuyns (2007)</b>	Creación del consejo de familia. Escribir la historia de la familia. Organizar los encuentros familiares. Ser la persona de contacto con los consultores. Planificar las vacaciones familiares.
<b>Ceja (2008)</b>	Desempeñar funciones relacionadas con el consejo de familia. Organizar encuentros familiares. Planificar reuniones.

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>43</sup> Ward y Sorenson (1989) remarcan los roles más tradicionales de las mujeres e indican que algunas de las formas de ayudar a la madre a desempeñar los diferentes roles es informándolas y reconociendo su apoyo emocional, para lo cual deberían tener la oportunidad de tener encuentros con mujeres de otros empresarios; también señalaron que la posición de la mujer, como cuidadora de los asuntos de la familia, les puede dar un conocimiento único tanto de la familia como del negocio.

**Cuadro 8: Estereotipos recurrentes en los trabajos científicos en torno a la mujer en la empresa familiar**

ESTEREOTIPOS	AUTOR/A-ES-AÑO
<b>Transmisora de los valores de la familia</b> <b>Liderazgo emocional</b>	Ward (1987) Lansberg (1995) Ortiz García y Olaz Capitán (2014)
<b>Estilo de dirección menos jerárquico</b> <b>Mayor flexibilidad</b>	Dumas (1990) Salganicoff (1990)
<b>Sensibilidad por las necesidades de los otros</b>	Salganicoff (1990) Frishkoff y Brown (1993) Ceja (2008)
<b>Conciliadoras, colaborativas, pacificadoras, tendencia a evitar el conflicto</b> <b>Adhesivo que mantiene unida la familia</b> <b>Cuidadora de los líderes de la próxima generación</b>	Lyman, Salganicoff y Hollander (1985) Lansberg (1995) Dumas (1990, 1992) Salganicoff (1990) Martínez Jiménez (2009) Dugan et al. (2011)
<b>Comunican y dirigen de forma diferente a como lo hacen los hombres</b> <b>Inteligencia emocional</b>	Dugan et al. (2011) Ortiz García y Olaz Capitán (2014)
<b>Son mejores en roles de liderazgo en equipos que los hombres</b>	Frishkoff y Brown (1993)
<b>Fomentan la unión, la armonía, el equilibrio emocional de la familia</b> <b>Cuidadora de los asuntos de la familia</b>	Blondel (2005) Ceja (2008) Ward y Sorenson (1989)

*Fuente: Elaboración propia*

Frente a dicho enfoque esencialista, está el de la multiplicidad, que propone que «las mujeres no pueden ser definidas en términos de una naturaleza esencial, los valores diferenciales basados en el sexo deben ser desvirtuados porque si no se contribuye a mantener los estereotipos sexuales» (Botía Morillas y Duarte Sánchez, 2010, p. 294). Tal y como Moya indica (2003), en muchos casos es la propia categorización la que produce el incremento en las semejanzas entre los miembros del mismo grupo y de las

diferencias con los miembros de otros grupos; deberíamos evitar polarizar rasgos dicotómicos y desarrollar una visión de la igualdad basada en la aceptación de las diferencias, si realmente existen (Wilson, 1996); tampoco hay que perder de vista que parte importante de los estereotipos asignados a las mujeres entorpecen su plena participación en la actividad económica.

Estamos de acuerdo con Köhler y Martin (2005) cuando afirman que:

la asociación esencialista de lo femenino con la naturaleza, la procreación, el altruismo (no competitivo), el cuidado familiar, la emocionalidad (no racionalidad) significa una construcción patriarcal para marginar a las mujeres de la economía pública y mercantil. (p. 241).

Los trabajos científicos con perspectiva de género que abordan el trabajo de las mujeres en las empresas en general, o en las EF en particular, tratan de deconstruir este discurso estereotípico, presente tanto por parte de los propios actores que interviene en la empresa como por parte de las investigaciones. Es el caso de Ahl (2006), que se refiere a cómo «las mismas investigaciones construyen una polarización binaria entre grupos de individuos basada en su sexo, reproduciendo la subordinación del rol de la mujer» (p. 597). Howorth, Rose, Hamilton y Westhead (2010), en relación con el papel de las mujeres en las EF, consideran que:

Las asunciones generizadas y estereotípicas acerca de las mujeres que participan en la empresa familiar sirven para reforzar y perpetuar la propiedad y gestión de la empresa familiar como un constructo masculino y limita nuestro conocimiento del comportamiento familiar y empresarial en dispares contextos y tipos de empresas familiares. (p. 445).

Acker (2006) critica el hecho de que se sigan manteniendo ciertas creencias acerca de las innatas destrezas femeninas y ve las diferencias como resultado de experiencias vitales, contextos, recursos y poder, que se pueden cambiar; Barrett y Moores (2009) también son escépticos acerca de esas supuestas diferencias inherentes, pero por el contrario desean «prestar especial atención a las experiencias de liderazgo de las mujeres en el contexto de la empresa familiar» (p. 6).

Por otro lado, los medios de comunicación también refuerzan todo este discurso estereotípico: «las mujeres se han presentado de una manera tradicional y estereotípica por parte de los medios, a veces como trofeos y adornos de los hombres de éxito» (Mul-

holland, 2003, p. 15) y en el caso de las hijas sucesoras como hechos puntuales y excepcionales.

En pleno siglo XXI, el mantenimiento de estereotipos acerca de las diferencias entre hombres y mujeres, en los que se tiende a sobrevalorar la importancia de los vínculos afectivos y se semantiza el trabajo femenino como emocional, establece una jerarquía simbólica en el mundo laboral, funcionando como una barrera invisible en la carrera profesional de las mujeres.

En el siguiente capítulo nos ocupamos de profundizar en los problemas específicos a los que se tienen que enfrentar las hijas para la participación en la EF; las hijas que acceden al poder se siguen topando con el escepticismo tanto por parte de la propia familia (padres, parientes) como por parte de miembros no familiares, dentro y fuera del negocio.

Nos centraremos en los obstáculos que tienen para alcanzar el liderazgo y los derivados de la persistencia de la norma de la primogenitura vinculada al proceso sucesorio, el techo de cristal en las EF y los relativos a la conciliación de la vida familiar y laboral.





## 5. PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS HIJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las hijas en las EF cuentan con más posibilidades reales de lograr altas posiciones; para empezar, «pertenecer a una empresa familiar proporciona el acceso a una carrera que podría no haber sido posible en ausencia de parentesco» (Bjursell y Bäckvall, 2011, p. 168).

Debido a las expectativas de crecimiento en el relevo de la propiedad de las EF durante esta década y al incremento gradual de mujeres sucesoras, es importante indagar acerca de las cuestiones a las que estas se están enfrentando en el seno de las empresas, para comprender por qué todavía hay tan pocas mujeres que actualmente dirigen los negocios familiares.

Efectivamente, las mujeres están haciendo importantes avances en las empresas familiares y la atención debe ser dirigida hacia aquellas mujeres que desean seguir progresando y teniendo responsabilidades en la EF.

En una sociedad igualitaria no deberían caber visiones tradicionales de la familia y del papel de la mujer en la EF que lleven a dejarlas fuera del liderazgo; la EF es un entorno que debería favorecer el acceso de las mujeres al poder donde las hijas pasen a formar parte de los posibles sucesores.

### 5.1. EL LIDERAZGO DE LAS HIJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Pese a las barreras con las que se tienen que enfrentar las mujeres en la EF hay que señalar que las mujeres de la familia tienen ciertas ventajas tanto para entrar como para avanzar en estas empresas: «aunque siguen siendo pocas las mujeres que ocupan puestos de dirección, van aumentando, y las empresas familiares probablemente les ofrecen más posibilidades que otras» (Blondel, 2005, p. 23).

Las mujeres han experimentado un importante avance en sus empresas familiares; Barret y Moores (2009) señalan que las EF incorporan mujeres en roles de liderazgo, en una cantidad cuatro veces más alta que las EnF. El número de hijas que deciden entrar en el mundo de los negocios, implicarse en la EF, tanto en la gestión como en la propiedad y la dirección, ha crecido en los últimos años<sup>1</sup> (Cesaroni y Sentuti, 2014), y cada vez es más habitual que formen parte del accionariado y de la gestión en roles de liderazgo; las hijas están ganando influencia en más empresas familiares, pero el número de mujeres que dirigen empresas familiares sigue siendo muy pequeño. En muchos casos, aunque las mujeres no se presenten como dueñas-propietarias, no obstante adoptan roles de liderazgo en el establecimiento de la empresa (Hamilton, 2006).

Ya hace veinticinco años Salganicoff (1990) consideraba que las EF eran uno de los pocos ámbitos que ofrecían a las mujeres oportunidades reales de alcanzar posiciones altas en la empresa (Presidencia, Vicepresidencia, miembro del Consejo de Administración); Hollander y Bokowitz (1990) se referían al hecho de que las empresas familiares tenían ante sí un creciente número de mujeres que reclamaban su rol de liderazgo en el negocio, y ello suponía una gran oportunidad y un reto de reconsiderar la validez de las normas y los roles en un contexto social y organizacional cambiante —«las empresas familiares pueden poner la primera piedra en la construcción de una comunidad empresarial que respalde la actividad familiar y económica de sus participantes tanto hombres como mujeres» (p. 149)—.

Efectivamente, las EF pueden ofrecer a muchas mujeres retos profesionales y oportunidades para crecimiento personal y profesional; Bjursell y Bäckvall (2011) se refieren a cómo la imbricación de los contextos privado y profesional en las EF puede reducir la distancia entre los contextos generizados y hacer más probable para las mujeres el acceder a roles de liderazgo; Wang (2010) señala que las EF son una puerta de

---

<sup>1</sup> Con relación a la presencia de mujeres en las empresas familiares no contamos con datos estadísticos ya que las propias estadísticas reproducen el sesgo de género que Howorth, Rose, Hamilton y Westhead (2010) señalan y que existen en muchos de los estudios acerca de la EF, que se centran en una figura individual, el dueño gerente, que se asume que es el empresario varón, a lo que se añade el hecho de que algunos estudios realizados sobre la presencia de mujeres en la empresa, y que nos aportan datos de su escasez en puestos directivos, se refieren a grandes empresas y a empresas cotizadas en bolsa (Castaño Collado, Fuentes Ruiz y Laffarga Briones, 2007; Castaño Collado, 2009).

entrada para las mujeres en sectores tradicionalmente dominados por los varones y también ofrecen considerables ventajas a las hijas en términos de entrenamiento y formación donde pueden desarrollar destrezas y habilidades relacionadas con los negocios.

De hecho, la presencia de mujeres en puestos directivos en EF aun siendo minoritaria es mayor que en empresas no familiares (Mateos de Cabo, Escot Mangas y Gimeno Nogués, 2006; Rodríguez Zapatero y Rodríguez Jiménez, 2011), ya que, como señalan Ortiz García y Olaz Capitán (2014): «la pertenencia a la familia elimina gran parte de las barreras de acceso a este tipo de puestos» (p. 486), pero sigue existiendo «una menor proporción de empresas de primera generación dirigidas por mujeres» (p. 498).

### 5.1.1. Los estudios sobre mujeres liderando la empresa familiar

Es útil hacer una revisión de los estudios que han abordado este tema; Humphreys (2013) considera que «hay una propensión de los investigadores a investigar las barreras a la participación de las mujeres en el liderazgo, más que iluminar los aspectos que contribuyen a su éxito» (p. 25) y revela cómo «la evidencia de mujeres que tienen carreras satisfactorias en las EF está eclipsada por el enfoque de las barreras» (p. 27); de hecho no son muchos los autores que se han preocupado de la investigación del rol de las mujeres en posiciones de ejecutivas en las EF (Frishkoff y Brown, 1993; Cole, 1997; Dumas, 1998<sup>2</sup>; Barret y Moores, 2009).

Durante mucho tiempo, las expectativas tradicionales de los padres con respecto a las hijas han sido que creen su propia familia, algo que no siempre es visto como compatible con un rol de liderazgo en el negocio familiar algo que se suma que los padres pretendían proteger a las hijas y evitaban situarlas al frente de la gestión del negocio (Hollander y Bukowitz, 1990; Martín Martín, 2005). Incluso en los casos en los que las hijas tenían buena formación, experiencia previa laboral y habilidades directivas y de liderazgo, estas no eran generalmente reconocidas en el seno de la EF (Dumas, 1992).

Durante años ha existido una reticencia de las personas de la generación anterior a considerar a las mujeres como candidatas para la gestión de la empresa familiar, más

---

<sup>2</sup> En el año 1998, Dumas señalaba que la presencia de mujeres como gerentes en la empresa puede tener un impacto positivo en la siguiente generación de mujeres en la EF.

allá del ámbito de las relaciones públicas. El estudio de Songini y Gnan (2009) confirma la tendencia de las mujeres a estar a cargo principalmente en roles de apoyo y operativos, por encima de roles de gestión (reproducción del patriarcado): «en las EF las mujeres necesitan confirmar su liderazgo como gestoras usando sistemas de gestión basados en los resultados obtenidos, para certificar su contribución y no ser percibidas únicamente como la hija, la madre o la mujer del empresario» (p. 513). Blondel (2013) se refiere a la evolución que ha experimentado el papel de las mujeres en la EF de ser «gigantes escondidos» o «pilares invisibles» a ser líderes visibles, «actualmente, cada vez es más habitual que las mujeres formen parte del accionariado, otra etapa consiste en implicarlas en la gestión de la empresa» (p. 17).

Colette Dumas es una referencia en relación con el estudio de las hijas en la EF y concretamente en 1998 llevó a cabo un estudio sobre la participación y el liderazgo de las mujeres en la EF, tratando de establecer los factores que influyen en dicho liderazgo. En su estudio entrevistó a setecientas dos mujeres que participaban activamente en el negocio familiar en Canadá y que eran potenciales sucesoras. Entre los resultados más destacables del estudio nos encontramos con que las hijas de los fundadores eran quienes ocupaban puestos de mayor responsabilidad, las mujeres estaban bien representadas en la EF, eran más visibles en términos de implicación y participaban más activamente (comparadas con esposas o hermanas), y también eran más visibles en términos de ejercicio de liderazgo. En dicho trabajo señala que las mujeres han de pasar por *unos ritos de pasaje*, y propone un modelo de caminos hacia la participación y el liderazgo:

*Iniciación:* desde la primera infancia hasta la incorporación en la empresa. En esa fase la hija va interiorizando los valores familiares y empresariales, se va familiarizando con la forma de trabajar en la empresa, aprende toda una serie de conocimientos técnicos y directivos (la forma de trabajar en la empresa). Este es un periodo de aprendizaje y formación acerca del negocio. Cuanto más positiva sea esta experiencia más posibilidades habrá de que la mujer decida participar en la empresa; en caso contrario, esta fase de iniciación sería menos probable que llevara a la participación en el negocio.

*Caminos hacia la participación:* la autora define cuatro formas distintas de incorporación de las mujeres en la empresa: creando su propia empresa, comenzando en los niveles más bajos, directamente comenzando en un puesto directivo o trabajando en

proyectos especiales. Dumas establece que, a medida que las mujeres participan en la empresa, desarrollan una visión distinta del negocio y de su propio papel en él, estableciendo tres categorías de dicha visión:

- Reactiva: concibe su papel en la empresa de manera utilitaria, como el de una trabajadora, una forma de ganarse la vida y no tiene expectativas de ir más allá del rol de empleada.
- Proactiva: la mujer concibe la empresa como suya y conoce los cambios que son necesarios para que el negocio tenga éxito.
- Desarrollo: concibe la empresa y su propio potencial en ella de una forma progresiva.

*Caminos hacia el liderazgo:* los factores que las motivaron a elegir el camino del liderazgo estaban relacionados con poder aprovechar la oportunidad de liderar la empresa, bien solas o como miembros de un equipo, y aplicar los conocimientos adquiridos durante su etapa de formación. El apoyo moral familiar jugaba un papel importante. Otros factores están relacionados con la familia (falta de hermanos varones, enfermedad o muerte del fundador) o con necesidades puntuales de la empresa en un momento concreto.

Distintas aportaciones teóricas coinciden en ciertos aspectos que influyen en el liderazgo de las hijas en la EF, como son:

**El proceso de socialización.** Es uno de los aspectos que inciden en el interés de los hijos e hijas por el liderazgo. Concretamente, la obra de Iannarelli (1992) investiga esta cuestión; estableció un modelo en el que se tienen en cuenta las experiencias previas de hijos e hijas en los que se fomenta el interés por el liderazgo y los factores que influyen en que las mujeres demuestren ese liderazgo. Señaló que el factor más importante que influía en el desarrollo de roles de liderazgo en el negocio era el tiempo que los hijos pasaban con el padre, que en el caso de los varones era mayor. Otros factores enumerados por Iannarelli son:

- el orden de los descendientes era especialmente importante, sobre todo con relación a la edad de los hijos y las hijas cuando los fundadores iniciaron el negocio;
- exposición a diferentes aspectos de la empresa;
- desarrollo de las habilidades en la empresa;

- estímulo y actitud positiva de los padres sobre la empresa;
- hacer una aportación individual al equipo que es reafirmada y el momento que se presenta una oportunidad de entrar.

Cuanto más experiencias de estas tengan los hijos mayor será el interés en el liderazgo; en su estudio «se establecían asimismo distintas reglas para chicos y chicas, a los chicos se les animaba a asumir riesgos y a ser más competitivos y se les permitía hacer ciertas actividades, al contrario que a las chicas» (p. 80), lo que conlleva diferentes intereses de liderazgo; todo ello hacía que los varones encontraran en la familia una oportunidad de carrera frente a las mujeres que no consideraban la EF como una opción de carrera. Algunas de las mujeres participantes en su estudio superaron los obstáculos y fueron animadas a incorporarse a la empresa y desarrollaron una posición de liderazgo como consecuencia de estos factores: sus hermanos no eran suficientemente fuertes, la mujer no tenía responsabilidades familiares (marido ni hijos) o sus padres les pidieron que participaran en la empresa.

Iannarelli (1992) señala que las EF son menos favorables que otras organizaciones empresariales para el desarrollo de las mujeres como líderes. Las EF pueden suponer una desventaja para las mujeres, ya que no existe un entrenamiento formal y un programa de desarrollo para ninguno de los sexos, pero las experiencias tempranas dejan a las mujeres fuera del negocio.

Estudios como el de Cole (1997) y Dumas (1992) también consideran que la participación profesional de las hijas en la EF está muy relacionada con el tipo de socialización que hayan experimentado, y concluyen que las mujeres que habían sido socializadas para formar parte de la empresa familiar tenían una visión positiva de su carrera profesional en ella.

Tampoco debemos perder de vista que los modelos de socialización para el ejercicio de la función directiva, tanto en las EF como en las EnF, han sido desarrollados por los hombres, y que las mujeres se han ido incorporando a dicha función imitando los modelos existentes (Munduate Jaca, 2003).

**La edad:** alguna investigación sugiere que las mujeres están adoptando roles de liderazgo más tarde debido al hecho de que se están haciendo cargo de los negocios des-

pués de que sus hermanos hayan dado un paso atrás en la posición de liderazgo (Schiff, 2001).

**El orden de nacimiento de los hijos e hijas y el número de varones:** la visibilidad de las herederas se relaciona tanto con el número de varones en la familia nuclear como con el orden de nacimiento. Diferentes autores se han referido a la importancia que ello tiene en el papel asumido por las hijas. Es el caso de Curimbaba (2002), quien señala las diferencias en el rol desempeñado por las mujeres de una familia a otra en función de si la hija era la mayor entre todos los hijos, si la familia tenía solo descendencia femenina o si las familias tenían más hombres.

Son muchos los autores que han instado a otros investigadores a estudiar las **características y la personalidad** de las mujeres que dirigen EF, su estilo de liderazgo y su desempeño una vez que se han incorporado y han alcanzado liderazgo (Martínez Jiménez, 2009).

En el ámbito de la investigación psicológica destacan las investigaciones acerca de los estilos diferentes de dirección existentes entre hombres y mujeres; autores como Loden (1986) resumen las características del estilo de dirección femenino: una relación horizontal basada en la colaboración y poco jerarquizada entre el directivo y los miembros del equipo y la utilización de la intuición y la empatía como modos eficaces de resolver problemas. Chinchilla Albiol, García Lombardía y Mercadé i Ferrando (1999) señalan que el estilo de dirección de las mujeres es distinto al de los hombres y se basa en la comunicación, participación, trabajo en equipo, humanismo, sentido de la pertenencia...; es un estilo abierto y horizontal.

También en la investigación de liderazgo de las mujeres en la EF algunos autores han argumentado que las hijas son mejores en roles de liderazgo por su sensibilidad hacia los otros (Frishkoff y Brown, 1993), son menos autoritarias, participativas y preocupadas por la construcción de relaciones (Dugan et al., 2011).

Estamos más de acuerdo con trabajos como el de Barberá Heredia, Sarrió Catalá y Ramos López (2000) que apuntan a que las diferencias que se observan entre los modos de dirigir de las mujeres y de los hombres no permiten delimitar un perfil diferencial entre hombres y mujeres, de modo que las organizaciones han de aprovechar las capacidades de dirección basadas en el enriquecimiento de la aportación de todos los miem-



bros de esta, valorando y fomentando ciertos rasgos que tanto varones como mujeres pueden ejercer en su actividad profesional, y con el de Moya (2003), que en una investigación sobre la existencia y el origen de las diferencias en el liderazgo entre hombres y mujeres, concluye que hombres y mujeres están igual de capacitados para desempeñar roles de liderazgo —algunos hombres y algunas mujeres desempeñarán bien ciertos roles y mal otros— y remarca la importancia que ejercen las creencias y los estereotipos sobre hombres y mujeres en la evaluación y juicios sobre el liderazgo. Las diferencias de liderazgo según este autor dependerían de variables como la tipificación de género de las tareas a realizar, los perceptores de conducta de liderazgo y con el grado en que la organización es o no tradicional.

**Experiencia laboral previa fuera de la empresa familiar:** investigaciones como la de Vera y Dean (2005) consideran que esta experiencia laboral les da credibilidad y más confianza en sí mismas, y cómo ello puede contribuir al liderazgo y a la participación de las mujeres. Consideran que, especialmente en los casos en los que esta experiencia ha sido exitosa, puede incrementar la credibilidad de las hijas; esta experiencia puede también ayudar a la hija tanto a apreciar sus propias capacidades de suceder en el negocio como a encontrar su propia identidad separada de la de sus padres.

Una de las formas de convertirse en líder del modelo de Barrett y Moores (2002) es lo que denominan *aprendiendo el negocio*; según las autoras, es preferible que se lleve a cabo fuera de la EF.

La **relación entre el titular del puesto y el sucesor** es otro aspecto muy importante para impulsar la participación de las mujeres y sobre todo de las hijas. Dumas (1990) no consideraba a la EF un entorno totalmente hostil para las hijas, sino más bien un entorno ideal para la preparación de las hijas para el liderazgo, ya que su padre se convierte en el mentor en la empresa. Humphreys (2013) confirma la centralidad de esa relación y la importancia de la mentorización (orientación) como vehículo principal para la transferencia del liderazgo en la EF.

La **formación** también es importante; Humphreys (2013) considera «el camino de la mujer hacia el liderazgo dependía de que poseyera las habilidades idóneas y la formación adecuada para gestionar y liderar la empresa familiar» (p. 34).

En relación con el liderazgo de las hijas en la EF, merece especial interés la obra de Barrett y Moores que se centra en el estudio del liderazgo de las hijas en la empresa familiar: se trata de *Learning family business: paradoxes and pathways* (2002), donde analizan las fases en el aprendizaje del liderazgo en la EF; cada una de las cuales incurre en una paradoja y en cada caso se ofrece una salida:

- Aprendiendo el negocio. Es preferible que se lleve a cabo fuera de la EF, corresponde con la paradoja dentro-fuera. Aunque es importante que trabajen fuera, su salida de la EF es también una amenaza para la EF y puede que no regrese, pero a pesar del riesgo para la continuidad, la paradoja se resuelve buscando esa salida.
- Aprendiendo nuestro negocio. Implica aprender las características especiales de la EF que va a dirigir. La paradoja es mantener la empresa diferente y la salida de la paradoja es mantener la filosofía básica del negocio intacta.
- Aprendiendo a llevar nuestro negocio. Significa una visión de helicóptero de la empresa para poder desarrollar planes para su futuro, y se corresponde con la paradoja formalidad-informalidad. Los líderes de la empresa necesitan profesionalizar la empresa a medida que crece, lo que a menudo significa formalizar muchos aspectos, al tiempo que mantener la característica familiar que forma parte de su ventaja competitiva. No existe una sola salida de dicha paradoja; los líderes tienen que buscar su propia manera.
- Aprender a abandonar el negocio. Supone anticiparse a las necesidades de la empresa para cuando el empresario ya no esté allí, planificar la sucesión. El camino es desarrollar un calendario para el retiro y ajustarse al plan.

En 2009<sup>3</sup>, Barrett y Moores llevan a cabo una investigación a través de un estudio de caso que parte de la obra anterior y de su propuesta de fases de aprendizaje del lide-

---

<sup>3</sup> Barrett, M. y Moores, K. (2009), *Women in family business leadership roles. Daughters on the stage*.

razgo; su análisis concluye proponiendo cuatro maneras distintas de alcanzar el liderazgo en las EF<sup>4</sup>:

- 1.º Encontrarse bajo el foco de atención. Se refiere a las experiencias de mujeres que sin esperarlo se encuentran llevando una empresa. Se trata de mujeres «sin guion», que son empujadas a la EF.
- 2.º Construir su propio escenario. Atañe a las mujeres con antecedentes en negocios familiares, pero que, o bien son excluidas de la sucesión al liderazgo de la EF o deliberadamente evitan ese camino, prefiriendo crear su propia empresa, en la que pueden hacer las cosas a su manera y que planifican continuar como EF.
- 3.º Dirigir el foco de atención hacia otro lugar. Agrupa a aquellas mujeres que dirigían la empresa familiar sin parecer que lo hacían, lo que supone una aproximación más sutil al liderazgo.
- 4.º Hacer frente a las sombras. Caracteriza el liderazgo de mujeres de la EF que tardaron mucho tiempo para conseguir un cargo de responsabilidad en la EF, haciendo frente a una larga oposición o al difícil legado de un líder anterior.

### 5.1.2. El techo de cristal en las empresas familiares

En la EF, la cuestión de la sucesión está vinculada al techo de cristal. Según los estudios, muchas mujeres en la EF sufren los mismos problemas referidos al techo de cristal<sup>5</sup> que el resto de mujeres en las empresas, debido a que no avanzan tan rápido como los hombres y a que las mujeres acceden a la escala jerárquica gerencial solo hasta cierto nivel, pero es más difícil ocupar las cimas.

El tema del techo de cristal ha sido uno de los más recurrentes en las teorías organizacionales, sobre todo por parte del feminismo liberal. Ha sido definido por diferentes

---

<sup>4</sup> Traducción de la autora.; en el idioma original las fases son: *Stumbling into the spotlight, Building your own stage, Directing the spotlight elsewhere, Coping with shadows.*

<sup>5</sup> El techo de cristal (*glass ceiling*) es un término acuñado en la década de los setenta en EE. UU. para describir las barreras artificiales e invisibles creadas por las actitudes discriminatorias, así como por los prejuicios de las organizaciones, que bloquean a las mujeres en su intento de obtener puestos de dirección. Este término sirve para ilustrar el hecho de que cuando no existen razones objetivas para que las mujeres no alcancen los puestos más altos que los hombres obtienen sí existe una discriminación inherente en las estructuras y en los procesos, tanto en las organizaciones como en la sociedad en general.

autores como una barrera transparente que mantiene a las mujeres apartadas de crecer por encima de un cierto nivel en las organizaciones; las mujeres competentes y cualificadas miran a través del techo de cristal y ven lo que son capaces de conseguir, pero las barreras invisibles les impiden atravesarlo.

Algunos trabajos analizan temas como el los problemas causados por la presencia del techo de cristal. El objetivo de estos estudios es ayudar a las mujeres a alcanzar posiciones gerenciales más altas, buscando la igualdad con la situación mantenida por los hombres, ya que la diferencia es un reflejo de las desigualdades de género que existen en los ámbitos económico y social y limita el acceso de las mujeres a la alta dirección y a los puestos de dirección en aquellos sectores y áreas que implican más responsabilidades y salarios más elevados.

Es interesante tener en cuenta los datos acerca de la presencia de las mujeres en los consejos de administración, ya que así nos referimos al ámbito del poder, al de la toma de decisiones empresariales, a quienes están en la cúspide de la pirámide de las estructuras empresariales; tal y como señala Castaño Collado (2009): «las mujeres que forman parte de los puestos de toma de decisiones empresariales en las empresas cotizadas pueden ser consideradas solamente como un símbolo y el poder de las mismas es muy escaso» (p. 27); entre las conclusiones de dicho estudio (no se incluyen empresas no cotizadas ni PYMES) están la desigualdad de género en la dirección de las empresas y la discriminación de las mujeres directivas.

Los trabajos realizados en España sobre presencia de mujeres en los consejos de administración se refieren a grandes empresas y a empresas cotizadas en bolsa (Castaño Collado, Fuentes Ruiz y Laffarga Briones, 2007; Castaño Collado, 2009), cuya realidad es muy distinta a la de las PYMES, objeto de esta investigación.

El estudio llevado a cabo por Informa (2014) acerca de las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas<sup>6</sup> señala que la

---

<sup>6</sup> Informa (2014). *Las mujeres en los consejos de administración y órganos de decisión de las empresas de las empresas española*.

Recuperado de [http://www.informa.es/system/resources/.../mujeres\\_consejos.pdf](http://www.informa.es/system/resources/.../mujeres_consejos.pdf).

proporción de mujeres en los consejos en las empresas micro y pequeñas es más alto que en las empresas grandes; un 38,33% de las empresas micro cuentan con un 40% de mujeres, mientras esta cifra es de 11,39% para las grandes.

El trabajo de Mateos de Cabo, Escot Mangas y Gimeno Nogués<sup>7</sup> (2006) se refiere a la existencia de barreras a la promoción profesional de las mujeres, incluido el techo de cristal; uno de los datos que arroja dicho estudio es que sólo el 6,61% de los consejeros de las 1000 mayores empresas españolas son mujeres. El estudio especifica que son las empresas familiares y las cooperativas las que tienen una mayor representación femenina, constituyéndose los lazos familiares como la vía principal de acceso a los órganos de administración. Gómez Ansón y Sacristán Navarro (2008) comparan la presencia de mujeres en los consejos de dirección de empresas familiares y empresas no familiares, y concluyen que las primeras se caracterizan por una mayor diversidad de género en sus consejos de dirección. En un trabajo posterior, Mateos de Cabo, Gimeno y Escot (2010) señalan que «la variable que ejerce una mayor influencia sobre la presencia de la mujer en los consejos de las empresas es su carácter familiar», y que «una de las principales vías de acceso de la mujer a los consejos son los lazos familiares» (p. 157).

Lucila Finkel (1999, 210-212) enumera los factores que impiden a las mujeres romper el techo de cristal:

- Factores personales, como distintas expectativas profesionales partiendo de la socialización de género y la desigual distribución del trabajo doméstico se convierten en una desventaja competitiva; a estos factores se le pueden añadir otras variables de discriminación como la edad o la etnia.
- Factores institucionales, como carencia de guarderías y escuelas infantiles o puestos de trabajo a tiempo parcial en los escalones superiores de la jerarquía.
- Factores patriarcales según los cuales los hombres en posiciones de poder excluyen a las mujeres y las asignan a especialidades y ocupaciones con menor reconocimiento social.

---

<sup>7</sup> Mateos de Cabo, Escot Mangas y Gimeno Nogués (2006), *Análisis de la presencia de la mujer en los Consejos de Administración de las mil mayores empresas españolas*. Fundación de las Cajas de Ahorros. Documento de Trabajo n.º 263/2006.

A estos tres factores Daune Richard (2000, p. 80) añade un cuarto:

- Factores simbólicos, que relacionan los puestos directivos con la mayor autoridad y poder, dos construcciones sociales claramente masculinas.

Kram y Hampton (1998) se refieren a la cultura masculinizada en el seno de las organizaciones que supone un obstáculo para que las mujeres accedan a posiciones de poder; las mujeres líderes se encuentran además en una pecera, vulnerables a las críticas y al escrutinio constante. Uno de los aspectos más relevantes que amenaza el acceso de las mujeres a los puestos directivos tiene que ver con el persistente estereotipo que asocia la dirección con el sexo masculino (Munduate Jaca, 2003).

Brunet Icart, Belzunegui Eraso y Pastor Gosálbez (2011) señalan que «la cultura organizacional mantiene el poder organizacional como masculino, y para poder mantenerlo dificulta el acceso de las mujeres en un intento de mantener el puesto al que se ha accedido intentando legitimar la cultura que lo ha permitido» (p. 424).

Holm-Detlev Köhler y Martín (2005) muestran los siguientes mecanismos de discriminación que se dan cuando las mujeres acceden a posiciones de *management*:

- La visibilidad: como minoría, las mujeres son objeto de una atención permanente, lo que genera una tensión y la tendencia a esconderse. La infrarrepresentación en la cumbre puede reforzar la tendencia a retirarse, es lo que se denomina *miedo a la visibilidad*, al tiempo que las mujeres carecen de modelos de identificación; no cuentan con redes informales de poder. Las mujeres que llegan a elevados puestos en la jerarquía organizativo cuentan con escasos modelos de referencia o redes de mujeres que sirvan de contactos personales, que sí existen en el caso de los hombres.
- La polarización: la mayoría masculina cierra filas frente a la minoría femenina, mediante un simbolismo de homogeneidad masculina y de diferencia frente a lo femenino.
- La asimilación: todas las conductas de las mujeres son interpretadas como expresión del género, quitando individualidad y personalidad a las mujeres.

Diferentes estudios se refieren a los problemas que se encuentran las mujeres que logran romper ese techo de cristal. Una de las primeras autoras en abordar esta cuestión fue R. Kanter, quien en su famosa obra *Men and Women of the Corporation* (1977) analiza las diferencias de género en los altos cargos y el rol segregado que sostiene la mujer

en la empresa, dado que al ser tan solo unas pocas las que ocupan los altos cargos encarnan el modelo de mujer *token* o «mujer que representa al resto», pasan a ser vistas como símbolos representativos de un colectivo, sienten la soledad del cargo, aislamiento y exclusión de los círculos masculinos.

Nos podemos preguntar si el éxito de unas mujeres ayuda a que otras rompan el *techo*; algunas autoras indican que aquellas mujeres que han ascendido en solitario desarrollan escasa conciencia de género, asumen patrones masculinos que les llevan a no favorecer a otras mujeres<sup>8</sup>. Nicolson (1997) se refiere al caso de las mujeres que logran romper el techo de cristal y llegan a ocupar puestos directivos, de consejeras, por ejemplo, y se aíslan de otras mujeres, lo cual las lleva a no apoyarlas e incluso a tener prejuicios contra otras. Para la autora esto es una prueba de que la socialización llevada a cabo en las organizaciones ha operado con éxito y que «esos valores y normas acordes con una cultura patriarcal han sido interiorizados por parte de las mujeres» (p. 136).

Bourdieu (2000) también nos muestra cómo el acceso al poder coloca a las mujeres en situación de doble filo:

- «Si actúan igual que los hombres se exponen a perder los atributos obligados de feminidad y ponen en cuestión el derecho natural de los hombres a las posiciones de poder; si actúan como mujeres parecen incapaces e inadaptadas a la situación». (p. 89).
- «La realidad de las relaciones estructurales de dominación sexual se deja vislumbrar a partir del momento que se observa que las mujeres que han alcanzado puestos muy elevados (ejecutivos) porque tienen que «pagar» de algún modo ese éxito profesional con un «éxito» menor en el orden doméstico (divorcio, matrimonio tardío, soltería, fracaso de los niños, etc.) y en la economía de los bienes simbólicos, al contrario que el éxito de la empresa doméstica, que tiene a menudo como contrapartida una renuncia parcial o total al gran éxito profesional». (p. 131).

---

<sup>8</sup> En el trabajo llevado a cabo por Bjursell y Bäckvall (2011), en el que se hace una revisión de 308 artículos acerca de la mujer en la EF aparecidos durante un periodo de 15 años, estos autores indican que las mujeres en la EF están firmemente en contra de las cuotas en la EF.

En relación a las EF, los resultados de la investigación de Cole (1997) contradicen algunas de las afirmaciones acerca de la mujer en la EF. Las mujeres que participaron en su investigación alcanzaron altas posiciones en sus empresas y no tuvieron que enfrentarse al techo de cristal. Cole distingue entre techo de cristal, que es transparente (las mujeres pueden ver los avances que están fuera de su alcance) y que puede crear una barrera, y un techo de espejo, que puede dar a las mujeres la oportunidad de reflexionar sobre la razón por la que no quieren llegar a las posiciones de dirección más elevadas: «idealmente este techo debería ser ‘mylar’ (flexible y con efecto espejo)»<sup>9</sup> (p. 367).

Debido al rol ambiguo que desempeña la familia con respecto a las mujeres, las EF deberían constituir un contexto mejor para la eliminación del techo de cristal en aquellas mujeres que pertenecen a la familia propietaria, pero aportaciones como la de Songini y Gnan (2009) señalan la existencia de techo de cristal en los cargos de dirección en las EF, no existiendo diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares; las pequeñas y medianas empresas son un ambiente favorable para la eliminación del techo de cristal, pero solo en aquellos casos en los que las mujeres son miembros del consejo de administración. Según estas autoras, el techo de cristal sigue limitando el avance en los roles de gobierno y gestión en las pequeñas y medianas empresas; el bajo nivel de profesionalización de las EF puede explicar la baja presencia de mujeres en el gobierno y en los roles de dirección. La eliminación del techo de cristal en las EF se llevará a cabo únicamente cuando las mujeres no estén solo formalmente en el poder, como socias, sino más bien cuando estén activamente implicadas en la dirección de la firma, como miembros de consejo de administración y en puestos directivos relevantes.

En el lenguaje empresarial, los conceptos que priman son la rentabilidad, la ventaja competitiva, el potencial económico, etc; algunas empresas tratan de integrar una mal llamada *perspectiva de género* en las prácticas corporativas como una forma de mejorar la ventaja competitiva, e incluso como una forma de marketing corporativo; de hecho se

---

<sup>9</sup> Traducción de la autora, en el original: «A transparent glass ceiling may create a barrier when women can see advancements that lie beyond their reach simply because they are women. A mirrored ceiling may give women the opportunity to reflect on why they do not want to reach upper management positions. Ideally, this ceiling should be ‘mylar’, both flexible and mirrored» (Cole, 1997, p. 367).



vincula la igualdad con la rentabilidad y el desarrollo futuro de la organización, donde se el término que se utiliza para referirse a la bondad de la incorporación de mujeres es la *diversidad de género* y como esta influye en la eficacia organizacional y, como tal, un factor estratégico para mejorar la cuenta de resultados. Se persigue sobre todo una gestión de la diversidad más eficaz. La incorporación de las mujeres a los puestos de dirección no se plantea como una cuestión de democracia o de justicia social, sino instrumentalmente desde el punto de vista del beneficio, sobre todo económico, que puede aportar a las empresas. Gálvez Muñoz (2000) se refiere al peligro que tiene el hecho de la incorporación de mujeres para puestos de responsabilidad a través de la noción de diversidad, ya que se basa en estereotipos sociales de mujeres y hombres: «la incorporación de las mujeres a las altas esferas de decisión empresarial no se realiza por una reivindicación feminista de igualdad, término difícilmente aceptable en las empresas, sino porque comienza a considerarse una ventaja competitiva» (p. 141).

## 5.2. LA SUCESIÓN

Una de las hipótesis que nos planteamos en esta investigación se refiere al género como criterio que sigue marcando las pautas de sucesión en la EF; considerar si la primogenitura, como regla implícita, sigue dominando el sistema de valores de la empresa, donde las hijas pueden ser pasadas por alto como candidatas para la sucesión.

Las normas sociales relativas tanto al comportamiento de la familia como a las aspiraciones de líderes de negocios individuales pueden modelar estrategias tales como la sucesión de los líderes, que pueden ser distintas internacionalmente (Colli, Fernández Pérez y Rose, 2003)<sup>10</sup>. La exclusión de las hijas representa, además de una injusticia, un desperdicio de recursos y una pérdida de oportunidades para la propia empresa.

Aunque el tema de la sucesión ha sido uno de los más investigados no así el de la exclusión de las hijas del proceso sucesorio, que sigue siendo un tema poco investigado

---

<sup>10</sup> El trabajo de Colli, Fernández y Rose (2003) investiga el desarrollo de las empresas familiares en Gran Bretaña, España e Italia. En el caso de España, los empresarios transformaban las empresas en sociedades de responsabilidad limitada, para facilitar la transición, y repartían la propiedad de las acciones entre los hijos.

—especialmente si se compara con la atención recibida por el tema de la sucesión en el campo de estudio de la EF<sup>11</sup>—; a lo que se añade que muchas de las obras acerca de la EF no problematizan acerca de la figura del primogénito o primer nacido varón como sucesor en la empresa.

El criterio de primogenitura es el que históricamente ha tenido más aceptación y siguiendo ese criterio, se prioriza lo emocional sobre lo racional. Los varones primogénitos han tenido preferencia sobre sus hermanas en cuestiones de herencia. Blondel (2005) refiere que en el siglo XXI se sigue manteniendo el olvido de las hijas en el momento de la sucesión: «las hijas siguen siendo con frecuencia invisibles en el momento de hablar sobre la sucesión, a veces incluso son directamente olvidadas» (p. 10).

### 5.2.1. El tópico de la sucesión en la empresa familiar

La sucesión es considerada un aspecto fundamental en las propias definiciones de empresa familiar; para Ward (1987) es precisamente la transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que define a la EF. La mayoría de los autores sostienen la idea de la sucesión como un proceso planificado que se lleva a cabo a lo largo del tiempo (de hecho la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental de las empresas familiares) y no como un acontecimiento aislado o un hecho puntual.

Handler (1989, 1990) considera la sucesión como un proceso de ajuste de rol mutuo entre el fundador y los miembros de la siguiente generación de la familia y como uno de los mayores retos a los que se enfrenta la EF. El estudio de la sucesión no debe contemplar únicamente al sucesor o sucesores y al sucedido, sino también a otros familiares, otros directivos, los propietarios, así como a otros agentes del entorno de la empresa. García Almeida y Cabrera Suárez (2000) consideran que en este proceso pueden distinguirse una serie de etapas que suponen una implicación creciente del sucesor en la empresa, a la vez que el sucedido va reduciendo simultáneamente su implicación en ella, hasta que se produce un traspaso real en la organización; se puede conceptualizar cada

---

<sup>11</sup> El tema de la sucesión acapara muchos de los artículos publicados en la revista *Family Business Review* y suele ser descrita como un momento crítico en la vida de las empresas familiares.

fase del proceso asociándola a un comportamiento de rol particular por parte del fundador y del sucesor.

El proceso de sucesión puede originar tensiones, como la resistencia del fundador a aceptar su retiro. De hecho, algunos de los principales problemas durante la sucesión son la resistencia de los padres a renunciar al control y a que la sucesión se realice, las tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle con respecto a los criterios de gestión de la empresa, las tensiones entre los propios candidatos a la sucesión y las discrepancias entre los socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo de la empresa.

La búsqueda en el ámbito familiar de la figura del sucesor no es una tarea fácil (a veces puede que ni siquiera exista el sucesor) en el caso de que existan varios familiares con aptitudes y que deseen asumir las responsabilidades que ello conlleva (Giménez Sánchez, 2002). La transición generacional es uno de los principales retos a los que han de enfrentarse las empresas familiares e influye en su supervivencia y su continuidad. Durante el proceso sucesorio se producen muchos cambios en la empresa que en algunos casos provocan su desaparición. Corona y Téllez Roca (2011) indican que «solo un 30% de las empresas familiares consiguen mantener su carácter en la segunda generación y menos del 15% logra alcanzar la tercera» (p. 797); dicha mortalidad de las empresas está vinculada a las dificultades derivadas del proceso sucesorio, ya que muchas empresas no son capaces de afrontarlo<sup>12</sup>. Los analistas estiman que la vida media de un negocio iniciado por determinada persona es de veinticuatro años, es decir, el tiempo durante el cual el fundador de la empresa se mantiene ligado a ella.

La sucesión crítica es el paso de primera a segunda generación —los altos índices de mortandad de la empresa familiar tienen lugar en este momento—. El tema de la sucesión ha ido evolucionando con el tiempo hacia el de la continuidad y este a su vez ha dejado de ser objeto de estudio directo para pasar a ser el resultado de la correcta gestión general de la empresa familiar (Gimeno Sandig, 2001).

---

<sup>12</sup> El Instituto de Empresa Familiar nos aporta los siguientes datos: un 65% de las empresas se encuentra en la primera generación, un 25% se encuentra en la segunda, un 9% en la tercera y un 1% en la cuarta.

Algunos autores se han referido a los factores que influyen en la obtención de legitimidad por parte del sucesor y en una sucesión exitosa:

- La importancia del *proceso de socialización* de los potenciales sucesores en la EF es puesta de relieve como la mejor forma de garantizar la continuidad de la empresa familiar (García-Álvarez, López-Sintas y Saldana Gonzalvo, 2002). Cassia, De Massis y Giudici (2011) también se refieren a la socialización en relación con el liderazgo de las hijas: «el hecho de que las hijas no sean criadas con la idea de suceder a sus padres en el liderazgo del negocio, parcialmente explica por qué una mujer empresaria no es plenamente reconocida en su rol o no se considera a sí misma totalmente adecuada para llevar la empresa» (p. 153). Otten-Pappas (2013) en su trabajo sobre el compromiso de las sucesoras en la EF otorga importancia a la socialización, concretamente a la actitud de los padres hacia la descendencia.
- *Momento en que se lleva a cabo*: las transiciones tempranas de una generación a otra son más exitosas tanto para el fundador como para la siguiente generación.
- *El tipo de formación* que reciba el sucesor y la forma en que se produzca el proceso de aprendizaje influirán en su capacidad de desarrollarse en las diferentes dimensiones que constituyen el liderazgo, influyendo, por tanto, en la posibilidad de éxito del proceso de sucesión. La formación incluye diversos tipos de conocimientos, tanto en la empresa como en la familia; García Almeida y Cabrera Suárez (2000) señalan que «en el proceso formativo el sucesor debe ir captando tanto conocimiento explícito como tácito, y este se puede comunicar a través del establecimiento del entendimiento compartido entre individuos de lo que llamamos cultura de empresa» (p. 51). Preparar a los sucesores para ser líderes implica no solamente que el sucesor conozca todos los aspectos de su empresa en particular (misión, cultura, estructura organizativa, productos o servicios, proveedores, clientes, financiación...) sino que además deben desarrollar determinadas habilidades directivas que le permitan influir en los demás.
- *El tipo de relación entre el sucesor y el titular* es determinante en los procesos de sucesión; según Humphreys (2013) una relación de calidad se caracteriza por un alto nivel de confianza, apoyo mutuo y comunicación abierta.
- *La planificación de la sucesión con antelación* permite obtener distintas capacidades al sucesor. Una de las formas del aprendizaje del liderazgo en la EF del modelo Ba-

rett y Moores (2002) es aprender a abandonar el negocio. Supone anticiparse a las necesidades de la empresa para cuando el fundador ya no esté allí.

- *El proceso de inducción a la empresa familiar a los sucesores* juega un papel esencial en el proceso de sucesión; García-Álvarez, López-Sintas y Saldana Gonzalvo (2002) consideran que por un lado facilita la continuidad familiar al negocio, aumenta el potencial emprendedor de los descendientes y reduce el nivel de conflicto entre hermanos en el proceso de sucesión; por otro lado, si dicho proceso no se adapta a las necesidades particulares de sucesión pueden aparecer las rivalidades entre hermanos, bajo rendimiento y el fracaso empresarial. Díaz García y González Moreno (2011) se refieren a la importancia de haber tenido «un papel activo en la empresa antes de asumir el total control de la empresa» (p. 171).
- *Buscar experiencia fuera del negocio familiar* antes de incorporarse a la empresa familiar (Salganicoff, 1990; Vera y Dean, 2005). Este factor se considera muy importante, de hecho en muchos protocolos de Empresa Familiar se incluye un apartado relativo a la obligación de cualquier miembro de la familia que quiera pasar a formar parte de la EF de tener experiencia laboral en otra empresa; en ocasiones se especifica el tiempo, el sector (relacionado o no con la actividad de la empresa), si la experiencia ha de ser en el extranjero, etc.
- *El compromiso del sucesor hacia la Empresa Familiar*. Se pueden dar distintos tipos de compromiso y es interesante el modelo propuesto por Sharma e Irving (2005) en el que distinguen cuatro tipos distintas de bases del compromiso o implicación del sucesor hacia la EF, cada una de ellas producto de diferentes antecedentes y que suponen distintas consecuencias en el comportamiento:
  - **Afectivo:** basado en un deseo percibido. Se basa en una fuerte creencia y aceptación de las metas de la organización, combinado con un deseo y la confianza en las propias habilidades. El sucesor quiere seguir esa carrera.
  - **Normativo:** basado en un sentido de la obligación percibido. Al proseguir una carrera en la EF, el sucesor trata de potenciar y mantener buenas relaciones con la anterior generación. El sucesor debe perseguir tal carrera. Este sentido de obligación puede ser difícil de encontrar en empresas en las que no hay una relación «de sangre» entre el empleador y el empleado.

- **Calculador:** basado en los costes de oportunidad percibidos y en el miedo de pérdida de inversiones si no prosiguen una carrera en la empresa. El sucesor tiene que perseguir tal carrera.
- **Imperativo:** basado en las dudas e incertidumbres acerca de la posibilidad de tener éxito en el fin de seguir una carrera fuera de la EF; perciben la falta de alternativas o de mejores oportunidades fuera de la EF. Quedarse en la EF puede ser la única solución o la menos mala posible. El sucesor necesita perseguir tal carrera.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta los obstáculos que impiden una planificación de la sucesión, tales como la falta de consideración en las capacidades del sucesor; la dificultad del fundador para aceptar su propia muerte, que muchas veces prefiere dejar las cosas como están y no enfrentarse al problema de la sucesión hasta que llegue el momento (Kets de Vries, 1993); el valor de la empresa como símbolo, lo que también puede contribuir a agravar los problemas de la sucesión, ya que para los propietarios-fundadores la empresa se convierte en parte fundamental de su identidad y su autoestima depende de ella y, por último, la cuestión de elegir un sucesor entre los propios hijos puede resultar muy difícil, ya que se parte de la ficción de la igualdad entre ellos.

### 5.2.2. La exclusión de las hijas del proceso sucesorio

La sucesión es un evento crítico en cualquier empresa familiar y más aún en el caso de la exclusión de las hijas, ya que tiene implicaciones para la igualdad de género<sup>13</sup>. Las mujeres tradicionalmente han sido desestimadas como potenciales líderes y sucesoras en la EF como resultado de los estereotipos que la propia EF y la sociedad mantiene acerca de las mujeres y el trabajo. En las EF las mujeres, concretamente las hijas, son casi siempre pasadas por alto como candidatas para la sucesión; esta exclusión representa,

---

<sup>13</sup> No conviene olvidar que la igualdad en la promoción empresarial entre hijos e hijas está en consonancia con las medidas de igualdad adoptadas por la LO 3/2007, de forma que el sucesor sea el más competente, sin que el género influya en su elección.

además de una injusticia, un desperdicio de recursos y una pérdida de oportunidades para las hijas y para las propias empresas<sup>14</sup>.

La exclusión de las hijas ha sido atribuida a la preocupación y el deseo de los padres de proteger a los hijos en general, y particularmente a las hijas, de las privaciones que implica un negocio; es el caso de la investigación llevada a cabo por Martin (2005), quien señala que «los argumentos a favor del hijo frente a la hija suelen ser de carácter más familiar y social que profesional y empresarial» (p. 10), como si se quisiera proteger a las hijas de la *dureza del ejercicio empresarial*. Díaz Morlán (2013) señala, en el caso de las empresas españolas durante los siglos XIX y XX, cómo las hijas eran excluidas de la elección del sucesor: el empresario elegía a sus hijos varones por encima de otras opciones.

No son muchos los autores que al abordar el tema de la sucesión se centran específicamente al papel de las mujeres, pero vamos a referirnos a las principales contribuciones científicas a esta cuestión, en las cuales existe bastante acuerdo acerca de que las hijas históricamente no han sido consideradas para la sucesión en puestos de gestión en la EF; es el caso de Keating y Little (1997), quienes señalaron el género como el factor más importante que determinaba al sucesor, siendo los varones los preferidos.

Distintos autores señalan que en muchas empresas el padre apuesta directamente en la sucesión por el hijo varón, y que los casos en que las hijas asumen el control es circunstancial, supeditándose a la emergencia o necesidad puntual; consideran que la llegada al liderazgo y al control por parte de las hijas puede venir bajo determinadas «circunstancias especiales», como la ausencia de un heredero varón (Dumas, 1989, 1992, 1998; Curimbaba, 2002); cuando todas las descendientes son mujeres (Iannarelli, 1992; Curimbaba, 2002; García-Álvarez y Veciana Vergés, 2002); cuando la hija es la única entre varios hijos que está interesada en el negocio (Dumas, 1992); cuando el fundador desea retirarse o, debido a motivos de salud, no puede continuar en el negocio. Otra circunstancia especial es cuando la EF se encuentra en una transición crucial o en

---

<sup>14</sup> Requeixo Soto (2011) considera que la diferenciación por género no se produce tanto en el momento de la sucesión como en el de la promoción empresarial, así como que las medidas positivas tienen que centrarse en procurar la igualdad en la promoción en la empresa.

una crisis (Dumas, 1992, 1998) o cuando el negocio se enfrenta a un riesgo de tipo económico. Incluso a menudo se espera que los yernos<sup>15</sup> se unan al negocio familiar y pueden ser vistos como candidatos naturales para la sucesión, incluso si son menos capaces y competentes que las hijas del fundador (Wang, 2010). Stavrou (1999) se refiere a los casos en los que las hijas, aun siendo las mayores entre todos los hermanos, no son consideradas para gestionar el negocio. También señala las situaciones en las que el propietario prefiere vender el negocio antes que dejar a la hija ante un rol de liderazgo.

Una de las primeras alusiones al tema de la sucesión de las mujeres se produce en la obra de Barnes (1988), que investiga la sucesión de las hijas y los hijos menores, concretamente el hecho de que cuando estos se convierten en consejeros delegados no pueden cortar fácilmente los vínculos familiares que los sitúan en el nivel inferior de la jerarquía familiar, y se refiere a este hecho con el término de *jerarquías incongruentes*, ya que sus posiciones en las dos jerarquías están desequilibradas y ello puede causar tensiones en todos los miembros de la familia. Las hijas pueden verse obligadas a elegir entre conseguir el respeto o bien en la jerarquía de la empresa (estimulando la rivalidad en el seno de la familia) o bien en la jerarquía familiar (perdiendo oportunidades para avanzar en el negocio). También señala que los hijos, incluso los más jóvenes, son a menudo elegidos como sucesores en vez de sus hermanas mayores.

Hollander y Bukowitz (1990) entienden la sucesión como el proceso a través del cual la generación más joven aspira al tratamiento y al estatus de la generación anterior, y cómo esta se vive a menudo como una violación de la jerarquía generacional; consideran que las hijas, más que desear sustituir a los padres en la jerarquía del negocio familiar, quieren trabajar junto a ellos; estas autoras también abordan el dilema al que se enfrentan muchas mujeres, entre la autopromoción y la aceptación de un rol más tradicional, cuestión que se hace más patente en los procesos de sucesión:

Para aliviar la presión de este tipo de dilemas, hay que potenciar la concienciación y la creatividad entre la familia y entre los miembros del negocio familiar. Deben construir nue-

---

<sup>15</sup> Curiosamente, Kets de Vries (1993) se pregunta si resultan elegibles las hijas, ya que ello «puede dificultar la situación en caso de que el yerno desee interferir, o si ambos trabajan en la empresa se producirían enormes problemas en caso de divorcio» (p. 42).



vos roles que combinen lo tradicional con lo no tradicional y asignarlos a los miembros de la empresa en función de su capacidad y su disposición y no del género. (p. 141).

Colette Dumas es una de las autoras que más ha investigado sobre este tema (1989, 1990, 1992, 1998). Nos muestra la existencia de diferencias en función de si la sucesión se realiza de padre a hijo o de padre a hija, y pone de relieve las dificultades adicionales que tienen las hijas para situarse en la organización y ser tenidas en cuenta como sucesoras. Dumas (1989) enfatiza los factores emocionales, especialmente en términos de relación padre-hija, y compara los binomios padre-hija y padre-hijo en las empresas familiares; descubrió que la sucesión padre-hija era menos conflictiva debido a la ausencia de rivalidad entre sucesora y titular; en su investigación realizó entrevistas en profundidad a cuarenta miembros familiares de dieciocho empresas familiares sobre el rol de las hijas y en relación con la sucesión descubrió que muchas hijas de su muestra originalmente no eran miembros, gestoras ni sucesoras potenciales de la empresa; las hijas entran en la empresa como sucesoras invisibles y tienden a mantenerse invisibles durante un largo periodo de tiempo; ni los padres consideraban a sus hijas como sucesoras viables ni las hijas consideraban la posibilidad de entrar en la empresa familiar a no ser que una crisis o circunstancia imprevista les hiciera considerar la empresa familiar como una fuente de empleo. Esta misma autora (1992) mantiene que los empresarios familiares son más proclives a situar a sus hijas en puestos de menor responsabilidad en la EF. Los padres entrevistados afirmaron no haber considerado a sus hijas como sucesoras viables ni antes de que entraran en la empresa ni durante mucho tiempo después, de hecho la sucesión por parte de las hijas es generalmente definida como complementaria.

Otra de las investigaciones más citadas en relación con la sucesión de las hijas es la llevada a cabo por Curimbaba (2002) sobre las mujeres en la empresa familiar en Brasil, en la que investiga las experiencias profesionales de herederas en una amplia variedad de EF; su objetivo es analizar cómo tanto la familia como las estructuras del negocio afectan a la visibilidad en posiciones de gestión y a las resultantes relaciones de género. Según esta autora, incluso en los casos en los que a las hijas se les da un empleo en la EF, rara vez se les dan las mismas ventajas para una carrera en el negocio familiar. En algunos casos la formación formal recibida legitima a los hijos varones como sucesores en el negocio. Elaboró una clasificación de las potenciales sucesoras:

- Profesionales, que tratan de separar la familia del negocio, tratándolas como instancias separadas. Prácticamente se excluyen de la sucesión debido a sus reservas acerca de implicarse demasiado en la compañía o a llegar a ser expertas únicamente en la EF.
- Invisibles, que eran parte de grandes familias nucleares en las que el sistema de heredero masculino está legitimado.
- Anclas, que suelen provenir de familias con descendencia femenina y son esenciales para la continuidad de la empresa en sus empresas.

El modelo planteado por esta autora es dinámico, ya que concibe que las mujeres pueden pasar de un tipo de posición a otro en función de diferentes aspectos: sociales, personales u organizativos y ha sido utilizado en investigaciones posteriores como la de Barret y Moores (2009).

Wang (2010) también investiga la exclusión de las hijas de la empresa familiar, y señala que esta es el resultado de la interacción de factores macro (sociales y las actitudes culturales hacia las mujeres) y micro (individuales y familiares); ambos tipos de factores estereotipan y discriminan contra las hijas y permiten que sus capacidades y contribuciones al negocio permanezcan invisibles. Entre los factores de tipo macro está la asociación poder-varón, ya que las hijas pueden ser menos alentadas y animadas a implicarse en la EF en comparación con sus hermanos.

En el caso de que las mujeres formen parte de un equipo de hermanos, se incorporan en su mayoría a la empresa en determinadas funciones sobre todo del ámbito administrativo o comercial; han tendido a incorporarse a puestos de escasa responsabilidad y secundarios dentro del negocio frente a los hombres, que ocupan funciones relacionadas con el ámbito productivo (Cole, 1997).

Algunas investigaciones comparan la sucesión padre-hijo con la sucesión padre-hija; en el caso de Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985) señalan que la sucesión padre-hijo es más probable que se vea afectada por cuestiones relacionadas con el control, el poder y la competencia; Hartman (1987) señala que «el sucesor pasado por alto» —la hija— es a menudo más adecuado para allanar el miedo a la transición del padre. Nelton (1999) se refiere a que las sucesiones entre géneros (padre a hija o madre a hijo) tienden a ser más suaves; Vera y Dean (2005) consideran que las sucesiones ma-

dre-hija son más difíciles, ya que la hija tiene la sensación de estar en la sombra de su predecesora y que su estilo de liderazgo es comparado con el de su madre.

La figura de la madre también ha sido estudiada con relación a la sucesión de las hijas; en muchos casos su papel se ha visto como una barrera. Dumas (1992) señaló que algunas madres veían la presencia de las hijas en el negocio familiar como inapropiada o no deseable, y en cambio consideraban que las hijas deberían trabajar en otro sitio. Para estas madres, las hijas son una fuente potencial de conflictos familiares, ya que su implicación en el negocio familiar representa una usurpación de los dominios masculinos de su padre y hermanos; también señala el estudio, que estas madres pueden percibir que su rol de confidentes del padre puede ser usurpado por las hijas y esto les hace sentir celos y miedo de ser rechazadas. Dumas señaló los problemas que aparecen durante el proceso de sucesión, tales como el conflicto de roles entre ser la «niña de papá» y una mujer de negocios, el no ser considerada una sucesora viable y experimentar conflictos con empleados no pertenecientes a la familia<sup>16</sup>. Hollander y Bukowitz (1990) señalaron que si se da el caso de una madre celosa, la hija puede tener conflictos con su propia feminidad, evitando la maternidad y centrándose en su rol de mujer de negocios.

En 2011, Halkias, Thurman, Smith y Nason editaron un libro sobre la sucesión padre-hija desde una perspectiva intercultural; en él se presentan diferentes trabajos, normalmente en forma de casos en muy distintos contextos culturales. La introducción de dicha obra está a cargo de Colette Dumas, autora que ya hemos citado, referencia en la investigación sobre este tema y que veinte años después de algunos de sus artículos más reseñados retoma el tema para contextualizarlo a la realidad de las mujeres y de las hijas hoy en día; Dumas señala que «la primogenitura sigue dominando el sistema de valores de muchos negocios familiares» (2011, p. 10), siendo más probable que sean los hijos varones los que se incorporen al negocio; se refiere al hecho de que cuando un hijo no sucede al padre en el negocio familiar y es la hija la que lo hace, ello constituye un evento especial incluso en la prensa local y nacional.

---

<sup>16</sup> Dumas (1992) llama al triángulo que incluye a la hija-sucesora, al padre-fundador y a un directivo clave externo a la familia *el usurpador*.

En el contexto español se han llevado a cabo varias investigaciones sobre la sucesión en la EF<sup>17</sup>. La de Martínez Jiménez, Hernández Ortiz y Poza Pérez (2007) también constata esta preferencia por los hijos varones, señalando que en los casos en los que se ha apostado por las mujeres como las futuras sucesoras estas tienen en común la ausencia de hermanos varones implicados en la empresa; la implicación con la empresa desde la infancia y el hecho de que el padre ha confiado desde el principio en sus capacidades; asimismo señalan como aspecto negativo la falta de preparación del relevo generacional, consecuencia, en algunas ocasiones, de «la falta de confianza que los padres manifiestan en la capacidad de sus hijas» (p. 1136). En su estudio observaron dos problemas principales para las sucesoras: en primer lugar, la falta de entrenamiento tanto en habilidades de gestión como en los procesos técnicos en los que los hijos generalmente sí lo cumplían; y en segundo lugar, que había una ausencia de planificación del proceso sucesorio en la medida en que se consideraba un tema de discusión tabú en la familia.

Requeixo Souto (2011), en un estudio realizado mediante entrevistas a profesionales del Derecho, relacionados con la sucesión de la EF en la provincia de A Coruña, se pregunta acerca de si en la transmisión de la EF existe alguna diferencia entre los descendientes por ser hijos o hijas, y constata preferencia por los hijos varones y la primogenitura; hay casos en que el fundador decide transmitir la propiedad de la empresa a partes iguales entre los hijos e hijas, mientras que la gestión la reservan para los hijos. Considera que la desigualdad de género existente se mantiene en el momento de la sucesión; esto contrasta con lo admitido por los propios fundadores, en el sentido de no tener preferencias entre los hijos y las hijas<sup>18</sup>; señala asimismo que las medidas que pueden corregir esta tendencia discriminatoria de favorecer a los hijos sobre las hijas en

---

<sup>17</sup> También se han realizado varias tesis doctorales sobre la sucesión en la empresa familiar: Pérez García (1996): *La sucesión en la empresa familiar catalana*. Universitat Autònoma de Barcelona; Cabrera Suárez (1998): *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; Barbeito Roibal (2002): *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Universitat Autònoma de Barcelona.

<sup>18</sup> Requeixo Souto (2011) cita una encuesta realizada en el 2008 en la provincia de Lugo por la Confederación de Empresarios sobre aspectos de la sucesión de la empresa familiar. Los encuestados, ante la pregunta ¿Las mujeres de la familia disponen de las mismas oportunidades para crecer en la Empresa familiar que los hombres? respondieron afirmativamente en un 97% (Confederación de Empresarios de Lugo, 2008).

la sucesión pueden aplicarse en la sucesión y en el momento de la promoción empresarial, para permitir que tanto hijos como hijas tengan las mismas posibilidades de desarrollar su talento y que puedan llegar al momento de la sucesión con las ventajas que les otorga su capacidad y dedicación.

### 5.2.3. La norma de la primogenitura

Con relación a la primogenitura o el derecho del primer varón nacido para asumir el liderazgo, Wang señala (2010) «que tal vez sea la barrera social/cultural más importante a la sucesión de las hijas» (p. 478); esta norma ayuda a su vez a crear expectativas acerca de aquellos que serán o no considerados para la sucesión y ayuda a determinar las dimensiones del proceso de socialización que diferencia a los hijos e hijas (García-Álvarez, Lopez-Sintas y Saldana Gonzalvo, 2002).

Diferentes investigadores indican que el relevo del fundador se suele concentrar en la figura del primogénito (Barnes, 1988; Dumas, 1989; Cole, 1997); este criterio de la primogenitura representa una regla implícita que excluye deliberadamente a las hijas como sucesoras en la EF y que ha sido mencionada durante años como la pauta más frecuente<sup>19</sup>. Las candidatas femeninas eran consideradas como potenciales sucesoras básicamente cuando todas las descendientes eran femeninas (Iannarelli, 1992) o cuando era la primera descendiente (García-Álvarez y Veciana Vergés, 2002). Cole (1997) se refirió a la primogenitura como «una de las más sagradas reglas de la empresa familiar» (p. 355) y a medida que más mujeres se implican en la EF han desafiado dicha regla de la transferencia de liderazgo del padre al primer hijo nacido varón. Cabrera Suárez (1997) mantiene que con esta decisión (primogenitura) y esta resistencia a cambiar de criterio los padres evitan comparar y elegir entre los hijos.

---

<sup>19</sup> En algunas investigaciones la primogenitura (preferencia por el mayor hijo varón) no es el principal factor considerado cuando hay que elegir un sucesor en la empresa familiar (Cole, 1997; Vera y Dean, 2005; Humphreys, 2013).

Esta pauta de la primogenitura se da en diferentes países, y algunas investigaciones se han llevado a cabo en contextos geográficos concretos: Polonia (Safin<sup>20</sup>, 2014), Francia (Bessiere, 2014); Gran Bretaña (Martin<sup>21</sup>, 2001).

Barbeito Roibal (2002) y Barbeito Roibal, Martínez Carballo y Guillén Solórzano (2004), en sus estudios referidos a la empresa familiar gallega, muestran lo que parece indicar un cambio de mentalidad entre los empresarios, que parecen inclinarse hacia un criterio de elección del sucesor basado en la capacidad, frente al criterio de primogenitura como anterior criterio tradicional de elección del sucesor.

Son varios los autores que critican este criterio de la primogenitura, que lleva a renunciar a las capacidades y habilidades de las hijas del fundador y las excluye de la sucesión, y sostienen que debería primar un criterio basado en la capacidad y en las necesidades de la empresa.

Mullholland (2003) considera la primogenitura como una cuestión central de la cultura familiar compartida de las EF y la define como la tendencia a favorecer a los hijos varones como futuros propietarios, esta práctica consiste en pasar la unidad de capital productivo de la EF a lo largo de la línea masculina, al hijo mayor, que es quien toma el control del negocio a expensas de otros miembros de la familia y es la forma principal de modelar la carrera de las mujeres de la familia de acuerdo a su identidad de género y la responsable de la exclusión de las mujeres de la propiedad. Esta primacía de la primogenitura y la cultura familiar patriarcal lleva a privilegiar a los varones por encima de las mujeres, tanto en la formación como en las expectativas de carrera, dando como resultado diferencias de género sustantivas entre familiares masculinos y femeninos. Mullholland se refiere al hecho de que aunque las hijas pertenecientes a negocios fami-

---

<sup>20</sup> Safin (2014) sobre el criterio sucesorio en las empresas familiares polacas también se refiere a cómo las sucesoras desempeñan un serie de funciones en *stand-by*, esperando y preparándose para una situación en la que puedan probar su utilidad; una de las conclusiones de su estudio es que «las mujeres propietarias de negocios, cuando eligen sucesor, usan más criterios de tipo objetivo que los hombres y toman decisiones más racionales y menos emocionales que las realizadas por los hombres» (p. 102).

<sup>21</sup> Martin (2001) llevó a cabo un estudio en pequeñas EF en Gran Bretaña y comprobó que en aquellos casos en los que había hijos e hijas como posibles sucesores las hijas eran ignoradas cuando se contemplaba el proceso de sucesión. En su trabajo ilustra incluso aquellos casos en los que la empresa puede ser vendida antes de ser traspasada a una hija.

liars se beneficien de un estatus de clase en términos de educación y estilo de vida, «la expectativa general de los padres con respecto a sus hijas es que es más probable que sus destinos vitales sean experimentados fuera del negocio» (2003, p. 71). En muchos casos las mujeres, al no ser consideradas como futuras herederas, han sido en gran medida excluidas de la formación. La fase de preservación de la riqueza culmina con la exclusión de las mujeres de la propiedad, a través de este mecanismo de la primogenitura «que es clave en el sostenimiento de la relación dominación de los hombres y el capital» (p. 184).

Según Mulholland, la cultura de la primogenitura tiene resonancias tanto con los argumentos de Pateman<sup>22</sup> (1995) como de Engels<sup>23</sup> (1977) y es parte de una estrategia amplia de clase para la conservación y transferencia de la riqueza.

#### 5.2.4. Expectativas de futuro

Se están produciendo algunos cambios en las pautas de sucesión que conviene tener en cuenta. Tradicionalmente en la mayoría de los casos la sucesión ha solido recaer en un único miembro de la familia, ajustándose por tanto al modelo de la dirección unipersonal, pero las últimas investigaciones indican que muchas familias, cada vez más, están optando por equipos de hermanos —hombres y mujeres— que comparten tanto la propiedad como la gestión y el liderazgo, en vez de seguir la regla de la primogenitura, lo cual abre la posibilidad de llegar a ser potenciales sucesores a todos los descendientes independientemente del género (García-Álvarez, 2002; García-Álvarez y Veciana Vergés, 2002), si bien «en equipos mixtos de potenciales sucesores los varones controlan lo que fueron áreas claves para el desarrollo de la empresa del fundador, mientras que las descendientes femeninas se incorporan en áreas desatendidas» (García-Álvarez, 2002, p. 321).

---

<sup>22</sup> Mulholland se basa en el concepto de *contrato sexual* de Pateman para referirse a la cuestión de que, tras la noción de *unidad* de la relación marital, las esposas son invisibilizadas en las empresas y desaparecen de la esfera pública. El matrimonio y el discurso que le rodea procura las condiciones para que se den unas relaciones de dominación, lo que conlleva una exclusión sistemática de las mujeres.

<sup>23</sup> El análisis materialista que lleva a cabo Engels (1977) de la sexualidad es sensible al carácter de las relaciones de género dentro del matrimonio. Su discusión acerca del derecho del padre aclara la lógica de la enraizada primogenitura. Implica que el trabajo de las mujeres puede ser apropiado por los hombres por su posición de clase y su sexualidad, por su estatus de género.

Pasar por alto a las hijas para el liderazgo potencial de las empresas familiares puede producir opciones poco óptimas de sucesores, al tiempo que la exclusión sistemática de las hijas de la implicación en el negocio familiar puede alienarlas y reducir sus intereses en el negocio familiar.

Por otro lado, tal y como señala Wang (2010): «la mayoría de hallazgos sobre la sucesión de las hijas en la empresa familiar surgen en estudios en los que los padres son los principales líderes del negocio» (p. 481), pero no debemos perder de vista los cambios que han tenido las experiencias femeninas en el mundo de la empresa con el ascenso de mujeres a posiciones de liderazgo y con el avance de mujeres empresarias. Se estima que una tercera parte de las futuras empresas familiares estarán fundadas y dirigidas por mujeres independientes de hombres, padres, maridos, compañeros (Vera y Dean, 2005).

Algunas investigaciones han descubierto que es más probable que las mujeres consideren a sus hijas como sucesoras que los hombres (Dumas, 1998); en la investigación de Cadieux, Lorrain y Hugron (2002) se aborda la sucesión de la EF en empresas propiedad de mujeres y también la caracterizan por una falta de planificación hasta la selección del sucesor.

Hampton (2009) considera que en las EF tanto las mujeres sucesoras como los varones se encuentran en una «pecera», en la que están sometidos al escrutinio, pero que debido a los cambios se ha de llegar a alcanzar la igualdad, y que las empresas perdurarán a través de generaciones «si identifican y desarrollan a los sucesores con más talento —hombres o mujeres—» (p. 369).

### 5.3. CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN LAS PYMES FAMILIARES

Una de la hipótesis de las que hemos partido en esta investigación es que las PYMES familiares son el resultado de una superposición de dos instituciones: la familiar y la empresarial, fruto de lo cual se pueden dar una serie de contradicciones específicas entre la cultura del beneficio (producción capitalista) y la cultura del cuidado y del bienestar humano (cultura familiar). Por ello es importante indagar acerca de las relaciones



de subordinación entre hombres y mujeres, que se sitúan en la esfera reproductiva y se proyectan sobre las relaciones sociales fuera del hogar.

Esta cuestión nos lleva al tema de cómo hacen las hijas en las PYMES familiares para gestionar su vida laboral y familiar, cómo negocian la superposición de sus obligaciones empresariales y familiares, y cuáles son las estrategias de conciliación utilizadas por las hijas para solventar la doble presencia y hacer compatibles las variadas responsabilidades y tareas que nacen de la participación en el ámbito de la EF.

### 5.3.1. ¿Qué entendemos por *conciliación* y *corresponsabilidad*?

Desde hace años se demanda una sustitución del concepto de *conciliación*<sup>24</sup> por el de *corresponsabilidad*. Si la *conciliación* se entiende como la posibilidad de que las mujeres compatibilicen la esfera privada y la pública (laboral, política y social), el concepto de *corresponsabilidad* se refiere a la necesidad de que hombres y mujeres, titulares de los mismos derechos, se erijan en responsables de similares deberes y obligaciones en los escenarios público y privado, en el mercado laboral, en las responsabilidades familiares y en la toma de decisiones.

Murillo de la Vega (2009) se refiere a cómo la conciliación de la vida familiar y laboral nunca será una realidad si no la identificamos con la corresponsabilidad dentro de la familia y considera urgente superar el término conciliación para adoptar el de *corresponsabilidad*. Si existe reciprocidad en la asunción de compromisos retributivos, como hacen las parejas bisalariales, la misma regla debe seguirse en el reparto de la responsabilidad familiar, compartiendo la sustracción de tiempo que esto conlleva, aunque se adquieran servicios domésticos en el mercado.

---

<sup>24</sup> Junter-Loiseau y Tobler (1999) revisan históricamente el concepto de conciliación, aparecido bajo la acepción de acercamiento de mundos contrarios y que ha llegado hasta nuestros días amparado incluso por la OIT. Las autoras rechazan el término y consideran que debe sustituirse en el contexto actual, porque lleva implícita una idea crítica de concordia y equilibrio, que oculta el conflicto derivado de la división sexual del trabajo. Con el añadido de que las políticas e instrumentos ideados bajo su amparo tienden a reemplazar a las políticas de igualdad de oportunidades.

<sup>24</sup> En la investigación llevada a cabo por Vera y Dean (2005) no aparecen dichos conflictos.

La corresponsabilidad también se debe extender a otros agentes sociales e instancias públicas y privadas, que tienen la posibilidad de facilitar o dificultar esa conciliación, como el Estado y las empresas<sup>25</sup>.

García Sainz, Legarreta Iza y Rodríguez (2005) consideran que la articulación de demandas de ambas esferas, la laboral y la personal, el mundo del trabajo y el mundo de la vida, va más allá de una cuestión volitiva porque requiere armonizar intereses enfrentados y conectar dos instituciones fuertemente interrelacionadas que tradicionalmente han mantenido criterios y prácticas muy diferentes y difíciles de compaginar. La conciliación entre vida laboral y personal no puede abordarse sin tener en cuenta el predominio que lo mercantil tiene sobre la vida cotidiana.

Los estudios referidos a España señalan que la conciliación entre vida laboral y vida familiar se sigue resolviendo por cauces informales (ayuda de miembros de la familia), y mediante estrategias familiares que contribuyen a reforzar la división del trabajo por género. Tobío Soler (2002) destaca que la mayoría de las estrategias tienen carácter privado e informal, e incluye las siguientes: acudir a la ayuda de la familia extensa (hay que tener en cuenta que las familias españolas siguen constituyendo una red de apoyo y solidaridad para sus miembros en situaciones de necesidad), servicio doméstico, estrategias espaciales, etc. Esta autora resalta que más que conciliación encontramos una contradicción entre la vida familiar y la laboral y que pese a lo evidente de los cambios introducidos en la familia en forma de avances seguimos encontrando barreras y resistencias a la igualdad. La persistencia e inercia de costumbres tradicionales; la responsabilidad de la organización y del mantenimiento del hogar, que siguen siendo de las mujeres; las tareas de cuidados y de atención de enfermos o dependientes, que siguen

---

<sup>25</sup> Torns (2005) se refiere a cómo los estudios que se realizan sobre la implantación de medidas de conciliación en las empresas están realizados desde una lógica priorizadora del beneficio empresarial, estriba en el hecho de mostrar posibles buenas prácticas de unas políticas *family friendly*. Dichas buenas prácticas circunscriben la conciliación al ámbito de la gestión de los recursos humanos, que tienden a ser un escaparate para la empresa y orientan las medidas conciliadoras hacia aquellos trabajadores, especialmente trabajadoras, que son directivas o con alta cualificación. Esta autora señala que este tipo de medidas alejan los temas de conciliación del proceso de negociación colectiva y refuerzan la individualización de las relaciones laborales e incluso provoca una polarización en el colectivo de los trabajadores. Esas mismas buenas prácticas coexisten con otras actuaciones que refuerzan la precarización de las condiciones de trabajo de la mayoría de la plantilla.

estando asimismo en manos de las mujeres, sean o no éstos de su propia línea familiar (se da por parte de las mujeres una interiorización de la autoexigencia de dichos cuidados).

El que la responsabilidad de compatibilizar la vida familiar con la vida laboral recaiga aún en las mujeres refleja la vigencia de la división sexual del trabajo existente en la sociedad y concretamente, del modelo de familia nuclear fordista<sup>26</sup>.

### 5.3.2. La conciliación de las hijas empresarias en la empresa familiar

La conciliación entre vida laboral y personal es uno de los principales retos a los que actualmente se enfrentan las mujeres que dirigen una EF, y de hecho esta es una de las cuestiones que preocupan a las mujeres (Vera y Dean, 2005) y que ha sido tratado en algunas obras referidas a la mujer en la EF.

En el caso de las hijas en EF, no solo se espera de ellas que desempeñen bien su trabajo mientras se encuentran en el negocio, sino que también se espera de ellas que cuiden de su familia que forma parte de la empresa, siendo evaluadas por ello, y que sean las encargadas de cumplir una serie de funciones en la empresa, vinculadas muchas de ellas a su rol en el seno de la familia. Cole (1997) propuso que las hijas tenían que enfrentarse a dobles mensajes provenientes de sus padres (hacerse cargo del negocio, mantener el compromiso con la empresa y al mismo tiempo tener hijos); en su investigación, las cuestiones relativas a la conciliación seguían siendo una preocupación de las mujeres.

Los trabajos sobre las mujeres de la familia en la EF, en general no específicos de las hijas, señalan que estas desempeñan distintos tipos de trabajo, tanto productivo como reproductivo, dentro y fuera de la empresa; Rowe y Hong (2000) se refieren a diferentes tipos de trabajo no pagado desempeñado por las mujeres, que contribuyen directa e indirectamente al bienestar económico de la familia, tales como el mantenimiento del

---

<sup>26</sup> Este modelo se sustentaba en una estricta división sexual del trabajo y que venía acompañada por la familia nuclear tradicional como norma social. La pareja heterosexual con un estricto reparto de roles: hombre ganador del pan/mujer ama de casa. Dicha norma social en torno al trabajo niega la existencia de unas tareas de cuidado de las personas y del mantenimiento del hogar-familia.

hogar (tareas de limpieza, preparación de comida), cuidado de dependientes (niños, ancianos, enfermos), además de contribuir a la gestión del negocio. Las mujeres que están implicadas en el negocio y asumen responsabilidades en él mismo a menudo no ven reducido su trabajo en el ámbito doméstico. Algunas mujeres simultáneamente mantienen un empleo, gestionan el hogar, trabajan en el negocio familiar y tienen que hacer malabares diariamente para gestionar dichas obligaciones.

Bjursell y Bäckvall (2011) consideran que la presencia de responsabilidad corporativa hacia las necesidades familiares, así como el reconocimiento empresarial a las contribuciones profesionales, podrían hacer de las EF un entorno laboral propicio para las mujeres de la familia.

Nos podemos preguntar si la EF es sensible a las necesidades de sus miembros, si las hijas pueden conseguir mayor apoyo social trabajando en una EF que si lo hicieran en una organización ajena a la familia. Diferentes investigaciones arrojan resultados contrarios: muchas de las participantes en el estudio realizado por Dumas (1992) ponderaban que las EF constituyen un entorno favorable en el cual el doble rol de mujer profesional y madre es más compatible que en muchas empresas no familiares, ya que la familia es valorada como parte del negocio familiar. Vera y Dean (2005) consideran que las hijas en las empresas familiares pueden encontrar mayor apoyo social que el que tendrían en otro tipo de organización. Por el contrario, Rodríguez Zapatero y Rodríguez Jiménez (2011) sostienen la idea de que la conciliación puede ser más difícil de ejercer por aquellas mujeres que trabajan en su propia empresa familiar, ya que se difuminan las fronteras entre el trabajo en la empresa y el desarrollado en la familia.

Danes, Haberman y McTavish (2005) se refieren en su estudio a cómo las parejas que poseen un negocio familiar se enfrentan a diferentes retos en la conciliación de trabajo y familia que aquellas que no poseen un negocio. Gillis-Donovan y Moynihan-Bradt (1990) señalan que hay familias en las que las mujeres buscan roles visibles en la empresa familiar y alentan a sus maridos a estar más activamente implicados en las responsabilidades de gestionar el hogar; en este sentido es interesante indagar acerca del papel desempeñado por sus parejas en el seno del hogar y en el desempeño de tareas del ámbito productivo.

En la investigación llevada a cabo por Vadnjal y Zupan (2009) las mujeres se quejan de las cargas que supone el trabajo doméstico y familiar y echan de menos ayuda en las tareas familiares, particularmente cuando ellas hacen una contribución igual que los hombres en las actividades de la EF. Los resultados de su estudio indican un pauta asimétrica desde el género con relación al trabajo en la familia y las actividades de tiempo libre que también se extiende a la EF; la participación de las mujeres en el negocio familiar aún no ha sido recompensada por la relajación de su papel en la familia: «las mujeres perciben su participación en la gestión, propiedad y recompensas como injusta y encuentran que su doble papel en la familia y en la empresa demanda más tiempo y energía que el que supone el rol de los hombres» (p. 172).

En la investigación de Mulholland (1996) aunque los hombres participantes se diferenciaban en términos de clase, etnia, edad y educación, «todos ellos se insertan en las mismas estrategias de género en sus relaciones con las esposas y el trabajo doméstico» (p. 130), a lo que se añade, según la autora, el hecho de que el discurso de adicción al trabajo permite a tales hombres priorizar la actividad empresarial en la esfera pública.

En un contexto en el que hermanos y hermanas comparten la gestión y la propiedad del negocio es interesante la apreciación de Ahl (2006), que señala que en los trabajos que existen sobre mujeres empresarias, la conciliación familia-trabajo es experimentada como un problema para muchas mujeres, pero esos estudios no señalan si los hombres tienen sentimientos parecidos. De hecho, en entrevistas realizadas a hombres empresarios no se les preguntan cuestiones relativas al conflicto hogar/empresa (Ahl, 2003).

Todos estos conceptos también nos llevan a reflexionar sobre el conflicto de roles que sufren las mujeres al conciliar su presencia en el mundo productivo y en el reproductivo, ya que en su caso la asunción de roles laborales se yuxtapone a los roles domésticos, ya que se da una contradicción entre los nuevos roles laborales de las mujeres y las formas tradicionales de organización doméstica.

En relación con la conciliación nos interesa indagar en los usos diferenciales del tiempo de hombres y mujeres y las implicaciones que ello tiene en las hijas en las em-

presas; la revisión del concepto teórico del tiempo<sup>27</sup> y de sus implicaciones en las relaciones desiguales de género ha llevado a diferentes científicos sociales a cuestionar las políticas de conciliación<sup>28</sup>. Desde la publicación en 1986 de la obra de M.<sup>a</sup> Ángeles Durán *La Jornada Interminable* se han llevado a cabo diferentes investigaciones sobre usos del tiempo, que muestran la marcada diferencia entre hombres y mujeres (Ramos Torre, 1990; Prieto, Ramos y Callejo, 2008; Durán, 2010). Los usos del tiempo muestran una notable estructuración según el género que pone de relieve que los hombres emplean mucho menos tiempo en tareas domésticas y de cuidados familiares. Durán (2010) y Torns Martín, Recio Caceres y Durán Heras (2013) señalan que España se sitúa entre los países con mayor desigualdad en la distribución del trabajo no remunerado. En su conjunto las mujeres dedican cada día dos horas y cuarto más que los hombres a las tareas del hogar. No obstante, en siete años los varones han recortado esta diferencia en cuarenta y un minutos<sup>29</sup>.

Desde los análisis que utilizan la perspectiva de género se ha cuestionado la idea del tiempo como algo natural, y nos recuerdan que se trata de una construcción conceptual cultural. Existe un tiempo más subjetivo, difícilmente medible, entendido como aquel que no se materializa en ninguna actividad concreta, destinado a tareas invisibles, pero que reclaman concentración y energía de las personas (Murillo de la Vega, 2001). Estas nuevas perspectivas sobre el tiempo y el trabajo han puesto de manifiesto las relaciones de poder y la desigualdad de género que se esconden detrás de la forma mercantil de valorar el tiempo.

Disponemos de distintas estadísticas sobre el uso del tiempo, tales como la Encuesta de Empleo del Tiempo (EET) desarrollada por el Instituto Nacional de Estadística (INE)

---

<sup>27</sup> El análisis del tiempo como un todo aparece en economía de la mano de la economía feminista (Carrasco, 2003).

<sup>28</sup> Singly estudia la diferencia y la desigualdad en el tiempo que dedican madres y padres a la crianza de los hijos (1999), defiende la inviabilidad de la idea de conciliación por ocultar la división desigualdad de tiempo de trabajo (de cuidado) y no permiten un reparto efectivo de esas responsabilidades familiares. Torns Martín (2001) a partir de un análisis cualitativo del tiempo da cuenta de cómo los padres no cogen los permisos de parentalidad porque no tienen interiorizado qué significa el tiempo para los otros y el tiempo de no trabajo les parece como tiempo libre o vacío de contenido.

<sup>29</sup> Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Empleo del Tiempo.  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?L=0&type=pcaxis&path=%2Ft25%2Fe447&file=inebase>.

2002-2003 y 2009-2010, que sigue las directrices metodológicas de Eurostat; según Durán Heras (2009) esta es una de las fuentes actuales más importantes sobre uso del tiempo, además de la Encuesta sobre Uso del Tiempo (EUTE) llevada a cabo por el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) en 2003, entre otras. Tanto los objetivos como la metodología y el presupuesto de ambas son diferentes (Durán Heras, 2010), por lo cual no resulta fácil hacer comparaciones, pero los siguientes cuadros nos pueden ayudar a comparar el tiempo medio dedicado por hombres y mujeres al trabajo remunerado y no remunerado según ambas.

**Tabla 2: Tiempo medio dedicado al trabajo remunerado y no remunerado según la encuesta de empleo del tiempo (INE) 2002-2003**

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Trabajo</b>	25,7	72,6	48,7
<b>Hogar y familia</b>	74,3	27,4	51,3
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0

*Fuente: García Sainz (2005)*

**Tabla 3: Tiempo medio dedicado al trabajo remunerado y no remunerado según la encuesta sobre uso del tiempo en España, 2003 (CSIC)**

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Trabajo Remunerado</b>	26,0	69,9	44,0
<b>Trabajo no Remunerado</b>	74,0	30,1	56,0
<b>Carga Global de Trabajo</b>	100,0	100,0	100,0

*Fuente: García Sainz (2005)*

Los datos presentados por el Instituto de la Mujer<sup>30</sup> a partir de los datos de la última la Encuesta de Empleo de Tiempo (2009-2010)<sup>31</sup> indican que las mujeres dedican menos tiempo que los hombres a todas las categorías de actividades, con la única excepción de aquella que tiene que ver con el cuidado del hogar y de la familia; el porcentaje de mujeres que empleaba tiempo en el cuidado del hogar y de la familia era del 91,9%, y destinaba una media de 4 horas 29 minutos, frente al 74,7% de los hombres, que destinaba 2 horas y 32 minutos. La variación entre los datos de 2002-2003 y los de 2009-2010 indican un incremento de la implicación de los varones en el trabajo doméstico y de cuidado en 24 minutos y una reducción de la dedicación de las mujeres en 17 minutos (Torns Martín et al., 2013). Otro de los datos que arroja dicha encuesta es que, según nivel de estudios, los mayores porcentajes de corresponsabilidad en la realización de las tareas del hogar se dan entre quienes han cursado enseñanzas de formación profesional o equivalente y quienes han realizado estudios universitarios<sup>32</sup>.

No hay que perder de vista la crítica que desde hace años vienen haciendo diferentes autores al sesgo de género y mercantil que llevan implícitas las propias categorías manejadas por las estadísticas oficiales (García Sainz, 1993, 1994; Otegui Pascual, 1997; Mayordomo Giner y Carrasco, 2000; Carrasco y Domínguez, 2003), ya que se basan en una definición economicista del trabajo identificándolo con el empleo, sin dar cuenta del trabajo no remunerado.

Por otro lado, tal y como señalan Brunet Icart, Belzunegui Eraso y Pastor Gonsálvez (2011), determinadas suposiciones que dirigen las organizaciones no son neutrales, sino que impactan diferencialmente en hombres y mujeres. Entre ellas está el concepto de tiempo en las organizaciones, concretamente el tiempo empleado en el trabajo como forma de medir la lealtad. El tiempo se convierte en una estrategia patriarcal usada para segregar y poner a las mujeres en una posición desventajosa (Buswell y Jenkins, 1994).

---

<sup>30</sup> *Mujeres en Cifras. El Tiempo de las mujeres y el tiempo de los hombres*. Número 3, marzo de 2013. <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/boletinEstadistico/docs/Boletin3Marzo2013.pdf>.

<sup>31</sup> Encuesta de Empleo del Tiempo. Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?L=0&type=pcaxis&path=%2Ft25%2Fe447&file=inebase>.

<sup>32</sup> Tobío Soler (2002) considera que el factor más claramente asociado a una mayor igualdad de género es el nivel de cualificación de la mujer: cuando es más alto se produce un aumento de participación doméstica de los hombres.



También es interesante dedicar atención al ocio y tiempo libre de las mujeres; como en otros ámbitos, nos encontramos con una desigualdad por género. Las posibilidades reales de que las mujeres hagan lo que quieran con su tiempo son menores que en el caso de los hombres, sobre todo cuando tienen hijos. Las opciones para compatibilizar empleo y familia se gestionan generalmente restando tiempo de diferentes actividades y especialmente del tiempo libre, ya que la presencia y la contribución de las mujeres en el mundo productivo de la empresa no suponen un abandono del trabajo llevado a cabo en el hogar y da lugar a la doble jornada laboral, lo que conlleva una menor posibilidad para el disfrute del ocio y tiempo libre para las mujeres.

Pese a que las mujeres disponen hoy en día de más tiempo libre que hace veinte años, su disfrute sigue marcado por los ritmos familiares (horarios escolares de los hijos y laborales del marido), y aunque se han producido cambios en la vida familiar que han permitido mayor tiempo de ocio y una ligera redistribución de tareas entre hombres y mujeres estamos aún lejos de hablar de igualdad en el uso del tiempo de ocio. Las mujeres cuando organizan su tiempo de ocio tienen en consideración no solo las exigencias de sus propios horarios, sino también las pautas de actividad del resto de los miembros de la familia (Carrasco, 1999). De hecho, el incremento del tiempo libre no proviene mayoritariamente de la redistribución de tareas con los hombres, sino de intensificar el ritmo de trabajo a otras horas.

Fernández Villanueva et al. (2003) señalan que el propio discurso de las mujeres refleja que su tiempo libre está muy relacionado y condicionado por el trabajo, tanto productivo como reproductivo, que desarrollan en su vida cotidiana. El tiempo libre pasa a situarse en un plano secundario y dependiente de la esfera del trabajo, a lo que hay que añadir las barreras sociales que existen contra el ocio de las mujeres, en forma de presiones para que se queden en el domicilio familiar.

Mullholland (2006) se refiere a la renuncia de muchas mujeres/socias en negocios con sus maridos a su tiempo libre y a cómo incorporar actividades de ocio al negocio, como una particular combinación de trabajo y placer, pero en muchas ocasiones lo que pasa por tiempo libre es realmente trabajo: «la ideología del trabajo doméstico, como no trabajo influye en la manera en que las mujeres consideran y definen el trabajo que realizan» (p. 125).

Otra de las barreras incluidas en esta cultura patriarcal tiene que ver con la maternidad y así aparece en diferentes estudios<sup>33</sup>; el rol maternal representa nociones preconcebidas compartidas acerca de la maternidad y su significado que pueden variar de una sociedad a otra (Bjursell y Bäckvall, 2011), pero que en España se caracteriza por un ideal de maternidad intensiva (Blanco García, 2002). Distintas autoras se refieren a la llegada de los hijos como el momento cuando se ponen en acción las pautas de género más profundamente recibidas e interiorizadas durante la infancia y la adolescencia (Brullet Tenas, 1996; Fernández Villanueva et al., 2003) y a como la acentuación de los roles tradicionales se produce a medida que las parejas se estabilizan y sobre todo cuando nacen los hijos.

Al tema de la maternidad se refieren algunas autoras cuando estudian el rol de la mujer en la EF.

Salganicoff (1990) pone de relieve cómo la lealtad al negocio familiar se fusiona con la lealtad a su familia de origen y ello compite con la lealtad y las demandas de su propia familia nuclear, especialmente si tiene hijos.

Cole (1997) señala que muchas mujeres participantes en su trabajo sufren conflictos relacionados con la maternidad y el cuidado de los hijos, y que algunos de los problemas derivan de los mensajes contradictorios acerca de las prioridades que provienen del trabajo y de la familia.

Una de las conclusiones del trabajo de Bjursell y Bäckvall (2011) acerca de las representaciones de la mujer en la EF es que el rol maternal se da por sentado, mientras que el rol empresarial se aborda como problemático; en las entrevistas realizadas a mujeres empresarias los periodistas les preguntan acerca de los problemas de ser una mujer directiva, sobre el problema de compaginar diferentes papeles sociales e incluso se les pregunta acerca de su femineidad, dándose por supuesto tanto por parte del periodista como de las mujeres entrevistadas que la combinación de los roles privados y profesio-

---

<sup>33</sup> Requeixo Soto (2011) indica que la maternidad actúa como barrera para la promoción de las mujeres en la empresa familiar y apunta la necesidad de acciones positivas que deberían incidir en neutralizar esta condición. Martínez Jiménez, Hernández Ortiz y Poza Pérez (2007), en un estudio basado en entrevistas a mujeres en la comunidad andaluza, indican que las mujeres que deciden crear una familia y que tienen hijos pequeños han optado, en la mayoría de los casos, por reducir su implicación en la empresa.

nales es difícil para las mujeres. En el modelo construido por Bjursell y Bäckvall si el rol maternal y el empresarial se mantienen separados y en línea con las expectativas tradicionales, la mujer se presenta como heroica, lo cual puede actuar como mantenedor de los roles tradicionales.

El sistema de valores imperante acerca de cómo, quién y de qué manera debe desempeñarse el trabajo (remunerado y doméstico) marca las líneas fundamentales sobre las que debe discurrir el cambio. En relación con la conciliación y con la corresponsabilidad, también en las PYMES familiares se trata de avanzar hacia un modelo más igualitario de trabajo, de producción y de reproducción, buscando modelos que contribuyan a erradicar las desigualdades entre hombres y mujeres.

En el siguiente capítulo se describe todo el diseño metodológico; en el que partiendo de una reflexión acerca de la idoneidad de la metodología cualitativa para nuestro objeto de estudio, hemos acudido al estudio de caso como estrategia de investigación y a la entrevista en profundidad como técnica de recogida de datos.

## 6. MARCO METODOLÓGICO

El asunto que ocupa esta tesis es la comprensión de las dinámicas inherentes a las PYMES familiares como unidad de producción y reproducción, concretamente las experiencias y contradicciones vividas por las hijas. La investigación se ha llevado a cabo a través del estudio de casos en la provincia de León.

En este capítulo partimos de una breve revisión de la metodología científica utilizada en el estudio de la EF y a continuación, a partir de la propuesta, los objetivos y las hipótesis de investigación, pasamos en los siguientes apartados a exponer todo el diseño metodológico.

### 6.1. LA METODOLOGÍA EN EL CAMPO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

En el campo de la investigación de EF hay pocos artículos que traten sobre las metodologías de investigación<sup>1</sup>. Una excepción es el trabajo de Nordqvist, Hall y Melin (2009), quienes señalan que la investigación acerca de la EF ha estado dominada por los métodos de investigación cuantitativos, pero estos autores reclaman una aproximación de tipo interpretativo y cualitativo en el campo de la EF, «como una metodología más apta para captar la complejidad específica y la dinámica única de las empresas familiares» (p. 294), «la cual nos puede ayudar a captar la propia heterogeneidad de las empresas familiares, comprender de una forma más rica y profunda la empresa familiar» (p. 295).

En las últimas revisiones bibliográficas sobre el campo de investigación de EF, aparecen los trabajos empíricos como los de mayor peso dentro de las publicaciones sobre

---

<sup>1</sup> Una excepción es el trabajo de Handler (1989).

empresa familiar, de los 684 artículos revisados en el trabajo de Benavides Velasco, Guzmán Parra y Quintana García (2011), el 56% son artículos empíricos y el resto, un 43,4%, son contribuciones teóricas. En la obra de De Massis, Pramodita Sharma, Chua y Chrisman (2012) en la que se lleva a cabo una revisión comentada de los estudios sobre empresa familiar, de los 215 artículos más citados en 33 revistas, 124 son trabajos empíricos de corte cuantitativo, frente a 14 de corte cualitativo, a los que hay que añadir otros trabajos de carácter teórico-conceptual, revisiones de literatura, editoriales y experimentales.

A pesar de la predominancia de los estudios de corte cuantitativo en el campo de la EF, algunas de las investigaciones acerca de la mujer en la EF, se han realizado mediante la utilización de la entrevista en profundidad, estudios de casos e historias de vida, como técnicas de recogida de datos y algunas de ellas son investigaciones acerca de las hijas en la empresa familiar<sup>2</sup>. En el apartado de anexos (anexo 8) se incluye un cuadro que incorpora las principales investigaciones acerca de las mujeres en la EF que han utilizado metodología cualitativa.

Con relación a una posible metodología feminista, mantenemos el punto de vista de Harding (1987), en el sentido de que lo que distingue las investigaciones de género sería más el objeto de estudio y su marco teórico, que el método; lo importante es adaptar los métodos y técnicas convencionales a usos no sexistas ya que estos han de ser adecuados para desvelar las relaciones de género y evitar sesgos sexistas (Díaz Martínez y Dema Moreno, 2013). Los métodos también pueden ayudar a llevar a cabo una investigación de corte feminista, desde la perspectiva del construccionismo social, frente a aquellos otros que tratan de buscar las diferencias y refuerzan la idea de que las mujeres son diferentes que los hombres, menos adecuadas para ser sucesoras en una empresa o empresaria. En ocasiones, en la investigación que se ha llevado a cabo en torno a este objeto, las mismas asunciones acerca de la mujer en la empresa, del género, de la familia, han influido en las preguntas de investigación y esas mismas asunciones tienen que ver con lo que se excluye, con los factores o circunstancias que no son percibidos como relevantes en la investigación (Ahl, 2006).

---

<sup>2</sup> Dumas (1989), una de las autoras que ha investigado el papel de las hijas en la empresa familiar, reclama la utilización de una metodología interpretativa en el estudio de las empresas familiares.

## 6.2. PROPUESTA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

El objeto que ocupa esta tesis se concreta en el estudio sociológico del papel desempeñado por las hijas potenciales sucesoras en las PYMES familiares de la provincia de León, a través de la reconstrucción de su propia experiencia individual, revelar así las relaciones de género y las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres con relación a la participación en ellas. Tratamos de comprender las contradicciones que se dan en este tipo de instituciones que son al mismo tiempo unidades de producción y de reproducción.

A partir de este objetivo general vamos a ir desarrollando otros objetivos específicos que van a marcar el plan de trabajo y la metodología a seguir:

- Conocer el tipo de socialización que se ha llevado a cabo en las PYMES familiares. Este objetivo específico, nos conduce a estudiar y determinar si ha existido una socialización diferencial de género en el seno de las familias y de qué manera ello ha influido en su ubicación en el seno de la empresa.
- Explorar cuáles son los modelos de identificación de las potenciales sucesoras de la empresa familiar.
- Analizar la participación laboral de las hijas en las PYMES familiares y descubrir los obstáculos que se dan para su plena incorporación y participación en igualdad de condiciones que los hombres.
- Conocer el significado que las hijas atribuyen a la relación familia-empresa en el seno de las PYMES familiares.
- Descubrir los posibles conflictos que se dan, tanto en la esfera familiar como en la esfera empresarial.
- Describir y analizar los diferentes roles desempeñados por las hijas que forman parte de las PYMES familiares y los conflictos que se pueden dar entre ellos.
- Conocer la posible existencia de estereotipos en el discurso de las hijas en torno a la su participación en la EF.
- Investigar las estrategias de conciliación que utilizan las mujeres para compaginar su dedicación a la vida familiar-doméstica y a la laboral en el seno de la empresa.
- Indagar el compromiso de las hijas con la empresa familiar.
- Profundizar en las pautas de liderazgo y sucesión en la EF.

A su vez, las **Hipótesis de investigación** de las que partimos se concretan de la siguiente manera:

Podríamos pensar que las PYMES Familiares son instituciones únicas resultado de una superposición de dos instituciones, la familiar y la empresarial, fruto de lo cual se pueden dar una serie de conflictos y contradicciones específicas entre la cultura del beneficio (producción capitalista) y la cultura del cuidado y del bienestar humano (cultura familiar). Esta fusión de familia y empresa a su vez podría conllevar una serie de conflictos interroles e intrarrol que afectarían a las hijas de los fundadores como potenciales sucesoras del negocio.

Las hijas puede que se tengan que enfrentar con diferentes tipos de obstáculos para la incorporación y plena participación en las empresas. Dichos obstáculos pueden ser fruto tanto de la socialización diferencial llevada a cabo en las familias en diferentes momentos, como de la cultura tradicional en el ámbito de las PYMES familiares y de la división sexual del trabajo, aún vigente en la sociedad y que se traslada a las empresas.

Una última hipótesis se refiere al género como criterio que marca las pautas de sucesión en las PYMES familiares, que nos lleva a considerar si la primogenitura, como regla implícita, sigue dominando el sistema de valores de la empresa, donde las hijas puede que sean pasadas por alto como candidatas para la sucesión.

### 6.3. REFLEXIONES ACERCA DE LA IDONEIDAD DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA NUESTRO OBJETO DE ESTUDIO

En esta investigación hemos optado por una estrategia metodológica cualitativa. Esta elección se ha hecho en función de la propuesta y de los objetivos de investigación; en los que se prioriza el estudio de la situación de las hijas, tratando de reconstruir su experiencia individual, centrándose en la percepción y en la definición por parte de ellas mismas de su participación en las EF; el hecho de que nos interesen los aspectos subjetivos de la conducta humana por encima de las características objetivas nos dirige a la investigación cualitativa que nos va a permitir captar el sentido que los sujetos dan a sus

acciones; el lenguaje es fundamental, es el objeto propio de estudio, «el investigador cualitativo estudia a través del lenguaje de los actores» (Silverman, 2006, p. 89).

La metodología cualitativa parte del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados<sup>3</sup> y símbolos. La investigación cualitativa es el análisis objetivo del significado subjetivo, este significado es el que preside el comportamiento de los individuos cuando actúan en función de los otros, ya que el auténtico significado de los actos es conocido privilegiadamente por los actores.

Algunos de los postulados que mantienen las técnicas cualitativas son: la primacía de los aspectos subjetivos de la conducta humana sobre las características objetivas, exploración del significado del actor, el uso del lenguaje simbólico más bien que el de los signos numéricos. Uno de los objetivos de la metodología cualitativa es comprender el fenómeno que se estudia, esta comprensión solo se puede alcanzar conociendo el contexto en el que se da el objeto investigado.

Nordqvist, Hall y Melin (2009), señalan tres conceptos centrales compartidos entre las investigaciones interpretativas: interpretación, comprensión y significado: «los investigadores interpretativos tratan de alcanzar la comprensión a través de la interpretación de significados asignados a acciones, eventos, objetos, actores» (p. 298).

Tampoco hay que olvidar que el enfoque cualitativo «es un modo de encarar el mundo empírico (...) los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico» (Taylor y Bogdan, 1986, p. 20); en el que la elaboración teórica se realiza con y a partir de los datos recogidos durante el proceso de investigación.

Corbetta (2010) define al paradigma interpretativo cualitativo como aquel en el que objeto de investigación es el «descubrimiento del punto de vista del actor social» (p. 45), el investigador se sitúa lo más cerca posible del sujeto de análisis con la intención de ver la realidad social «con los ojos del sujeto estudiado» (p. 46) y la concepción de la investigación como «interacción» que implica un papel activo del sujeto estudiado.

---

<sup>3</sup> El descubrimiento de significados resume las razones que legitiman el uso de los métodos cualitativos frente a los cuantitativos. Taylor y Bogdan (1986) consideran entre las características que distinguen a los métodos cualitativos el hecho de que el investigador quiere esclarecer experiencias humanas subjetivas.



En la metodología cualitativa, cuando se trata con discursos, lo que se busca es un tipo de representatividad estructural, atendiendo a los rasgos y niveles de la estructura social. Tal y como señalan Finkel, Parra Contreras y Baer (2008) «los discursos individuales reproducen discursos sociales y la peculiaridad de estos discursos individuales depende precisamente de su ubicación en la estructura social», «se busca el acceso a determinados mundos de sentido que se consideran significativos para cubrir los objetivos de investigación» (p. 134).

La preocupación en esta orientación metodológica no es la generalización de los resultados, sino el defender la especificidad de las distintas situaciones sociales; la investigación cualitativa se pregunta por el «por qué» se comportan de determinada manera los fenómenos sociales, es de tipo holístico, concibe la realidad que estudia como un todo, que no puede ser reducido a una mera suma de variables.

Con relación al papel del investigador en este tipo de metodología, la posición de Flick, 2015) es muy acertada:

Los mismos investigadores son una parte importante del proceso de investigación, bien desde el punto de vista de su propia presencia personal como investigadores, bien desde sus experiencias en el campo y con la reflexividad que aportan al rol que desempeñan, pues son miembros del campo que es el objeto de estudio. (p. 13).

Algunos autores han reclamado la pertinencia de la metodología cualitativa en el estudio de la EF, como Litz (1997), quien considera la misma como especialmente apropiada para investigar la EF ya que permite «penetrar en el velo de la familia» (p. 65) y Hampton (1990) que considera que evita la recolección de datos superficiales que no ayudan a comprender la complejidad de la EF.

## 6.4. ESTUDIO DE CASOS

Con el estudio de casos pretendemos enfocar y estudiar en profundidad nuestro objeto de estudio, en una zona geográfica concreta, en León, provincia perteneciente a la Comunidad Autónoma de Castilla y León, ubicada en el noroeste de España.

En España un 99,9% de las empresas son PYMES<sup>4</sup> de las cuales el grupo de las microempresas constituye más del 95.7% del total. Concretamente en Castilla y León, las PYMES suponen un 99,93% sobre el total de empresas; este modelo corresponde con el tejido empresarial de León que también se caracteriza por un predominio de las empresas de pequeño tamaño. Las PYMES<sup>5</sup> representan el 99,66% del total de las empresas; si atendemos al tamaño de las empresas de la provincia por número de asalariados hay que resaltar el gran peso que tienen las microempresas un 96,3% (de las cuales un 52,82% corresponde a empresas sin asalariados) del total frente al 2,96% de las pequeñas y un 0,40% de las medianas y el ínfimo 0,34% de las grandes compañías. En cuanto a la distribución porcentual de las empresas según sector, un 7,46% corresponden con la industria, 16,77% con la construcción, 25,05% con comercio y el 50,72% al resto de servicios.

En relación con la estructura empresarial, la provincia de León con un 19,6% es la segunda de la Comunidad en cuanto al número de empresas activas, tras Valladolid con un 20,8%, en clara muestra de la tradición empresarial que ha tenido la provincia leonesa.

Como indica Eisenhardt (1989), el estudio de caso es una estrategia de investigación que se concentra en comprender las dinámicas presentes en un contexto único. Tal y como Barret y Moores consideran «es especialmente apropiada como una herramienta de investigación para estudiar la empresa familiar, como un relativamente nuevo tema de investigación, y el liderazgo de las mujeres y la emprendeduría en la empresa familiar, como aún más reciente» (2009, p. 43).

---

<sup>4</sup> El INE a petición de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, se ajusta a las características que recomienda la Comisión Europea en su definición de PYME ( de 0-249 empleados), es decir es la suma de las microempresas (con menos de 10 empleados), de las pequeñas empresas (menos de 50 empleados) y de las medianas (menos de 250 empleados) [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf).

<sup>5</sup> <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ESTADISTICAS--PYME-n14-marzo-2014.pdf>.

Esta investigación está interesada en indagar acerca del papel de las hijas en las PYMES familiares en la provincia de León en el momento actual, entendidas estas como unidades de producción y reproducción, a través de la reconstrucción de su propia experiencia individual, tratando de revelar así las contradicciones que experimentan las hijas con relación a la participación en este tipo de institución en la que se fusionan dos instituciones, la familiar y la empresarial. Esta propuesta de investigación ha guiado en todo momento el proceso investigador en las distintas fases, desde el diseño hasta el análisis y la interpretación, y gira acerca de las siguientes preguntas en torno a las hijas en las PYMES familiares: ¿cómo definen su presencia?, ¿qué tipo de contradicciones y conflictos experimentan?, ¿cómo perciben su participación?

Esta aproximación metodológica nos puede llevar a plantear nuevas preguntas de investigación, por ejemplo, acerca del tipo de socialización anticipatoria que se ha dado en el seno de las EF, si la socialización familiar afecta a la presencia diferencial de hombres y mujeres en la EF, si en la EF existen barreras a la incorporación de las mujeres en igualdad de condiciones que los hombres, cómo perciben las hijas los conflictos de rol, cómo experimentan las hijas su participación en la EF, por qué siguen existiendo en la EF normas asociadas al género, si las hijas perciben las PYMES familiares como un entorno favorable para el liderazgo, entre otras. Este estudio se ancla en la revisión de las teorías e investigaciones existentes que hemos reflejado y desarrollado en los capítulos 2 al 5 de esta investigación.

En el estudio de caso hay una interrelación entre teoría (la revisión de la literatura ayuda a que emerjan algunas cuestiones interesantes) y material empírico. La teoría y la literatura son vistas como marcos de interpretación que son deliberadamente abiertos y adaptables, especialmente en las fases iniciales de la investigación; por otro lado, el diseño dinámico, integrado y flexible significa una aproximación abierta, que permite que a lo largo de todo el diseño de la investigación exista un diálogo con la propuesta de investigación, que nos ha dejado adaptar todas las fases del proceso investigador a los objetivos propuestos.

Este tipo de investigación requiere mucho esfuerzo e implicación y tomar decisiones. Pero todo ello merece la pena, pues el resultado contribuye a descubrir y visibilizar un tipo de dinámicas y situaciones de la vida cotidiana y organizacional, difícilmente abarcables desde otra perspectiva metodológica.

De acuerdo con un acercamiento al estudio de caso propuesta por Eisenhart (1989) y Yin (2014), tomamos una aproximación de muestreo intencional ya que buscábamos que los casos fueran teóricamente útiles para nuestro estudio; el estudio de caso busca una representatividad analítica definida por Coller (2005) así:

implica que el caso es apropiado para el tipo de discusión teórica que se quiere dilucidar con su análisis. Las conclusiones a las que se llegue no se pueden extrapolar a un universo sino al conjunto de teorías a las que el caso se dirige. (p. 56).

La técnica de muestreo es el muestreo motivado, en la medida en que el caso es pertinente teóricamente, es decir, relevante (Coller, 2005); se buscan escenarios en lugar de muestras estadísticamente representativas.

Se ha tratado de garantizar la diversidad. Las hijas pertenecientes a empresas familiares que han sido elegidas para el estudio desempeñan diferentes tipos de roles en la misma y varían en el grado de implicación en la empresa. También en la elección de participantes se ha tenido en cuenta que pertenezcan a distintos tipos de empresas:

- Aunque todas ellas son PYMES, se ha buscado la diversidad en el tamaño (siguiendo únicamente el criterio de número de empleados) e incluye microempresas (menos de diez empleados), pequeñas (de diez a cuarenta y nueve empleados) y medianas (de cincuenta a doscientas cuarenta y nueve empleados).
- En función del grado generacional, se han seleccionado empresas que estén en distinto ciclo de vida.

Concretamente cinco empresas son de segunda generación y en ellas ya se ha consumado el relevo generacional de manera efectiva, los fundadores, en el caso de que vivan han pasado a un segundo plano y el control efectivo de la empresa ya lo llevan los descendientes, aunque la propiedad sigue estando repartida entre dos generaciones. En este tipo, hay casos en los que todos los hermanos participan en la gestión y otros en los que solo participan algunos descendientes compartiendo el liderazgo entre ellos.

En la selección muestral también hay tres empresas de primera generación, en las que aún no ha culminado el relevo generacional y el fundador o fundadores aún controlan la empresa pero trabajan conjuntamente de forma continuada miembros de al menos dos generaciones. En estas aún están presentes la generación fundadora y la sucesora; en algunas empresas el liderazgo indiscutible aún lo mantiene el fundador de la empresa y en otras el liderazgo lo comparte con los miembros de la segunda generación.

- En cuanto a los fundadores, en algún caso son ambos cónyuges y en otros solo el padre, variando también el grado de implicación de las esposas de un caso a otro.
- Entre los casos estudiados hay empresas que pertenecen a diferentes actividades<sup>6</sup> de la economía, tales como agricultura (una participante), industrias extractivas (dos participantes), industria manufacturera (tres participantes), servicios empresariales (una participante), sanidad (una participante).
- En cuanto a la zona geográfica dentro de la provincia de León, las empresas a las que pertenecen las participantes están ubicadas en diferentes zonas de León: tres empresas están ubicadas en la comarca del Bierzo, una en la zona de la Cabrera, otra en una pequeña población del sur de la provincia y las tres restantes en la capital de la provincia.

En todas ellas se ha tenido en cuenta la definición de empresas familiares como aquellas *en las que la propiedad del capital y la dirección efectiva del negocio están en manos de personas pertenecientes a una misma familia*, entendiendo que una empresa se convierte en familiar cuando el fundador o fundadores deciden incorporar a sus familiares en su accionariado o en su gestión, por lo que se incluyen tanto las empresas en las que ya se ha consumado algún relevo generacional con éxito como aquellas en las que aún no se ha producido dicho relevo, pero en las que trabajan conjuntamente miembros de al menos dos generaciones familiares distintas, la propietaria de la participación en el capital que otorga el control de la propiedad y otra generación, u otras. Es importante que en dichas empresas exista voluntad de continuidad del negocio en manos de la familia y que sus miembros se perciban a sí mismos como integrantes de una empresa familiar.

En el anexo 9 se hace una breve descripción de cada una de las participantes y de algunos de los aspectos más relevantes que las identifican con relación a la familia y a la empresa.

La siguiente tabla refleja el perfil empresarial y sociodemográfico de los casos seleccionados:

---

<sup>6</sup> Actividades de la clasificación de la CNAE 2009.

**Tabla 4: Perfil sociodemográfico y empresarial de las participantes y de las empresas a las que pertenecen**

	PARTICIPANTE 1 Bel.	PARTICIPANTE 2 Bea	PARTICIPANTE 3 M	PARTICIPANTE 4 E	PARTICIPANTE 5 Lo	PARTICIPANTE 6 La	PARTICIPANTE 7 Ra	PARTICIPANTE 8 J
LUGAR DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	Empresa de la participante	Despacho de la universidad	Empresa de la participante	Despacho de la universidad	Empresa de la participante	Despacho de la universidad	Despacho de la universidad	Casa de la participante
EDAD	42	42	45	32	37	35	51	47
FORMACIÓN	L	FP	L	L/M	L/M	L/M	FP	D
ESTADO CIVIL	C	D	D	P	P	S	C	P
EDAD DE INCORPORACIÓN A LA EMPRESA	24	26	22	26	26	26	20	25
PUESTO EN LA EMPRESA	Dra. Gral.	Administrativa	Técnico	Dra. Admón. y RR.HH.	Dra. Gral	Dra. Dpto. Legal	Administrativa	Administrativa
AÑO DE FUNDACIÓN EMPRESA	1985	1908/1960	1978	1993	1997	1960/1993	1982	1993
SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA	Industria Manufacturera	Industrias Extractivas	Servicios Empresariales	Industria Manufacturera	Sanidad	Industria Manufacturera	Industrias Extractivas	Agricultura
N.º DE EMPLEADOS	8	240	17	54	190	170	130	5
TIPO DE EMPRESA GENERACIONAL	2.ª	1.ª	2.ª	2.ª	1.ª	1.ª	2.ª	2.ª
RELEVO GENERACIONAL	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI

**Leyenda de la tabla:**

Formación: FP: Formación Profesional; D: Diplomada; L: Licenciada universitaria; M: Master.

Estado Civil: C: casada; S: separada; D: divorciada; P: conviviendo en pareja.

Puesto en la empresa: Puesto que la participante señala que ocupa, independientemente de que en la entrevista se defina de otra manera.

Año de fundación: en el caso de la empresa de alguna participante, el germen de la actual empresa está en otra empresa cuyo origen se remonta a décadas anteriores, se separan ambas fechas con una /.

Tipo de empresa: en función del grado generacional. 1.ª: aquellas en las que el fundador o fundadores aún controla la empresa, pero en la que los hijos ya se encuentran incorporados desempeñando diferentes tipos de funciones. 2.ª: aquellas en las que el fundador o fundadores, en caso de que vivan, han pasado a un segundo plano y el control efectivo ya lo llevan los hijos e hijas.

Relevo Generacional: SÍ: se ha consumado algún relevo generacional de forma efectiva; NO: no se ha producido un relevo generacional efectivo, pero trabajan conjuntamente miembros de dos generaciones, los fundadores en estos casos, aunque hayan delegado siguen dirigiendo y controlando la empresa.

Otros familiares trabajando en la empresa aparte de los pertenecientes a la familia propietaria de la empresa.

## 6.5. TÉCNICA DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN: LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

La propuesta de investigación es la que demanda una técnica concreta de investigación, en este caso la entrevista en profundidad<sup>7</sup>, que nos va a permitir la recogida de datos primarios, se trata de un tipo de entrevista cualitativa, que en este estudio consistirá en una entrevista individual, de carácter holístico, dirigida a la obtención de información a través de personas que conocen con precisión el tema y que concretamente nos permite explorar el significado que las hijas otorgan a sus experiencias cotidianas en el seno de las PYMES familiares.

La entrevista cualitativa es un proceso de interacción entre dos individuos, a través de la cual se generan los datos. Cada entrevista es una situación única, que puede y debe ser adaptada a cada participante, requiriendo una serie de decisiones acerca de qué dirección tomar. Es una técnica que «se caracteriza por la apertura, la flexibilidad y dina-

---

<sup>7</sup> Existen diferentes términos en la literatura para referirse a este tipo de entrevista: entrevista cualitativa (Valles Martínez, 2009, Corbetta, 2010); entrevista abierta (Alonso, 1994; Finkel, Parra Contreras y Baer, 2008); entrevista en profundidad (Ruiz Olabuénaga, 1996; Valles Martínez, 1997); entrevista focalizada (Merton, 1946).



mismo, así como por su potencialidad para ofrecer testimonios personales que son interesantes, en tanto que constituyen una expresión biográfica de lo social» (Botía-Morillas, 2013, p. 449).

La aproximación a esta técnica proviene de dos orientaciones teóricas: el interaccionismo simbólico que se basa en el supuesto de que las personas interactúan en base a los significados de las cosas y su interpretación; y el enfoque fenomenológico, y especialmente de Schütz (1967), ya que el fin y los objetivos de la investigación entroncan con lo que él llama *comprensión subjetiva*. Partiendo de la idea de que el sujeto de la investigación social piensa, habla y simboliza su experiencia a través del lenguaje, la entrevista en profundidad es consecuente con esta idea de la capacidad de los sujetos de construir significados a través del lenguaje. Una asunción básica de la investigación con entrevista en profundidad, es que el significado que los sujetos dan a su experiencia afecta a la forma de llevar a cabo dicha experiencia.

La entrevista en profundidad es una técnica para conseguir que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación; concibe al actor social como una persona que construye sentidos y significados de la realidad ambiental (Ruiz Olabuénaga, 1996). La raíz de la entrevista en profundidad es un interés por comprender la experiencia vivida de otros y el significado que otorgan a dicha experiencia, «la entrevista proporciona un acceso al contexto del comportamiento de los sujetos y otorga a los investigadores una vía para entender el significado de dicho comportamiento» (Silverman, 2006, p. 10). La entrevista en profundidad como técnica cualitativa busca entrar dentro del proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada para comprender los medios detallados a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio suyo y de los demás. La perspectiva de investigación es biográfica, ya que nos centramos en las vivencias personales de las hijas que han tenido y tienen ciertas experiencias en su vida.

A través de la entrevista en profundidad tratamos de incorporar a las personas que participan en la investigación como sujetos que exponen sus experiencias y no como meros objetos de estudio; el fin de la entrevista en profundidad es que el sujeto reconstruya su experiencia dentro del tema objeto de estudio; el empleo de la entrevista presupone que el objeto temático de la investigación será analizado a través de la experiencia



que de él poseen un cierto número de individuos que a la vez son parte y producto de la acción estudiada, ya que «el análisis del narrador es parte de la historia que se narra» (Alonso Benito, 1994, p. 229). El fin de la entrevista es comprender la experiencia de quienes son entrevistados; no se trata de predecir ni de controlar el comportamiento de los sujetos (Seidman, 2006).

La entrevista es, por lo tanto, una conversación entre un entrevistador y un participante<sup>8</sup>, provocada, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional y con una cierta línea argumental; «la entrevista es pues una narración conversacional, creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado, que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio» (Greele, 1990, p.112). Corbeta (2010) también la define como una conversación provocada por el entrevistador, que conlleva un proceso de interacción entre dos sujetos y que se emplea para hacer hablar a los sujetos y entender sus puntos de vista, dirigida a sujetos elegidos sobre la base de un plan de investigación y guiada por el entrevistador, según un esquema flexible y no estandarizado de planteamiento de preguntas. El fin de la misma según este autor es tener acceso a la perspectiva del sujeto estudiado y la comprensión de los hechos sociales a partir de una lectura global de los fenómenos.

Toda entrevista conlleva un proceso de interacción entre dos sujetos mediante el cual, el investigador accede al mundo del entrevistado para reconstruir su realidad, logrando la «visión desde dentro». Cada entrevista es una situación única, es esencialmente una técnica flexible, adaptada a cada participante, utilizando sus propias categorías mentales, su propio lenguaje y cada una requiere una serie de decisiones acerca de qué dirección tomar. Se establece a partir de un sistema de intervención del entrevistador, compuestas por consignas (instrucciones que determinan, definen, encaminan, el tema del discurso) y comentarios (explicaciones, observaciones e indicaciones). No hay que perder de vista que el fin de la entrevista en profundidad no es lograr respuestas a pre-

---

<sup>8</sup> Nos referimos a la persona entrevistada como participante, término que se adopta de Seidman (2006) que recoge el debate existente en la literatura sobre los distintos términos para referirse al entrevistado: sujeto, informante, entrevistado y considera que es el término de participante el que refleja una postura activa, ya que a través de la entrevista en profundidad se anima a las personas a reconstruir sus experiencias activamente y este término captura tanto el sentido de implicación activa que se da en la entrevista en profundidad como el sentido de equidad que se trata de construir en las relaciones de entrevista.

guntas; se trata de dar la oportunidad a la participante, de reconstruir más que recordar su experiencia de acuerdo con su propio sentido de lo que es o fue importante.

En las entrevistas en profundidad, no se persigue la representación estadística, sino la representación tipológica, socio-estructural, de acuerdo con los propósitos de la investigación y las contingencias de medios y tiempo.

La calidad en la investigación se ha buscado a través del rigor en todo el proceso, desde la adecuación de la técnica de recogida de datos hasta el muestreo. Y esta calidad «se desarrolla y produce en el campo de tensión entre la creatividad (teórica, conceptual y metodológica) y el rigor metodológico al estudiar los fenómenos, los procesos y las personas» (Flick, 2015, p. 92).

### 6.5.1. El proceso de la entrevista

Se pueden distinguir tres momentos o fases en la realización de la entrevista, antes de llevar a cabo la entrevista, durante o desarrollo de la entrevista y después, referida a la transcripción. El trabajo de campo incluye desde la toma de contacto con las participantes hasta el registro de las impresiones de la entrevista.

#### Antes/preparación de la entrevista

Esta fase es muy importante e incluye todo lo necesario para facilitar el proceso comunicativo de la entrevista. Contiene diferentes tareas:

#### ***Diseño del guion de la entrevista***

La entrevistadora ha elaborado un guion temático que consiste en trazar un esquema en el que se anticipen los modos de abordar el tema central y las cuestiones secundarias y que deriva del marco teórico de la investigación. Sirve de orientación para todas las entrevistas, está diseñado en función de los objetivos e hipótesis de investigación. El guion nos permite encontrar un equilibrio entre recoger información similar en todas las entrevistas al tiempo que se abarcan las necesidades y la situación de cada entrevistada (Flick, 2015). En la elaboración del guion se han tenido en cuenta las categorías de investigación a partir de las cuales tenemos unos indicadores y unas preguntas (anexo 10).

El guion recoge los temas de estudio y los subtemas que deben cubrirse a lo largo de la entrevista; en él se establece de antemano el contenido, pero no la forma de las preguntas, ni las formulaciones textuales de preguntas, ni sugiere las opciones de respuesta. Se trata de un esquema flexible de los temas a tratar, la conversación no se tiene por que ajustar a dicho esquema, es orientativo y abierto.

Cada entrevista ha seguido su propio proceso discursivo y se han generado los temas de acuerdo con el tipo de sujeto que entrevistamos. Se ha decidido libremente sobre el orden de la presentación de los temas y el modo de formularlos, pedir a la participante que aclare lo que no entiende o que profundice sobre algún aspecto, establecer un estilo propio y personal de conversación. La entrevistadora puede desarrollar temas que van surgiendo en el curso de la entrevista y que considere importante para comprender a la participante, aunque no las incluya en el resto de entrevistas.

En algún caso se han formulado cuestiones de diferentes tipo: narrativo (¿cómo llegaste a...?), de contraste (¿cuáles son las diferencias entre...?), descriptivo (¿puedes contarme que haces en una jornada normal de tu trabajo?)...

### ***Acceso y contacto con las participantes***

En esta fase debemos identificar, localizar, contactar a las potenciales participantes en nuestra investigación y posteriormente seleccionar. Este proceso es fundamental para garantizar la validez de la investigación y no está exento de riesgos. Se considera que el acceso a las familias y a los negocios es importante que sea óptimo desde un principio para lograr una relación basada en la confianza, que una vez conseguida facilitará el discurso de las participantes, para que nos exprese sus experiencias, emociones y pensamientos. El acceso a las potenciales participantes<sup>9</sup> va a determinar en buena medida la relación entrevistadora/participante implícita en toda entrevista y se ha puesto todo el cuidado posible para establecer una buena base para la relación de entrevista.

El contacto con las potenciales participantes lo ha realizado la propia investigadora, ya que la construcción de la relación de entrevista se inicia en el momento en el que la potencial participante escucha de primera mano información acerca del estudio. Se han

---

<sup>9</sup> Hemos seguido las recomendaciones de Seidman (2006, p. 40), que muestra sus recelos hacia la realización de entrevistas a aquellos participantes más accesibles. También seguimos su alerta acerca de los problemas de entrevistar a conocidos y amigos.

utilizado redes secundarias a partir del entorno de la investigadora y se ha acudido a terceras personas para conseguir el acceso a ciertas participantes, la localización de las participantes también se ha realizado a través de redes sociales, tales como asociaciones empresariales: Círculo Empresarial Leonés (CEL), Empresa Familiar de Castilla y León, la cátedra universitaria de empresa familiar de la universidad de León. En ningún caso las participantes tenían una relación de amistad con la investigadora.

En algunos casos, el primer paso para establecer contacto ha sido telefónico, mediante una conversación breve en la que se explica cómo se ha tenido acceso a esa persona y se les informa del objetivo general de la investigación, se verifica que cumplen los criterios de selección muestral y se les pide el correo electrónico, a través del cual se envían dos cartas, una de la directora de la tesis (anexo 11) y otra de la investigadora (anexo12) en las que se presenta tanto la naturaleza del estudio, como de la investigadora, quién es y por qué quiere llevar a cabo la investigación (no se adelanta mucho acerca del tema concreto de la investigación, para no predisponer el discurso de la participante). Las implicaciones del posible compromiso a adquirir tales como la duración del encuentro (para orientarles, se les dice que será en torno a una hora y media), mantenimiento del anonimato<sup>10</sup> y devolución de la información; se trata sobre todo de cumplir el deber de ser explícito sobre lo que se espera de la participante. A partir de este primer contacto ya se determina si estas potenciales participantes están interesadas ya que la entrevista en profundidad es una técnica que requiere una participación activa por su parte y si son idóneas ya que el mejor criterio es determinar si el objeto de estudio es central en la experiencia de la participante.

Una vez que la participante responde al correo electrónico, se trata de concretar una primera cita para que la investigadora y la participante se conozcan personalmente y se determinará el mejor lugar, hora y fechas para la entrevista. Pero debido a problemas de disponibilidad de tiempo de todas estas potenciales participantes, todo este proceso se

---

<sup>10</sup> Se ha de garantizar el anonimato a las participantes, no así la confidencialidad (Smith, Flowers y Larkin, 2009), ya que eso significaría que no lo vería nadie. Los nombres de las participantes y de otros miembros de la familia, así como los de la empresa y su localización cuando era nombrada en la entrevista se han cambiado por pseudónimos, tanto en la transcripción de las entrevistas como en el informe final, para salvaguardar la identidad de las personas participantes; este aspecto es especialmente importante en una provincia como León, en la que puede resultar bastante fácil identificar a partir de ciertos datos tanto una determinada empresa como a la participante.

llevó a cabo mediante el correo electrónico e hizo que se concertaran las entrevistas directamente, sin mediar una primera entrevista; por este mismo motivo, se ha tratado de dar flexibilidad a las participantes, intentando adaptar, la fecha y la hora a sus intereses; en cuanto al lugar, se les ha dado a elegir entre hacerla en la propia empresa o en el despacho de la universidad.

### *Selección de las participantes*

Para llevar a cabo la selección nos hemos hecho las siguientes preguntas: ¿quiénes tienen la información relevante?, ¿quiénes son las más accesibles físicamente y socialmente?, ¿quiénes están más dispuestos a informar?, ¿quiénes son más capaces de comunicar la información con precisión? En definitiva tratamos de elegir entre los sujetos más capaces y dispuestos a dar información relevante; no hay que olvidar que a diferencia de otras técnicas, hay una ausencia de una muestra representativa ya que lo que busca es cubrir la variedad de situaciones sociales de interés para la investigación.

No se ha definido de antemano un número determinado de entrevistas sino que se ha decidido durante el proceso de investigación ya que no importan tanto el número de entrevistados, «sino la composición de la muestra en cuanto a haber obtenido diferencias significativas, sociológicamente entre los discursos» (Finkel, Parra Contreras y Barber, 2008, p. 135).

Se ha llevado a cabo un muestreo intencional (Patton, 2005), las participantes han sido seleccionadas sobre la base de que poseen una información valiosa en función de la propuesta de investigación. Las muestras cualitativas toman un número reducido de casos y los que se eligen procuran una representación típica y/o atípica de los grupos y de las posiciones colectivas que representan. La muestra está compuesta por «discursos pertinentes» (optamos por la realización de entrevistas en profundidad a perfiles sociológicos).

Smith, Flowers y Larkin (2009) señalan asimismo que la selección de los participantes se ha de hacer en base a que los mismos nos pueden garantizar el acceso a una perspectiva particular del fenómeno de estudio «que represente una perspectiva, más que una población» (p. 49). Coller (2005) se refiere a un muestreo motivado, a la pertinencia teórica en la que el proceso de recopilación de datos está gobernado por la teoría, no se escogen aleatoriamente sino «por razones legítimas que hace de la investigación algo relevante» (p. 77); «no se pretende una representación estadística derivada de la

aplicación de métodos de muestreo probabilístico, resulta suficiente un número de sujetos que permite tanto descubrir y abarcar la gama de comportamientos y actitudes estudiadas» (Vallés, 1992, p. 259). Flick (2015) en relación a la investigación cualitativa se refiere a un muestreo *iterativo y flexible* (p. 56), en el sentido de que la selección de personas puede cambiar sobre la marcha a medida que se sabe mejor quién puede aportar un punto de vista diferente.

El proceso de muestreo y selección de una colección de casos (participantes) no se definió por adelantado, pero sí se trató de alcanzar la heterogeneidad «para construir un corpus de ejemplos empíricos con el fin de estudiar de la manera más instructiva el fenómeno de interés» (Flick, 2015, p. 50). Asimismo, atendió a los siguientes criterios mínimos comunes, que están fundamentados teóricamente:

- Mujeres que están involucradas en la gestión y en la propiedad de una PYME familiar ubicada en la provincia de León.
- Consideran que su empresa es una empresa familiar.
- Pertenecen a empresas familiares en las que ya se ha iniciado la transición hacia una segunda o tercera generación o en las que ya ha concluido.

El resto de características de las participantes, tales como el tamaño de la empresa a la que pertenecen, el número de hermanos y hermanas, el estado civil, el ser potencial sucesora o el ser ya la sucesora, podían cumplirlas o no en cada uno de los casos.

Hay participantes que representa un caso extremo (una situación extraordinaria) o un caso típico (situaciones representativas del colectivo estudiado) o un caso crítico (situaciones circunstanciales).

En cuanto a cuántas participantes seleccionar, el número de entrevistas estuvo marcado por dos criterios: el de suficiencia, que se refiere a si hay suficiente número de participantes que refleje la gama de posibles participantes (Seidman, 2006); y el segundo, la saturación de información o la saturación de material (Lincoln y Guba, 1988) que se entiende como el punto de un estudio en el que la entrevistadora comienza a escuchar la misma información cuando llega el momento en el que no se aprende nada nuevo. Una vez llegado el punto en el que las entrevistas aportan poca información o es poco relevante ni diferente o redundante porque el discurso de las entrevistas se va repitiendo y no se producen discursos nuevos sobre el objeto de estudio, era el punto que indicaba que no era necesario realizar más: «la saturación discursiva es el principal argumento

que ofrece el método cualitativo de investigación para garantizar la validez y contrarrestar las críticas que afirman que la investigación cualitativa carece de ella» (Botía-Morillas, 2013, p.464).

En relación a la pregunta ¿cuántas entrevistas a cada participante? se ha optado, debido a la peculiaridad del objeto y sobre todo al tipo de participantes en la investigación, por realizar una sola entrevista a cada participante<sup>11</sup>.

Una vez hecha la selección, se procede a la realización de una base de datos con información relevante de las participantes: dirección, teléfonos de contacto, e-mail<sup>12</sup>, horas idóneas para ponerse en contacto con ellas, preferencia de lugar, franja horaria y día para la realización de la entrevista.

### Realización de la entrevista

Las entrevistas han sido llevadas a cabo personalmente por la propia investigadora, no delegando en ninguna otra persona esta importante tarea. En relación con el tipo de interacción con la participante y a sabiendas que en la práctica de la entrevista es normal que la entrevistadora se desplace desde una posición (bien de superioridad o de inferioridad a otra), en esta investigación, debido al perfil de las participantes se ha optado por una posición de igualdad<sup>13</sup>, si bien en un primer momento hemos optado por la formalidad en la relación por encima de la familiaridad.

En su realización se han seguido los consejos propuestos por Seidman (2006, 78-94) como la importancia de saber escuchar, concentrándonos en lo que la participante dice. Esta escucha activa requiere concentración, atención a los temas tratados, a la

---

<sup>11</sup> Hay autores como Seidman (2006) que proponen un modelo de tres entrevistas, que resulta muy interesante, ya que permiten tanto al entrevistador como al participante profundizar en la experiencia y situarla en el contexto, consideramos muy interesante esta propuesta, pero en esta investigación no se ha podido llevar a cabo, ya que nos hemos encontrado con inhibidores (tiempo) por parte de las potenciales participantes y no ha sido conveniente proponerles tres entrevistas distintas espaciadas en el tiempo, pues corríamos el riesgo de perderles como participantes.

<sup>12</sup> El uso del e-mail es muy útil, sobre todo cuando ya se ha establecido la relación, para confirmar citas, mantener el contacto durante el proceso de investigación.

<sup>13</sup> Todas las participantes compartían muchos rasgos del perfil sociodemográfico con la investigadora-entrevistadora: sexo, edad, formación, lo cual ha contribuido a facilitar la interacción y la generación de discurso.

energía puesta por la participante, los silencios, evitar preguntas capciosas, interrupciones, hacer preguntas abiertas, evitar el refuerzo de las respuestas de la participante. Han sido muy útiles expresiones como: *en tu opinión....*, mostrar duda (*a ver si lo he entendido bien...*), redundar (*además de lo que has dicho podrías ampliar*). Ha resultado interesante solicitar al participante que reconstruya un segmento significativo de determinada experiencia o que reconstruya detalles de una parte concreta de una experiencia particular.

Con relación al lugar, se ha dado a las participantes la opción de elegir el lugar y el momento para realizar la entrevista, pero se ha atendido al criterio de fijar lugares tranquilos, donde las participantes puedan hablar libremente y no se diera ningún tipo de inhibidor y en los que hubiera las menos interrupciones posibles. En algunos casos se han realizado, a propuesta de las participantes, en las instalaciones de la empresa. En uno de los casos, aun estando la empresa en León, la participante pidió que se hiciera en un lugar externo a la empresa. En los casos en los que las participantes no residían en León capital y la empresa tampoco estaba ubicada en la provincia, la investigadora se ofreció a ir a la empresa el día que más interesara a la participante, pero todas ellas optaron por hacerla en León un día que ellas se trasladaran a la ciudad por otros motivos. En otros casos en los que las entrevistas no se han hecho en las empresas, se han realizado en un despacho de la universidad, un espacio que entendíamos no inhibía el discurso ni entraba en contradicción con los valores simbólicos de las participantes y en otro en la casa de la participante.

Se ha utilizado una ficha de participante (anexo 13), en la que se incluyen los datos de contacto previos a la entrevista así como datos de la entrevista.

### El proceso de Registro

Hemos optado por la grabación de la entrevista, aun siendo conscientes de que la toma personal de notas violenta menos al entrevistado pero por otro lado exige demasiada concentración. La grabación permite por un lado conservar la conversación del entrevistado en su forma original y completa; y por otro, que la entrevistadora se concentre en el discurso y mantener así una relación más natural con el entrevistado al tiempo que garantiza preservar sus propias palabras además de ser una garantía para la participante. Hemos sido conscientes en todo momento de las implicaciones éticas que implica la grabación, en la toma de contacto en la que se explica el propósito de la en-



trevista, ya se informa del uso de la misma, en el inicio de la entrevista se recuerda la intención de utilizar grabadora y se solicita permiso. Ninguna de las participantes negó el consentimiento para su uso, si bien el discurso de una de ellas estuvo condicionado por su presencia.

Las entrevistas se realizaron través de una grabadora digital para facilitar la nitidez de la grabación y la posterior transcripción de la misma. Una vez hechas, se almacenaron en el ordenador personal de la investigadora, en un archivo de audio al que se le asignó un número, que correspondía con el orden en el que se hicieron, y a su vez se dio un nombre ficticio a cada participante, que es el que se ha utilizado en la interpretación.

Durante las entrevistas también se tomaban notas sobre el desarrollo y se registraron aspectos de comunicación no verbal como risas, suspiros, pausas e interrupciones.

### *Partes del desarrollo de la entrevista*

#### ***Introducción***

El inicio de la entrevista ha servido para recordar a la participante el motivo de la entrevista, para qué objetivo profesional, en qué iba a consistir y su duración aproximada (la extensión de la entrevista debe ser decidida antes de que comience el proceso de la misma; las participantes deben saber cuánto tiempo se les requiere). Hemos sido explícitos al inicio acerca de los derechos de las participantes y se les ha pedido permiso para la utilización de la grabadora.

#### ***Identificación de la participante***

Preguntas de identificación tanto de la participante como de la empresa a la que pertenece (anexo 14), que servirán a su vez de rompehielo. Se trata de conseguir una breve biografía de la participante y una presentación de la empresa, se introduce el tema de estudio «estoy interesada en hablar con usted respecto...». En este momento se decide el tipo de tratamiento entre la entrevistadora y la participante, de usted o de tú.

#### ***Desarrollo de la entrevista***

El desarrollo de la entrevista se ha seguido mediante el guion previamente diseñado (anexo 15) y que trata de:

- Seguir la historia vital de la participante, en la que se le pide que reconstruya sus experiencias tempranas en la familia, escuela, amigos y primeros contactos con

la EF; tratando de descubrir lo más posible acerca del contexto en que su vida le ha llevado a su situación presente. El orden biográfico sirve de apoyo para abordar diferentes temáticas objeto de estudio.

- Concretar aquellos detalles de las experiencias del presente vivido, relacionados con el tema objeto de estudio.
- Reflexionar y profundizar acerca del significado de su experiencia. Requiere que las participantes revisen dicha experiencia dentro del contexto en el que ocurre.

### ***Conclusión y agradecimiento***

En esta fase la entrevista aún no ha terminado aunque la grabadora ya no está encendida. Es un buen momento para confirmar datos y aclarar dudas. También se puede tratar de abrir el campo de contactos, pedir a la participante que nos proporcione nombres de otras mujeres pertenecientes a empresas familiares que nos puedan servir de participantes para la investigación. Se agradece su participación y también es importante dejar la puerta abierta para un futuro contacto, en caso de necesidad, con la participante.

En algunas entrevistas, esta fase ha aportado datos muy interesantes con relación al objeto de estudio. Es un momento que las participantes ven como más informal y se desinhiben a hablar sobre algunos temas o a profundizar sobre temas ya tratados en la entrevista.

Tras la realización de la entrevista, se han dedicado diez minutos para llevar a cabo el registro de las observaciones y de las impresiones inmediatas: cómo ha transcurrido la interacción personal, qué se ha aprendido, si es necesario modificar algún aspecto del guion en sucesivas entrevistas. También se ha tomado nota de comentarios relevantes de las participantes que se han hecho una vez se ha parado la grabadora y de todas aquellas observaciones que pueden ser importantes. El conjunto de todas estas impresiones se reflejan en la ficha de participante; por otro lado, en un cuaderno de anotaciones se ha llevado a cabo un control de todo el proceso mediante anotaciones técnicas e incluye:

- Registro de decisiones metodológicas.
- Registro de notas de análisis e interpretación, registrando las ideas que surgen durante la codificación.

## Después de la entrevista

Una vez realizada la entrevista es el momento de llevar a cabo una escucha activa de la misma y la posterior transcripción integral y literal. Se trata de transformar el lenguaje verbal y no verbal al lenguaje escrito.

En torno a la transcripción se han tomado diferentes decisiones con relación a quién la realiza y se ha optado por cuestiones de economía de tiempo encargar las transcripciones a una mecanógrafa que ha utilizado el programa f4; a esta persona encargada de la transcripción se le han dado instrucciones acerca del estilo y de las convenciones o símbolos de transcripción a emplear<sup>14</sup>. En cuanto a qué tipo de transcripción se ha optado por un transcripción literal (sin resumir) y completa pero no muy detallada, en el sentido de que no incluya reglas complejas de transcripción, pero sí ciertas convenciones (anexo16). En el anexo 17 se incluyen las transcripciones integrales de todas las entrevistas.

Una vez las transcripciones están hechas, se han repasado junto a la audición para asegurarse que corresponden con el discurso grabado y corregir posibles errores. Posteriormente, cada una de ellas ha sido objeto de abordaje individual.

### 6.5.2. Cuestiones éticas

En la investigación se pueden plantear problemas de tipo ético desde el mismo inicio del proceso investigador hasta la presentación de los resultados, pasando por el manejo de la información. Este tipo de investigación cualitativa solo es posible adoptando una actitud empática que supone participar afectivamente en la realidad de las personas con las que se habla. Se trata de ponerse en el lugar del informante, prestándole atención para comprender.

---

<sup>14</sup> Kvlale (2007) y Silverman (2006) ofrecen versiones de las convenciones o símbolos de transcripción. También se han seguido los consejos del manual de utilización del programa F4: <http://www.audiotranskription.de/english/transcription-practicalguide.htm> (Acceso: 29/05/2014).

La persona entrevistada forma parte del propio proceso investigador. El propio término de *participante*, indica según Rapley (2014) la preocupación por los derechos de las entrevistadas. Un principio que se ha tenido en cuenta durante la fase recogida de información es el del respeto por las personas a las que se está investigando (su tiempo, su disponibilidad, su anonimato); tratando de limitar el efecto en sus vidas, evitando avasallar y en aquellos casos en los que mostraban resistencia a hablar sobre un tema, no insistir.

Se ha pedido permiso a las participantes para grabar la entrevista y se les ha proporcionado información sobre la finalidad y el uso de la información recogida.

En las transcripciones y en el informe de investigación, se han eliminado los nombres, emplazamientos o cualquier otro dato o detalle que pudieran identificar a la participante o a otros miembros de la familia empresaria y, que por lo tanto, podían poner en peligro el anonimato de la participante y de la empresa.

En nuestro caso, el investigador se puede ver implicado en conversaciones privadas y confidenciales, y en todo momento se ha salvaguardado la integridad de los individuos y de las familias; en caso de necesidad, el investigador tendrá que excluir información relevante e importante incluso a coste de interpretaciones menos transparentes (Nordqvist, Hall y Melin, 2009).

### 6.5.3. Dificultades y apoyos encontrados en la recogida de información

Nos hemos encontrado con diferentes dificultades, tanto durante la fase de toma de contacto, como durante la realización de las entrevistas. El acceso a las potenciales participantes no ha estado exenta de complicaciones y ha sido necesaria la intervención de terceras personas para facilitarle.

En el caso de una de las organizaciones empresariales de la provincia no nos facilitó esta tarea, concretamente la FELE, cuyo presidente, tras poner varias trabas, finalmente dio la llamada por respuesta y no prestó apoyo; no así la CEL, cuyo presidente en ese momento, me puso en contacto con el gerente con quién mantuve una entrevista en la que le expliqué tanto el propósito de la investigación como los requisitos que debían cumplir las hijas que podrían ser entrevistadas. Me proporcionó el nombre de varias empresas familiares y de las hijas que estaban implicadas en diferente grado en su gestión. El mismo facilitó la toma de contacto con ellas, gracias a lo cual se partía de una

predisposición positiva. La cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de León, a través de su director, Salvador Rus Rufino, también prestó apoyo en esta tarea de acercarnos a alguna participante.

No todas las potenciales participantes con las que se contactó inicialmente fueron finalmente entrevistadas; de hecho, se desestimaron aquellas potenciales participantes que tras contactar con ellas y haber accedido inicialmente a participar en la investigación, más adelante mostraron ciertos inhibidores que rebajaban la predisposición a dar información o a ser entrevistadas: falta de tiempo, la amenaza al ego, la etiqueta, recelos. En definitiva, reticencia para participar en la investigación que hizo que finalmente se renunciara a la realización de la entrevista.

Las potenciales participantes mostraron problemas de disposición de tiempo y esto hizo que no fuera fácil concertar las entrevistas una vez localizadas por problemas de agenda de las participantes. En algún caso, transcurrieron varios meses desde la primera toma de contacto telefónica hasta la realización.

Hubo que reservar suficiente tiempo para organizar las citas: las participantes no sabían con certeza a qué hora y día podrían, por lo cual se reservaba una semana para ella y así evitar posibles solapamientos de entrevistas. También hemos encontrado dificultades en la planificación de las entrevistas por los problemas de horario de las participantes. Esta limitación ha hecho que se acordara con ellas de antemano un tiempo máximo de hora y media de duración de la entrevista.

En uno de los casos, la entrevista se retrasó con respecto a la hora fijada porque la participante venía de presentar un concurso de acreedores: el tema de la crisis y de los problemas económicos que estaba sufriendo la empresa fue el telón de fondo de la entrevista. En esta misma entrevista también hubo un problema técnico con la grabadora que impidió grabar los primeros minutos, cuestión que se subsanó parcialmente tomando nota del discurso inmediatamente después de terminar la entrevista.

Alguna entrevista se ha tenido que posponer varias veces por motivos meteorológicos y otra ya concertada fue cancelada por la participante por problemas graves en la empresa, dejando abierta la puerta para hacer la entrevista en un futuro, entrevista que finalmente no se realizó.

Todas las mujeres que accedieron a participar en el estudio se han mostrado muy colaboradoras y han facilitado la realización: cuatro participantes cuyas empresas no

estaban ubicadas en León han aprovechado viajes realizados a la capital para que se llevara a cabo la entrevista. En todos los casos, el tipo de interacción y la actitud con la entrevistadora ha sido muy positiva y colaborativa. Una de las entrevistas fue más difícil de llevar a cabo por la inhibición en el discurso de la participante debido a la presencia de la grabadora. En todas ellas la conversación se mantuvo durante un rato después de haber finalizado la relación real de entrevista.

## 6.6. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

También hemos acudido a datos de tipo secundario, concretamente a materiales multimedia tales como programas de la televisión regional en los que aparecían algunas de las empresas de las participantes; a las páginas de internet de las empresas a las que pertenecen las participantes que nos ha permitido saber si se definen como familiares o no, quién las fundó; a las páginas web de las organizaciones empresariales y de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León para conocer la presencia de varones y mujeres en sus órganos de gobierno y en las juntas directivas y quiénes entre los hermanos y hermanas de las empresas a las que pertenecían las participantes ocupan cargos en dichas organizaciones así como la entrega de premios por parte de dichas organizaciones.

En el cuadro 9 presentamos los datos recogidos a través de las páginas web. En el primero, los referentes a las organizaciones empresariales (estas páginas no desagregan los datos por sexo; esa labor se ha llevado a cabo a través de la información que aparece en dichas páginas).

**Cuadro 9: Información recogida de las páginas web de las organizaciones empresariales**

		JUNTA DIRECTIVA	ASOCIACIONES PROVINCIALES SECTORIALES E INTERSECTORIALES	PREMIOS ENTREGADOS
PÁGINAS WEB	FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS LEONESES FELE http://www.fele.es	33 miembros  32 varones 1 mujer	61 Asociaciones cada una de ellas tiene presidente y vicepresidente  9 mujeres entre todas ellas.	Premio al empresario del Año. La FELE anualmente, desde el año 1992, entrega el galardón de empresario del año, y solo en dos ocasiones ha recaído en mujeres.
	CIRCULO EMPRESARIAL LEONÉS <sup>15</sup> CEL http://www.celempresas.com	25 miembros  24 varones 1 mujer	No aporta información.	La página no aporta esta información.
	CÁMARA DE COMERCIO DE LEÓN http://www.camaraleon.com	11 miembros  10 varones 1 mujer		
	EMPRESA FAMILIAR CASTILLA Y LEÓN EFCL http://www.efcl.es	No aporta información.		La página no ofrece información de qué empresas lo han recibido.

*Fuente: Elaboración propia*

En la siguiente tabla se muestra información acerca de las empresas a las que pertenecen las participantes recogida a través de distintas páginas web.

<sup>15</sup> En la página web de la CEL no aparecen ciertos datos que si nos han proporcionado a través de correo electrónico: todos los años se entrega el Círculo de Oro a un empresario y 4 o 5 diplomas o menciones especiales, de ellos el 80% se han entregado a hombres y un 20% a mujeres. El CEL dispone de una asociación de mujeres empresarias a la que pertenecen 33 mujeres.

**Tabla 5: Información acerca de la empresa de las participantes recogida a través de distintas páginas web**

	E1/BE	E2-BEA	E3-M	E4-E	E5-LO	E6-LA	E7-R	E8-J
<b>Página web de la empresa</b>	Hace referencia al año de fundación y a ambos padres como fundadores. No se define la empresa como familiar.	Grupo empresarial familiar	No se hace referencia en la página web a que es una empresa familiar.	No se hace referencia en la página web a que es una empresa familiar.	En la página web se define como empresa familiar orgullosa de sus valores.	Se hace referencia en la página web al carácter familiar de la empresa	No se hace referencia en la página web a que es una empresa familiar. Se identifica como fundador al padre.	
<b>Programas de Televisión</b>					El hermano varón es quien aparece como Director General de la empresa y el padre como Presidente.	Un hermano varón aparece como gerente. La hija participante aparece como jefa de Administración.		
<b>Miembros de la empresa que pertenecen a Organizaciones Patronales o Asociaciones de EF</b>	La participante ha sido miembro de la CTEL.	El fundador y hermanos varones tienen cargos en la Cámara de Comercio y en una patronal.		El padre participa activamente en una sección territorial de una organización empresarial.	El hermano forma parte de la Junta Directiva de una de las organizaciones empresariales de León.			
<b>Premios recibidos</b>		El fundador ha recibido varios premios.				El padre ha recibido varios premios y galardones.	El hermano ha recibido un premio de Empresario del año.	



Los datos recogidos indican que los hermanos varones tienen mayor visibilidad externa; en el ámbito asociativo, son los que representan a la empresa familiar en las organizaciones empresariales, los que reciben mayores reconocimientos públicos a través de premios. Esta mayor visibilidad también queda reflejada en la presencia en los medios de comunicación, siendo los protagonistas en ciertos programas de la televisión regional<sup>16</sup>.

A esto se añade que ciertos eventos como puede ser las entregas de premios (Premio al Empresario del Año), suelen recaer en los varones o el galardón a la familia empresaria de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León<sup>17</sup>. El nombre de este galardón supone reconocer qué es la familia y no solo una figura individual la que ha contribuido al éxito de la empresa. Pero el premio lo suele recoger el fundador o los sucesores varones, contribuyendo así a la invisibilidad de las mujeres que han fundado y contribuido con su trabajo y su capital a la puesta en marcha y crecimiento de la empresa.

## 6.7. MODELO DE ANÁLISIS DEL MATERIAL EMPÍRICO

En la investigación cualitativa, la elaboración del material recopilado se hace según criterios personales, no formalizados o difícilmente formalizables, en los que prevalece la sensibilidad subjetiva del investigador, su imaginación sociológica, su capacidad personal para relacionar acontecimientos y hacer generalizaciones a partir de la realidad observada (Corbetta, 2010).

El objetivo de análisis, coherente con el paradigma interpretativo, es comprender a las personas. No está representado por la variable sino por el individuo en su totalidad; el criterio es de tipo holístico. El análisis se centra en la realidad discursiva, «el proceso de análisis requiere poner en relación cada uno de esos análisis individuales e inscribir

---

<sup>16</sup> Radio Televisión de Castilla y León. (6 de junio 2010). *Made in Castilla y León*. [Archivo de video]. Recuperado el 23 de enero de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=gZKs8UI30fQ>.  
Radio Televisión de Castilla y León. (27 de septiembre 2010). *Made in Castilla y León*. [Archivo de video]. Recuperado el 30 de enero de 2015, de <http://www.rtvcy.l.es/Noticia/528C83F4-C8BA-09DB-F6B2F55C3C40CC8A/secretos/hojas/piedra/negra>.

<sup>17</sup> Desde el año 2011 EFCL entrega este galardón y trata de reconocer la trayectoria empresarial de una familia empresaria de la comunidad de Castilla y León.

los discursos en un determinado contexto sociológico; es decir, se trata de trascender los textos para entender qué cuestiones están operando de forma subyacente» (Finkel, Parra y Baer, 2008, p. 141).

Asimismo, en coherencia con la perspectiva por la que se ha optado en esta tesis, se ha llevado a cabo un análisis de género que «supone una opción por un enfoque capaz de luchar contra las desigualdades de género y de otra índole» (Botía-Morillas, 2013, p.461). Este análisis de género del objeto de investigación ha partido de las siguientes herramientas de investigación:

Análisis de los estereotipos de género en la familia y en la empresa
Análisis de los conflictos entre roles familiares y roles empresariales
Análisis de la socialización diferencial de género en la familia empresaria
Análisis del uso y reparto de los tiempos entre ambos géneros en la familia de origen y en la propia familia
Análisis de la división sexual del trabajo en la familia empresaria y en la empresa familiar
Análisis de las estrategia de negociación en la familia

*Adaptación del modelo de Botía-Morillas (2013, p. 461)*

## 6.8. ANÁLISIS DEL MATERIAL EMPÍRICO

El análisis de cada una de las entrevistas se ha realizado por separado. La primer tarea llevada a cabo ha sido una reducción del texto de las entrevistas: se han ido seleccionando los pasajes que más interesan, se ha buscado lo que emerge de ellas, lo interesante e importante. También se han seguido algunos de los consejos propuestos por Seidman (2006): se han subrayado y marcado los pasajes más interesantes y se han etiquetado (dichas etiquetas a veces son provisionales), se han hecho varias lecturas de las transcripciones hasta que no emergía nada nuevo; en algunos pasajes se añadían comentarios relevantes.

Los fragmentos narrativos de una participante conectan con otros y con pasajes de otras participantes. Se ha establecido un sistema de categorías de análisis que derivan de la contextualización y del marco teórico del objeto de estudio; dichos fragmentos en ocasiones casan con diferentes categorías ya que tales categorías no son mutuamente excluyentes.

La categoría es cada grupo de datos que se pueden considerar como de la misma especie, categorizar lleva implícita la codificación, los códigos utilizados para identificar categorías se van anotando en los márgenes del documento; los términos que se utilizan como códigos hacen mención a los objetivos de investigación. Para llevar a cabo esta tarea nos hemos apoyado en la herramienta *f4 analyse*<sup>18</sup>.

No hemos procedido a la utilización de la informática para el análisis exhaustivo de los datos cualitativos<sup>19</sup>, a sabiendas de que los programas informáticos son útiles para las tareas mecánicas (manejo y administración de los datos producto del análisis) pero no para las tareas conceptuales, fruto del pensamiento (establecer categorías, señalar relaciones entre elementos, realizar generalizaciones).

En el siguiente capítulo se lleva a cabo la presentación de los resultados de la investigación cualitativa, fruto del análisis e interpretación que hace el investigador, en forma de reconstrucción narrativa, organizando los fragmentos narrativos del discurso de las participantes en categorías y tratando de buscar conexiones entre dichos fragmentos y entre personas que viven y trabajan en un contexto compartido. El texto resultante consiste en una combinación continua de análisis e interpretaciones ilustradas con ejemplos de las entrevistas.

---

<sup>18</sup> *f4analyse* es un software para el análisis cualitativo de textos y que enlaza con el programa *f4 transcription* y permite vincular el texto de la transcripción con el archivo de audio, con lo cual, ante cualquier duda, durante el análisis, se podía escuchar de nuevo la entrevista. Dicho programa ha facilitado la tarea mecánica de creación de códigos, pero no las tareas de tipo conceptual.

<sup>19</sup> Existen en el mercado diferentes paquetes de software informático para esta tarea: NVivo 10; MAXQ-DA 1; ATLAS.ti 7; se trata de apoyos técnicos que ayudan en el análisis.

## 7. LAS HIJAS TOMAN LA PALABRA

Este capítulo corresponde con la fase de análisis e interpretación de la información recogida en el trabajo de campo a través de la entrevista en profundidad, técnica que nos ha permitido explorar el significado que las hijas otorgan a sus experiencias cotidianas en el seno de las PYMES familiares.

Siguiendo el consejo de Alvesson y Sköldbberg (2000), en esta interpretación tratamos de combinar cercanía y distancia, cercanía a través de los detalles del material empírico, pero al mismo tiempo dejando claro otros temas más amplios que nos permitan una comprensión más de tipo holístico y una mejor comprensión del fenómeno objeto de estudio. Vamos a seguir un modelo interpretativo en el que se aportan los fragmentos del discurso o *verbatim* seguidos de las interpretaciones correspondientes. Los propios objetivos que hemos planteado nos han servido de guía para llevar a cabo el análisis y la interpretación del discurso.

En la siguiente tabla se presenta el perfil microsociológico de las participantes e incluye algunas de las dimensiones que se analizan en las entrevistas.

**Tabla 6: Perfil microsociológico de las participantes**

	PARTICIPANTE 1 Bel	PARTICIPANTE 2 Bea	PARTICIPANTE 3 M	PARTICIPANTE 4 E	PARTICIPANTE 5 Lo	PARTICIPANTE 6 La	PARTICIPANTE 7 Ra	PARTICIPANTE 8 J
EDAD	42	42	45	32	37	35	51	47
ESTADO CIVIL	C	D	D	P	P	S	C	P
N.º HIJOS	0	2	5	0	0	0	2	0
N.º HERMANOS	2	6	5	3	3	4	9	4
ORDEN QUE OCUPA ENTRE ENTROS	2.ª	5.ª	2.ª	3.ª	2.ª	4.ª	3.ª	2.ª
HERMANOS IMPLICADOS ACTIVAMENTE EN LA EMPRESA	1	4	5	2	3	2	7	3
TIPO DE MADRE	GERENTE	INVISIBLE	SOCIA	INVISIBLE	SOCIA	SOCIA	INVISIBLE	SOCIA
ORIENTACIÓN A LA EMPRESA	X		X	X	X	X		X
ORIENTACIÓN A LA FAMILIA		X	X	X	X	X	X	X
VISIÓN DE LA EMPRESA	PROACTIVA	REACTIVA	PROACTIVA	PROACTIVA	DESARROLLO	DESARROLLO	REACTIVA	DESARROLLO
TIPO DE COMPROMISO	NORMATIVO	CALCULADOR	NORMATIVO	APECTIVO	APECTIVO	APECTIVO	APECTIVO	APECTIVO
TIPO DE POTENCIAL SUCESORA	ANCLA	INVISIBLE	ANCLA	ANCLA	ANCLA	ANCLA	INVISIBLE	ANCLA
PRINCIPALES VALORES	INICIATIVA, AUTOEXIGENCIA, CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD, PROFESIONALIDAD	AUTOEXIGENCIA, ASISTERIDAD, ESFUERZO, LABORIOSIDAD, SACIFICIO	INICIATIVA, AUTOEXIGENCIA, CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS, ESFUERZO, PROFESIONALIDAD	AUTOEXIGENCIA, RIGOR, SERIEDAD, CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS, ESFUERZO, SENTIDO DEL LOGRO	INICIATIVA, PROPENSIÓN AL RIESGO, ESFUERZO, LABORIOSIDAD, SACIFICIO, SENTIDO DEL LOGRO	AUTOEXIGENCIA, RIGOR, SERIEDAD, ESFUERZO, LABORIOSIDAD, SENTIDO DEL LOGRO, PROFESIONALIDAD	ESFUERZO Y LABORIOSIDAD, SENTIDO DEL LOGRO	AUTOEXIGENCIA, SENCILLEZ, ESFUERZO Y LABORIOSIDAD, SENTIDO DEL LOGRO

## 7.1. LA SOCIALIZACIÓN EN EL SENO DE LAS PYMES

Dos de los objetivos que nos planteamos en esta investigación tienen que ver con el proceso de socialización que se lleva a cabo en diferentes momentos en la empresa familiar; uno de ellos es conocer el tipo de socialización anticipatoria que se ha llevado a cabo y descubrir si ha existido una socialización diferencial de género que influya en la posición que ocupan en el presente hijos e hijas.

Las PYMES familiares proveen un marco único y privilegiado para estudiar el proceso de socialización, que se da simultáneamente en la familia y en la empresa. Son instituciones en las que la separación entre lo productivo y lo reproductivo, lo público y lo privado, la fábrica y el hogar, no es posible. Hay que tener en cuenta que incluso, en algunos casos, ni tan siquiera se da una separación física de espacios: el familiar y el de negocios, sobre todo en los inicios de la empresa. Una de las hijas se refiere a este hecho en los inicios de la empresa fundada por sus padres, cuando ella era una adolescente:

*«la oficina estaba en casa, en una habitación de casa (...) y sí que me acuerdo de, de, bueno pues de echar la mano, en todo lo que podía». [E1/Bel].*

Nos vamos a centrar en la manera en que dicho proceso opera en diferentes momentos y concretamente en cómo afecta a la posición y al liderazgo de las mujeres en la EF.

Diferentes investigadores se han referido al proceso de socialización que se da en las EF y han señalado que generalmente los descendientes entran en contacto con la empresa a una edad temprana, normalmente a través de visitas informales a la empresa, en reuniones familiares, a la hora de las comidas, acompañando a los padres en su trabajo en el negocio o en trabajos ocasionales durante los fines de semana y vacaciones; todas estas experiencias ayudan a que los potenciales sucesores se familiaricen con el negocio y desarrollen capacidades específicas. Por otro lado, al no existir una separación entre ambos ámbitos, la vida familiar está imbuida de la realidad empresarial: las conversaciones, el tiempo de ocio, a través de visitas de clientes y proveedores a la vivienda familiar, etc. Tal y como señala Iannarelli (1992) estas experiencias previas al liderazgo desarrolladas por los descendientes son importantes ya que es cuando comienzan los intereses, la motivación y la actitud positiva por parte de los hijos e hijas hacia

el negocio. La implicación en la EF puede empezar con estas experiencias tempranas en la infancia y adolescencia.

Hemos definido, en el marco teórico, la EF como un agente de socialización; en ella los individuos se hacen miembros funcionales de una EF a través del proceso de socialización primaria llevado a cabo por parte de la familia empresaria; sus miembros van aprendiendo e interiorizando tanto los elementos de la cultura familiar como de la propia de la empresa, determinados valores, normas, usos, costumbres, etc., y experimentan los componentes esenciales del proceso de socialización que se dan tanto antes de la llegada o socialización anticipatoria como durante el desempeño, gracias al reforzamiento, la imitación social y la instrucción directa. Los valores familiares que expresan quiénes son constituyen, en el caso de la EF, una orientación para la empresa. Más adelante se da otro tipo de socialización, en este caso secundaria.

Es interesante conocer si ha operado una socialización diferencial de género en el seno de las EF, qué tipo de estímulos y de oportunidades han sido ofrecidos a hijos e hijas y si han sido implicados en el negocio familiar de la misma manera, ya que las prácticas de socialización llevadas a cabo desde una edad temprana influyen en el comportamiento empresarial y en el liderazgo.

Una participante resume muy bien el proceso socializador que se da en el seno de la familia empresaria, que va de la infancia hasta la formación universitaria, orientada en este caso a la empresa:

*«Lo que sí tenía claro (...) es que me llamaba la atención la empresa, porque, lo que, como te dije también (...) pues desde pequeños siempre hemos estado allí, lo veíamos, al principio más juego, etc., cuando te vas haciendo más mayor, pues oye, no pues ya (...) ya el papel que te dejaban archivar con doce años, ya ahora ya eso, oye, pues échale un vistazo, dame tu opinión, pues ya te vas involucrando un poco más en la empresa, y si me empezaba a llamar más la atención, a la hora de estudiar la carrera, pues, claro (...) te empiezas a estudiar la carrera, y empiezas a ver a lo mejor alguna materia en la carrera (...) y dices, ah, pues sabes, que en la empresa pasa esto, pasa, ya le vas sacando ahí un poco el gustillo...». [E6/La].*

### 7.1.1. La empresa familiar como transmisora de valores a los futuros sucesores

Hay que resaltar que muchos de los valores que los fundadores transmiten a sus potenciales sucesores recogen el ámbito familiar, pero sobre todo el empresarial (Anexo

18); uno de los valores que han sido transmitidos es el esfuerzo y a él se refieren varias participantes:

*«de aquella época, lo usaban un poco más como (...) la contraprestación que te dan una propina, también un poco para inculcarnos desde pequeños el oye (...) el dinero también es el esfuerzo de la empresa, y el mantener la empresa, el crear la empresa el sostenerla y el esforzarse (...) que también conllevara, no te, oye este premio porque sí, o vente a la empresa (...) no, oye vente a la empresa, me echas una mano, haces lo que sea (...) para nosotros era un juego, y a cambio te doy una propinilla (...) entonces era (...) la contraprestación de bueno, yo me voy a pasar un rato, para nosotros era superdivertido (...) y al final era, bueno, pues oye, mira y encima tengo (...) por ir a ir dos horas a jugar, encima me dan una propina, lo que fuera (risas), cincuenta pesetas o cien pesetas o lo que fuera». [E6/La].*

*«yo lo he visto como normal, desde siempre, desde que ellos montaron la empresa era como normal (...) siempre intentar echarles una mano». [E1/Bel].*

*«me hubiera gustado más que me lo dieran (risas) sin más, pero bueno, no era, no, no era no un trau... vamos (...) era, estaba bien, venías, pasabas el rato aquí, estabas con (...) con papá, hacías cosas, tal, si no, no, no era ningún problema». [E3/M].*

Este valor del esfuerzo también se trata de transmitir a la siguiente generación, a los descendientes de las participantes:

*«eso siempre se lo transmito yo a mis hijos, cuando querías algo diferente algo bueno, pues, éramos muchos y nunca hemos pasado ninguna necesidad pero tampoco era una casa de grandes lujos entonces cuando querías las zapatillas de marca o querías no sé qué te lo tenías que ganar, entonces había que ir al despacho, o hacer recados o a (...) ayudar a mi madre a archivando o a cosas, este tipo de, de cosas». [E3/M].*

Varias participantes, refiriéndose a sus padres, dan importancia a la transmisión del espíritu emprendedor de una generación a otra:

*«muy, muy trabajadores, muy responsables, muy trabajadores (...) porque eran (silencio prolongado) al principio siempre fueron años muy difíciles, al principio fue muy complicado y si, si, si no hubieran tenido mucha constancia no lo hubieran conseguido». [E1/Be].*

*«hemos mamado lo que es la política empresarial». [E5/Lo].*

*«yo creo que es algo que vas mamando en tu vida, mi padre lo lleva en la sangre y (suspiros) nosotros pues bueno, a su manera también». [E5/Lo].*



*«lo que tenía que aprender de mi padre, y sigo aprendiendo pero lo aprendí ya de pequeña, o sea, lo de, siempre te decía, la calle, la calle, y siempre te decía que el negocio estaba en la calle, siempre lo decía, y es que es verdad, el negocio está en la calle». [E5/Lo].*

*«que me moriré aquí (...) me moriré aquí, y que la haremos lo más grande posible, vamos, todo lo que podamos crecer, vamos a crecer, y los tres somos jóvenes todavía y con muchas ganas (...) si tiene fuerza mi padre y tiene sesenta y seis no vamos a poder nosotros (...) yo me moriré con la empresa, y mis hermanos también, hombre si nos va mal y hay que cerrarla pues me buscaré la vida en otro sitio (...) pero vamos, yo creo que ya no podría trabajar tampoco, o sea, si me fuera mal esta sé que montaría otra, a lo mejor de otra cosa, pero montaría otra cosa no creo que me pudiera ahora ya trabajar (...) en, con un jefe, no creo, yo creo que montaría, siempre acabaríamos montando algo, sí, sí, yo creo que ya trabajar de (...) pero ni yo, ni, ni ellos, vamos no me lo imagino». [E5/Lo].*

Otros valores que han ido aprendiendo e interiorizando las hijas son la forma de abordar los conflictos:

*«en mi casa no te dicen, ay mi princesa que la tiraron del pelo (...) siempre, mi padre, era, y ¿qué has hecho para solucionarlo? (...) entonces nos hemos cogido, y nos reímos, porque eso cierto, nos pasa a los tres, nosotros contamos el problema cuando ya lo hemos solucionado nosotros». [E5/Lo].*

La austeridad:

*«pues mentalidad de un empresario yo creo que siempre es de austeridad (...) austeridad total y cada vez que hay un duro (suspiros) invertir en (...) en empresa». [E2/Bea].*

La prioridad del tiempo de trabajo sobre otras facetas de la vida:

*«lo que hemos vivido es eso (...) Horas y horas de trabajar, cenas, comidas (...) y venían pues bueno, tarde a casa pero, pero siempre hemos estado como muy protegidos por él, mucho, mucho, mucho», «trabajar horas y horas y horas». [E5/Lo].*

*«Lo que he vivido es que han trabajado muchísimo (...) y que el trabajo, la gente piensa que vives bien porque tienes suerte, no, no tienes suerte, yo lo que he visto es trabajar, y (...) sufrir mucho a mis padres, porque ya tenían mucho personal de aquella y (...) nuestras vacaciones, cerraba la fábrica un mes y ese mes nos íbamos de vacaciones, pues bueno, yo ese mes siempre lo recuerdo, íbamos en el coche que era de aquella, o sea, no ahora que llegas a cualquier sitio, no, que los viajes duraban ocho y nueve horas hablando de trabajo y de trabajo y de trabajo y todo es trabajo pero bueno, hemos tenido una infancia estupenda, pero lo hemos mamado de, de que, si quieres algo, lo tienes que currar». [E5/Lo].*

«mi padre trabajaba los sábados, por supuesto, y los domingos por la mañana antes de ir a misa, también (...) Venía a dar una vuelta, de lo que yo me acuerdo de pequeña es que en mi casa se trabajaba mucho», «mi madre pues lo mismo, siempre trabajando». [E3/M].

«.....quien tiene un padre funcionario que acaba a las tres y se los lleva todos los días al parque pues sería seguramente las, lo que nosotros vivíamos le parecería un horror, porque mi padre llegaba (...) Tarde a casa (silencio) ya te digo, los sábados por la mañana trabajaba, los domingos antes de ir a misa también, pero yo no lo recuerdo como un padre ausente ni lejano, ni mucho menos». [E3/M].

«....eso hacían mis padres, entonces yo estoy acostumbrada de siempre (...) o sí, viene un cliente extranjero y me tengo que ir a (...) comer con él, a enseñarle San Marcos o lo que sea, pues, pues puede ser fin de semana o puede ser lo que sea, me da igual, no me importa, voy a estar siempre dispuesta a quedar en cualquier momento». [E1/Bel].

En el caso de otra hija, la empresa es definida como un hijo más de sus padres que ha demandado tiempo y dedicación por su parte:

«No tengo en ningún momento la sensación de que me haya quitado parte de mi tiempo (...) si mi padre viajaba, pues a lo mejor, alguna vez, le ha correspondido viajar pues más días, o a lo mejor el sábado, los fines de, pero estaba mi madre, también, o sea (...) yo volvía del colegio y me ponía hacer unos deberes o a merendar tal, no sé qué, y en seguida (...) mi madre salía de trabajar a las seis (...) yo salía del colegio a las cinco, pues a las seis ya estaba mi madre, o sea, ¿sabes? no en el sentido ese (...) abandono, no, no iba a decir abandono, pero bueno, esa carencia, quizás. O sea, lo he visto como un hijo más, pues igual que con mis hermanos oye, hay que prestar atención y demás pero no que me haya robado...». [E6/La].

El uso del tiempo de ocio:

«Los fines de semana, sí eran sagrados para nosotros, o sea, jamás han trabajado un fin de semana, pasara lo que pasara era para nosotros, nos cogían el viernes a las seis de la tarde en el colegio y hasta el domingo por la noche estaban veinticuatro horas con nosotros, pero es que hasta los diecinueve y veinte años seguíamos haciendo eso y a día de hoy lo seguimos haciendo, o sea, los fines de semana son para ellos». [E5/La].

«...hemos vivido mucho la calle, o sea, la calle de decir, de ir todos los domingos a comer fuera, eso es algo que se mantiene». [E5/Lo].

«.....porque (...) bueno, comíamos todos juntos todos los días, no cenábamos, pero él llegaba a cenar y siempre te sentabas un rato, si ves la tele, hombre cuando éramos más pequeños no, pero cuando ya tenías una cierta edad a ver la tele, a charlar, los fines de semana siempre había alguna actividad familiar, siempre o el sábado o el domingo salíamos todos juntos a (...) a tomar algo, a cenar, o a dar un paseo, o sea era lo normal risas». [E3/M].

Ese tiempo de ocio compartido en la infancia se sigue manteniendo en algunos casos hoy en día: los ritos de comer fuera todos juntos los domingos, compartir las vacaciones con los hermanos y en el caso de tener hijos, estos momentos de ocio sirven para reforzar la relación con los primos.

Algunos valores y normas aprendidas están asociados al trabajo como es la obligación de trabajar sin esperar premios ni cumplidos a cambio, el reconocimiento se recibía sobre todo a través de la asignación de tareas y funciones con mayor responsabilidad:

*«En mi casa lo de premiarte no te premian, o sea, hay cosas que son obligatorias esto es como estudiar, o sea, no te premio, me da igual lo que saques, es tu trabajo y si vienes aquí trabajas, no, eso no nos han premiado por trabajar precisamente es nuestra obligación y nuestros estudios eran, mi padre siempre lo decía yo trabajo, tú estudias». [E5/Lo].*

*«...pero bueno en mi casa, es que los cumplidos te los hacen fuera, quiero decir en, en, es que somos muy estrictos en casa (...) entonces es como, has gritado a no sé quién, eso no se hace, sabes mi casa son muy estrictos, muy, muy estrictos, sabes que te valoran, pero lo sabes porque a lo mejor, te encuentras con un amigo de tu padre y te dice, ay tu padre, no sé qué, habla de vosotros (suspiros) y porque luego cuando hablas tranquilamente pues sí que sale pero, no en mi casa eso de que mis hijas son las más rubias, las más altas, no, o las más listas, no, o sea, no, es algo que siempre nos hemos quejado mucho, se lo echamos en cara los tres». [E5/Lo].*

*«mi padre no es muy dado a halagarte mucho ni a venderte mucho (...) muchos piropos ni muchas alabanzas pero bueno sí que se le ve, ah, pues hemos conseguido, ah pues mira qué bien, tal, sí que, sí que se alegre, sí que te lo reconocen». [E6/La].*

*«no con el elogio, de te quiero, que, qué bonito, qué bien lo haces, tal, pero sí, el viendo, pues eso, hoy te delego tal cosa (...) (silencio) te voy a demostrar que confío en ti, no diciéndotelo (...) sino trasladándote parte importante y (silencio prolongado) intentando que se viera reflejado un poco en la responsabilidad que te, que te delegaban y que te, que te daban». [E6/La].*

Una de las participantes evoca esos primeros recuerdos en la infancia en torno a su contribución a la empresa:

*«yo con ocho años iba a las viñas iba a coger palos con mi madre, entonces nosotros siempre, y luego llegaba el verano y teníamos que ir a la hierba y íbamos con ellos, daba igual, yo con trece, catorce, quince íbamos a coger al campo paquetes con ellos, entonces desde pequeñas siempre, mi padre siempre ha dicho os voy a dar (...) todo lo que podamos, o sea, todo lo que tu madre y yo podamos lo vais a tener todo, no os va a faltar de nada, pero toda la vida nos inculcaron que nadie, nadie te regala nada, entonces hay que trabajar (...) y toda la vida hemos trabajado en el campo, yo desde que tengo ocho años, así que soy más consciente que iba de vacaciones*

*en Semana Santa íbamos, y nos tocaba ir a coger los palos que era cuando estaban todos los chavales en el frontón (...) (suspiro) luego llegaba el verano cuando venía el veinte y cinco y nosotros siempre teníamos pues fincas con lentejas, con garbanzos y de aquella se arrancaban a mano, nos llevaba al pueblo de los abuelos y a las cinco de la mañana nos levantaban y íbamos con ellos o sea, (...) siempre lo hemos visto normal...». [E8/J].*

*«Es tan importante en la vida apreciar lo que tienes, lo que te dan, valorarlo todo tanto que a mí me ha ayudado muchísimo entonces claro cuando tienes ocho y nueve años querías estar en el frontón con los demás y en el verano cuando estábamos en la era que nos llevaba mi madre el desayuno en la fiambra y estaban todos los chavales por allí corriendo y nosotras metiendo el trigo para la nave y no sé qué, pues (...) decías uff, esto no puede ser, y es que era desde las siete de la mañana, a ver, no era un trabajo porque claro de aquella fijate tú con una pala nosotros pero dentro de lo que podíamos siempre nos hacían estar, siempre (...) o sea, ayudar, luego sí claro, luego las primeras que nos pusieron un coche, teníamos el coche llevábamos a las amigas, te quiero decir nunca nos faltó de nada, pero siempre, siempre nos tocó trabajar en todo». [E8/J].*

Valor de la unidad de la familia, sobre todo la unidad entre los hermanos, que se remarca enfatizando continuamente el *nosotros*:

*«nosotros, somos una piña, nosotros estamos (suspiros) ellos ya tienen familia los dos (...) yo vivo con mi pareja, pero bueno, nosotros tres es algo (...) algo especial, o sea, nosotros tres, por nosotros tres matamos». [E5/Lo].*

*«al estar (...) nosotros tres, muy juntos, en casa y tal pues, mi hermana es como (...) es nuestra madre». [E5/Lo].*

*«nuestra relación como hermanos es muy especial, muy, muy, muy especial, es muy, muy difícil quebrar esa parte, hablamos todos los días (...) todos los días nos hablamos, nos llamamos los tres (...) todos los días sabemos dónde está el otro (pausa breve), todos los días más o menos nos vemos (pausa breve) si no nos vemos, comemos juntos, o sea, somos una piña y la suerte es que nuestras parejas lo respetan mucho». [E5/Lo].*

*«siempre hemos estado muy unidos». [E7/R].*

*«no quería ir fuera de León, lo tenía claro que yo no quería irme, o sea, estar en casa lo más cerca posible», «de la familia no me desvinculé nunca». [E8/J].*

Esa unión familiar se traslada a la empresa y es vista por las participantes como una de las claves del éxito de la empresa:

*«podemos discutir aquí por un tema (...) y a los diez minutos sin hablarnos podemos estar comiendo juntos (...) o sea, eso lo mantenemos y sabemos que (nombre de la empresa) irá en función de nuestro trabajo, y si los tres estamos unidos, pues esto va a ir para adelante». [E/Lo].*

### 7.1.2. Socialización anticipatoria llevada a cabo en las familias empresarias

Nos vamos a referir a las experiencias que forman parte de la *socialización anticipatoria* —entendida como el periodo de tiempo previo a la incorporación a la organización, y que se lleva a cabo en función de los requerimientos de un rol social a desempeñar en un futuro, en este caso ser líder de la EF—. Este proceso comienza temprano en la infancia e incluye la adolescencia, y gracias a ella se da una transferencia de conocimientos y de valores previa a la incorporación al negocio. Los padres, independientemente de que estén implicados en la gestión de la empresa, socializan a sus hijos e hijas adoptando como referencia la empresa familiar de acuerdo con lo que perciben de sus normas —a la que aspiran que sus hijos pertenezcan en un futuro—.

Esta socialización anticipatoria coincide con la fase que Dumas (1998), con relación a los modelos de participación y el liderazgo, denomina *fase de iniciación en la empresa*, que va desde la primera infancia hasta la incorporación en la empresa. En esa fase las hijas van interiorizando los valores familiares y empresariales, se van familiarizando con la forma de trabajar en la empresa, aprenden toda una serie de conocimientos técnicos.... Cuanto más positivas sean estas experiencias más posibilidades habrá de que la hija decida participar en la empresa.

Nuestras participantes otorgan importancia a esta socialización anticipatoria, se suele tratar de una socialización familiar común a todos los descendientes; *esto hay que mamarlo* es una frase pronunciada por varias hijas. Esas primeras experiencias han servido para aprender a amar a la empresa:

*«ahí estaban lógicamente mis padres y fines de semana, días que no había colegio, etc. (...) la (...) pequeñaja con dos, tres años, iba para allí, me metía entre la gente que estaba ahí, los trabajadores y demás, pues un día era envolver unas cajas, otro días llenarlas de sobrecitos (...) estaba ahí metiendo la mano (risas) y ubicándome un poco, sabes ahí, trasteando con todo lo que podía y alguna cosas más porque claro, subía al despacho de mi madre que estaba con el tema contable (...) que poco pues entender, con cuatro o cinco años me daba igual, me ponía a jugar con, yo qué sé, con otros papeles...».* [E6/La].

En el caso de la infancia se viven de una manera lúdica:

*«de aquella época, lo usaban un poco más como (...) la contraprestación de te dan una propina, me, también un poco para inculcarnos desde pequeños el oye (...) el dinero también es el esfuerzo de la empresa, y el mantener la empresa, el crear la empresa el sostenerla y el esforzarse (...) que también conllevara, no te, oye este premio por que sí, o vente a la empresa (...) no, oye*

*vente a la empresa, me echas una mano, haces lo que sea (...) para nosotros era un juego, y a cambio te doy una propinilla (...) entonces era (...) la contraprestación de bueno, yo me voy a pasar un rato, para nosotros era superdivertido (...) y al final era, bueno, pues oye, mira y encima tengo (...) por ir a ir dos horas a jugar, encima me dan una propina, lo que fuera (risas), cincuenta pesetas o cien pesetas o lo que fuera...». [E3/M].*

*«llevarnos físicamente mi padre, porque mi madre no conduce (risas) con lo cual teníamos eso, pero sí que era cosa de los dos y eso, pues el día que no había colegio y por lo que sea, pues oye, en vez de quedarte en casa te ibas para allí y pues eso, pasabas las tardes, pues ahí pintando, haciendo unos deberes (...) ya te digo trasteando con las máquinas o, no con las máquinas en sí, con él, con el material». [E6/La].*

*«...eran días de fiesta». [E2/Bea].*

En la adolescencia su contribución a la empresa ya consiste en pequeños trabajos puntuales que se pueden desempeñar en función de la edad y por los que se recibe una propina a través de la cual se trata de inculcar valores como el esfuerzo, la exigencia y el que las cosas hay que ganárselas, sobre todo se llevan a cabo los fines de semana y en los periodos vacacionales:

[Me gustaría que me comentaras cómo evocas esos recuerdos en torno a la participación en la empresa cuando eras joven]:

*«me hubiera gustado más que me lo dieran (risas) sin más, pero bueno, no era, no, no era no un trauc... vamos (...) era, estaba bien, venías, pasabas el rato aquí, estabas con (...) con papá, hacías cosas, tal, si no, no, no era ningún problema». [E3/M].*

*«en época vacacional, siempre nosotros íbamos a ayudarles a ellos, o sea, en el campo siempre les ayudábamos, luego cuando mi padre empezó un poquito más con, a vender maquinaria más por su cuenta, ya dejó de trabajar con concesionarios, bueno entonces él empezó a contratar gente». [E8/J].*

*«nunca se nos cayó el anillo para nada, nunca, es verdad que mi padre nos lo inculcó (...) pero, era lo que había». [E8/J].*

*«... a los catorce años cuando querías lo distinto pues te lo tenías que ganar». [E3/M].*

*«si bueno pues las que puedes hacer con esta edad en un negocio de estas características que es básicamente técnico, no, no teníamos ningún conocimiento entonces pues archivabas carpetas o... ibas al banco a por un extracto o era yo creo... (suspiros) claro con catorce años, sí que te parecía que era un trabajo pero (...) visto desde aquí, desde las perspectiva de adulto pues era más testimonial de decir bueno no te voy a regalar lo que me estás pidiendo te lo tienes que ganar». [E3/M].*

*«empecé a venir a la empresa con 16 años, de aquella, los veranos ya se me hacían demasiado largos, y me gustaba ir viendo cómo funcionaba todo». [E4/E].*

Estas primeras experiencias de la adolescencia adquieren ya la forma de trabajo. Se trata de un periodo de aprendizaje y formación acerca del negocio, se van asumiendo pequeñas responsabilidades:

*«pasito a paso un poco pues oye, ya no es tan, ya no es tipo juego, ya es algo más serio, ya es (...) de otra manera». [E6/La].*

*«pues eso las tardes, que no ibas al colegio, pues a estudiar o lo que fuera, pero sí, igualmente, sí que se iba (...) sí que se iban bastantes veces. Y a lo mejor, ya allí era menos (silencio) menos el juego, y menos lo que te digo trasteando con los aparatejos que había por allí y a lo mejor más, oye pues mira me ayudas (...) que hay que archivar estos documentos, o hay que hacer (silencio prolongado) ya era un poco más oye pues ya vamos con (...) dando temas (...) responsabilidad entre comillas». [E6/La].*

*«sí, bueno, pues las que puedes hacer con esta edad en un negocio de estas características que es básicamente técnico, no, no teníamos ningún conocimiento entonces pues archivabas carpetas o ibas al banco a por un extracto o era yo creo... (suspiros) claro con catorce años, sí que te parecía que era un trabajo pero (...) visto desde aquí, desde la perspectiva de adulto pues era más testimonial de decir bueno no te voy a regalar lo que me estas pidiendo te lo tienes que ganar». [E3/M].*

*«los primeros años me acuerdo de trabajar fines de semana (...) ayudarles los fines de semana (...) en todo lo que podía (silencio breve) cuando ellos se marchaban de viaje, pues también nos tocaba a veces atención algo de telefónica aunque estábamos estudiando a la vez o (...) o yo por lo menos los primeros años sí que estaba estudiando pero bueno, siempre te tocaba algo de trabajo». [E1/Bel].*

En el caso de la empresa de una de las participantes, esas experiencias tempranas en la empresa fueron utilizadas como un castigo por no haber obtenido buenos resultados académicos; si bien, el castigo y las funciones que se asignaban en la empresa tienen un sesgo de género, distinto trato a hijos e hijas, trato diferencial que se ha mantenido a lo largo del tiempo:

*«pero nos pasaba a todos, o sea si no estudiabas o te quedaba alguna en verano o lo que sea (...) pues te ponías a trabajar». [E2/Bea].*

*«trabajabas o (...) o estudiabas, no había otra». [E2/Bea].*

*«en verano, siempre que (risas) que tenías tiempo te ponían a trabajar». [E2/Bea].*



*«mi padre, de pequeña, yo suspendía y me metía en la oficina a mis hermanos les metía en la mina (...) siempre ha habido bastante machismo en ese sentido, pero vamos un machismo (...) de los de antes respetuoso con la mujer...».* [E2/Bea].

Este tipo de aportación laboral previa a la incorporación a tiempo completo no suele reportar remuneración económica más allá de la propina mencionada, esos trabajos tienden a considerarse por las participantes como ayuda y no como verdadero trabajo.

La formación académica también forma parte del proceso de socialización, aspectos como las propias expectativas de los padres con respecto a la elección de la formación de los hijos e hijas, la libertad a la hora de elegir sus estudios y el que estén orientados o no a proseguir la carrera en la empresa.

*«ellos no te iban a mantener», «trabajabas o (...) o estudiabas, no había otra».* [E2/Bea].

Los progenitores valoran muy positivamente la formación universitaria, tanto de los hijos como de las hijas, una formación que ellos no tuvieron; las participantes se refieren a que los padres querían que obtuvieran formación universitaria:

*«mis padres siempre intentaron pues oye, que nosotros fuéramos a la universidad, si nos apetecía, y si veíamos que tal, intentar darnos por lo menos esa posibilidad, puesto que ellos no la tuvieron, consideraban que era productivo y era bueno para nosotros (...) me da igual, te digo eso, y te digo lo que te, comentábamos antes, de la universidad sales con mucha formación (...) pero lo que digo o sea, yo me pongo con mi madre y sí, he ido a contabilidad, me he ido a cursos de nóminas, me he ido a, y no sé, ahora ya sí, pero cuando me pongo, cuando me ponía con mi madre, hace ocho años (...) (suspiro) y yo otras, y esto (...) no tenía ni idea (...) entonces la formación de ellos, universitaria, de cincuenta años (risas)».* [E6/La].

*«mi padre lo dijo que aunque estuviéramos cincuenta años íbamos a estudiar que íbamos a tener carrera, y se lo agradezco».* [E5/Lo].

A diferencia del trabajo de Iannarelli (1992), las expectativas de los padres respecto a los estudios de los hijos no varían en función del género: las hijas perciben que tanto a ellas como a los hijos varones se les ha animado a que realicen estudios universitarios y todas las participantes consideran que se les ha otorgado libertad en la elección de los estudios. Predomina, tanto en los varones como en las mujeres, la formación orientada a la empresa (formación en Derecho, Empresariales):

*«que estudiáramos sí pero les daba igual...»; «... cada uno ha estudiado una, una rama que es beneficiosa para la empresa»; «mis hermanos pues bueno cada uno estudió lo que le dio la gana, lo que le dio la gana, y aquí estamos los tres».* [E/Lo].



*«mis padres sobre todo querían que estudiáramos, lo que quisiéramos, pero que estudiáramos». [E4/E].*

*«nos dejaron libertad, sí, sí para nada no, no, para nada nos influyeron para que estudiáramos o nos dedicáramos a la empresa o que empezáramos (...) no, no para nada». [E1/B].*

*«mi padre y mi madre siempre lo tuvieron muy claro, que querían para nosotros una formación». [E8/J].*

Las participantes perciben que ha habido una socialización bastante igualitaria en relación con la formación; todos los hijos han sido orientados hacia la formación superior:

*«en general siempre fueron bastante equitativos (...) y (...) tampoco estaba muy claro que fuéramos a seguir en la empresa, yo tampoco lo pensaba al principio y mi hermano tampoco pero luego al final, pues casualidades de la vida, acabas aquí». [E1/Be].*

*«en mi casa y en la facultad nunca me había sentido discriminada como (...) como mujer o tratada forma diferente porque en mi casa ciertamente (...) (suspiros) nunca se planteó que por ser chico o por ser chica tú estudias, tú no, tú te podías permitir unas cosas o tú otras». [E3/M].*

*«nunca me he sentido discriminada respecto a mis hermanos en casa. (...) nunca, o sea, ni en casa, ni en el colegio, ni en la facultad, (...) con lo cual mis expectativas eran pues yo (...) supongo que las de todos mis hermanos en mi casa h... hacer una carrera, y trabajar en esa carrera (...) bueno, (...) luego la vida en realidad te da, te marca que eso no es verdad, que a las mujeres no se las trata igual que a los hombres prácticamente en ningún sitio por más que nos vendan. Pero (...) pero en casa la realidad era que sí nos trataba igual en todo, en las tareas domésticas en las expectativas de que había que estudiar en todo eso (...) y las expectativas de mis padres (...) bueno, pues siempre he sido bastante lista con lo cual, supongo que sería, vamos, lista, con buenas notas y estas cosas con lo cual supongo que (...) serían las máximas o lo máximo para tus hijos». [E3/M].*

En algún caso, aunque la participante afirma haber tenido libertad para elegir estudios, también reconoce cierta orientación por parte de los padres hacia un tipo de formación que le sirviera en un futuro en la empresa:

*«también te digo que ni forzarnos para estudiar, ni forzarnos a la hora de elegir (...) sí estaba aquello, de (...) de vez en cuando la coletilla de, oye, (...) bueno, no te olvides de que a lo mejor, hace falta, pues tal (...) si, o sea, si se miraba por parte de mis padres (...) el (...) el irnos preparando, o sea, en el caso de que sí decidiéramos (...) seguir el camino de la empresa (...) que tuviéramos una formación un poco que nos pudiera ayudar (...) en a, lo que te decía antes, oye al final hay que hacer en la empresa, de todo». [E6/La].*

*«animada sí a estudiar, forzada no, o sea, oye te apetece ir a la universidad, tal, no sé qué, fenomenal y mira, las, el futuro que se puede tener, o las salidas, entonces oye, si no, eso, si no hay universidad pues hay otras salidas, tampoco pasa nada, no eso, forzado nunca y la elección de la carrera pues al final (...) intentas también un poco ver lo que yo en mi caso, como tenía a mis hermanos mayores, también un poco oye pues, este es ingeniero, el otro tal, veías un poco el abanico de lo que había estudiado cada uno, también (...) uno mismo tiene también sus tendencias».* [E6/La].

En el caso de una de las participantes, el proceso fue inverso, ya que fue su formación universitaria lo que hizo que su padre iniciara un nuevo proyecto empresarial, alejado de la empresa anterior fundada junto con su mujer, para que la hija pudiera desarrollarse profesionalmente; el padre creó una nueva línea de negocio para que, según su hija:

*«no me muriera de hambre».* [E5/Lo].

En el caso de una de las hijas, ninguno de los hermanos ni hermanas que están más implicados en la empresa tienen formación universitaria, aunque afirma:

*«mi padre, siempre quiso que estudiásemos».* [E7/R].

Otro aspecto a tener en cuenta con relación a la socialización y que nos interesa especialmente es el papel primordial que esta desempeña en la reproducción social de la desigualdad por razón de sexo, ya que permite la internalización profunda de las normas y valores recibidos y el control sobre hijos e hijas, concretamente el papel que la *socialización diferencial de género* desempeña en las desigualdades entre hijos e hijas. Durante la socialización primaria, a través de la familia, se produce el primer aprendizaje de la división sexual del trabajo a través de las funciones diferenciadas que asumen los miembros de la familia; dicho aprendizaje continúa y se va reforzando a través de la actuación de otros importantes agentes socializadores en el caso de la EF. Es interesante considerar el tipo de división sexual del trabajo que ha existido tanto en el seno de la familia empresaria como de la empresa familiar.

Las propias participantes definen su familia como tradicional, en la que la autoridad estaba representada en la figura paterna:

*«mi padre en relación a la familia, lo que es el trabajo de casa, y eso, nada, cero, luego, en relación a (...) la toma de decisiones o a (...) pedir permisos o cosas».* [E3/M].

*«de estas, pues una familia (...) pues tradicional en ese sentido, que (...) primero preguntabas a tu madre y te decía pregúntale a tu padre (risas), cuando tu padre te decía el visto bueno pues, pues estaba (...) pero bueno».* [E3/M].

Se hacen referencias continuas al carácter autoritario de los padres o a la poca disposición a delegar por su parte:

*«esto se hace así porque yo lo digo».* [E6/La].

*«en un momento dado dice mi padre, esto se hace así porque yo lo digo (...) Y es amén, vale, pues yo le puedo discutir, o me levanto».* [E6/La].

*«hablábamos antes del relevo generacional (...) será más factible que lo releven (risas), o sea, que relevemos a mi madre, que a mi padre. Así que no eso, porque a mi padre le cuesta mucho, delegar, y delega cada vez más (...) pero igual que te delega, de este tema te encargas tú, y luego te llama, oye y de este tema qué sabemos, y qué hemos hecho, porque mira, el otro día vi, y estuve buscando y (...) a ver, es un tema que has delegado en mí, déjame que lo haga yo».* [E6/La].

*«Mi padre es de ordeno y mando».* [E4/E].

*«cuanto más mayores nos hemos hecho, más peso tiene nuestra (...) palabra y (...) menos la de él, entrecomillas, o sea, si él dice que es blanco es blanco y no hay más».* [E5/Lo].

O como patriarcal:

*«mi casa es muy patriarcal todavía, muy (...) mis padres están en nuestra vida (...) veinte y cinco horas, no veinte y cuatro, (...) y no sé (risas)».* [E6/Lo].

También se refieren a la socialización diferencial de género, a las diferencias en la educación de hijos e hijas, a las funciones y obligaciones en el seno de la familia en función del género. Concretamente una de las participantes se refiere a cómo los hermanos se parecían a su padre en relación con la elusión de tareas domésticas y cómo se les encomendaban a las mujeres:

*«mis hermanos sí que, sí que a ver (silencio prolongado) echaron bastante a él, porque fíjate, por ejemplo, tenían que, que, o sea, no salimos de fiesta, no, pues vale, pues les teníamos que limpiar las chicas los zapatos».* [E7/R].

*«mi padre es más así, alguna vez de (...) a lo mejor cogíamos los platos y tal, tú quédate que lo hagan tus hermanas», «... y no (...) levántate y hazlo chaval que eres como las demás».* [E5/Lo].

A veces mantienen un discurso contradictorio: una participante por un lado manifiesta que no ha habido educación sexista, pero al mismo tiempo manifiesta que la educación ha sido diferente:

*«no hay una educación sexista, pero sí que encuentras las diferencias entre ser chicas y ser chico». [E5/Lo].*

*«La educación, si es totalmente diferente, a ver, a nosotros mi padre, sí que nos ha educado como hombres, a las dos, somos muy, tenemos una mentalidad muy masculina, las dos, en cuanto a resolución de conflictos, además, mi padre ha sido muy duro con nosotras en el sentido de que sí que tenemos tanto Ana como yo mentalidad muy masculina (...) en cambio, Antonio, no, porque es hombre, no, pero sí, sí es diferente totalmente». [E5/Lo].*

Esta misma participante mantiene que su padre ha educado a las hijas de forma masculina, como a hombres, en clara referencia a una formación orientada a la empresa; esta forma de concebir el papel de empresario está en la línea de lo mantenido por Hamilton (2006), la emprendeduría y el espíritu emprendedor asociado a lo masculino, identifica la figura de empresario con lo masculino y con la figura del padre; si bien ella y su hermana pueden desempeñar adecuadamente el rol de empresarias por haber sido educadas de forma masculina:

*«.....a nivel empresarial los tres somos iguales, o sea, yo no noto diferencia entre hombre y mujer, a ver, lo noto en determinadas cosas (...) pero más por objetividad y por practicidad, que por, por problemas de, de género, pero, y cuando éramos pequeños (silencio breve) a ver, nosotras somos sus niñas, nosotras dos somos sus niñas, pero él es el macho alfa y eso, (...) no va a cambiar nunca, o sea, nosotros somos sus princesas, sus reinas, no sé qué». [E5/Lo].*

*«Antonio puede hacer lo que le dé la gana (...) o sea, nosotros (...) Ana el día antes de casarse (...) todavía tuvo que llamar a la puerta de que había llegado a casa, y a día de hoy seguimos llegando de viaje y mandando un whatsapp de ya hemos llegado o ya hemos llamado, o no sé qué (suspiros) y Antonio, pues eso se lo ha saltado mucho». [E5/Lo].*

*«Ana siempre será la jefa del grupo, y la dueña del grupo, aun siendo Antonio el que mueva la pasta, el que tal, no, es Ana, no, no, a veces sí, o sea, es que es muy difícil explicarlo pero (...) pero porque a Antonio se le consienten cosas que a lo mejor a nosotras pero no, no a nivel de empresa no». [E5/Lo].*

*«....a lo mejor, pues me ha tirado del pelo, y me dice y qué me cuentas, lo has solucionado, no, pues cuando lo soluciones me lo cuentas, ese tipo de cosas, nos han educado así y eso lo seguimos manteniendo, eh, nosotros ahora, cuando hablamos algo, ya contamos lo que hemos hecho, por si acaso, sabes (suspiros), no es sexista, pero somos sus princesas, o seas, somos sus*

*niñas, su no sé qué, tal, pero luego, nos ha tratado muy masculinamente, nosotras producimos como el que más (suspiro) mi hermano tiene un, determinado coche, nosotras tenemos igual de potente que el de él, o sea, quiero decir, que en esas cosas, no es que a mi hermano le compraran un determinado coche si hacía (inc.) como si una chica me ha comprado uno rosa, o sea, no sé si me entiendes (silencio breve) luego, por ejemplo, yo conduzco como mi hermano, o sea, yo puedo ir a Cádiz, volver, me marchó, vuelvo, o sea, nos ha hecho muy útiles en ese sentido, muy masculu..., o sea (suspiro) hablo muy masculina en el sentido que yo me he hecho cargo de mi coche desde que me lo regalaron, de mi moto desde que me lo regalaron (...) yo sé llamar perfectamente al seguro, echar gasolina, o sea, a ver suena a chorra, te estoy contando cuatro cosas pero si lo sacas a nivel general (suspiro) nos ha hecho muy, muy, muy útiles (suspiro profundo), por ejemplo dar la mano (silencio) es algo que parece una chorrada, le pone malo la gente que da la mano, así como muy floja, entonces él, yo me acuerdo que éramos bien pequeñas, ven aquí, dame la mano (...) así no sé da la mano, o sea, cosas de estas que son a veces muy masculinas, y mi hermana y yo las mantenemos, pero somos sus niñas». [E5/Lo].*

Hay una asociación de la imagen del padre asociada a la de empresario:

*«para mi padre la empresa ha sido su vida». [E4/E].*

*«mi padre es empresario de toda la vida». [E5/Lo].*

*«yo no tengo otro recuerdo en mi vida que mi padre siempre ha sido empresario». [E5/Lo].*

El protagonismo otorgado al padre por las hijas en la empresa se mezcla y se extiende al ámbito propiamente familiar; las referencias a la figura paterna son más frecuentes que a la materna:

*«mi padre nos han educado muy bien». [E5/Lo].*

*«yo eso tuve la suerte de poder hacerlo antes de acabar la carrera porque mi padre me lo permitió». [E3/M].*

### 7.1.3. Percepción de las madres por parte de las hijas

A través del discurso de las hijas vamos a profundizar en cómo perciben y definen el papel desempeñado por sus madres.

El trabajo llevado a cabo por las mujeres en las empresas familiares, sobre todo en la primera generación, y tanto en la creación como en la consolidación y desarrollo de las empresas, aunque haya sido imprescindible, en muchos casos no les ha reportado remuneración, ni derechos sociales, ni identidad social. En la EF, las mujeres tradicionalmente han aportado mucho más tiempo a las actividades no remuneradas, y esto las

ha colocado en una posición desventajosa tanto en la empresa como incluso en el interior de la familia. Mulholland (1996) se refiere a cómo el trabajo de las mujeres de las familias es utilizado directamente (trabajando en el negocio) o indirectamente (a través de la reproducción generacional de capitalistas varones), pero pese a ello el papel de las esposas en los negocios familiares ha tendido a ser infravalorado incluso por los propios miembros de la familia.

Entre las madres de las participantes en nuestro estudio encontramos diferentes tipos en función del grado de visibilidad, implicación (en algunos casos la implicación es solo financiera, en otros participan laboralmente y en la toma de decisiones del negocio) e influencia en las hijas; también nos encontramos con una diversidad de formas de definir a las madres por parte de las hijas:

*a) Invisible:*

Se trata de madres que representan la mujer invisible a la que se refieren muchas investigaciones sobre la mujer en la EF. Desempeñan un papel de madre y esposa que apoya al empresario, no desempeñan un papel formal ni definido en la empresa y han sido excluidas de la gestión; estas mujeres son accionistas a efectos legales (sobre todo aparecen como tales con fines fiscales) pero son mantenidas totalmente al margen del negocio, ya que no tienen información acerca de los asuntos económicos.

En dos de los casos en los que madres de las participantes corresponden con este tipo, las hijas coinciden en el hecho de que durante años hubo una separación física entre los progenitores: las madres vivían haciéndose cargo de los hijos en localidades distintas a aquellas en que sus maridos regentaban las empresas, dándose así una separación a todos los niveles entre la empresa y el hogar. Los padres residían donde estaban las instalaciones y la sede de la empresa y las madres en otra población distinta, haciéndose cargo en exclusiva del trabajo reproductivo, de la familia y la educación de los hijos.

*«vivíamos con mi madre en León y mi padre venía los fines de semana, mis padres vivían separados». [E4/E].*

Se da en estos casos no solo una separación física de esferas sino también simbólica:

- Padre-Empresa-Producción-Fábrica en una localidad
- Madre-Hogar-Reproducción-Casa en otra localidad distinta

Esa separación empresa / familia implica que los padres mantienen a las esposas al margen de la información y de las decisiones importantes del negocio; ambas participantes perciben la falta de comunicación como muy negativa.

*«mi padre siempre ha sido partidario de (silencio breve) pues eso, yo lo que es la empresa es la empresa y en casa no cuento nada de la empresa».* [E4/E].

*«me parece muy egoísta porque el día que falte mi padre, es mi madre y no (...) no tiene ni idea de nada».* [E2/Bea].

*«nos afectaba que no veíamos a mi padre, salvo un día a la semana (...) y que, a partir de cierta edad estuvimos internos».* [E2/Bea].

Aunque se considere que este tipo de madres no ha contribuido laboralmente en el negocio familiar ello no es cierto, ya que han sido las principales encargadas de la reproducción social, que abarca tanto la reproducción biológica como la reproducción de la fuerza de trabajo, el mantenimiento de los trabajadores en activo y también de los sucesores de la empresa.

Ambas participantes no comparten esa forma de participación de sus madres ni esa forma de entender la paternidad, la maternidad ni las relaciones conyugales.

En el caso de una de las participantes cuyo padre ha estado totalmente exento de las responsabilidades familiares, priorizando su rol de empresario por encima del de padre, reconoce que ha echado de menos tanto la figura de padre como la de madre. El padre ha sido sobre todo empresario, y la madre ha ejercido de mujer del empresario, que ha sido mantenida al margen:

*«mi padre se dedicaba en exclusiva a la empresa».*[E2/Bea].

*«mi madre estaba en casa atendiendo sus labores», «era la mujer de mi padre, nada más y todo le parecía bien, apoyándole y poco más».*[E2/Bea].

*«se dedicó a apoyar a mi padre y a (...) y a sacar para adelante a su familia».*[E2/Bea].

*«mi madre, nada que ver», «mi madre se ha querido mantener al margen».*[E2/Bea].

En el caso de otra participante, cuya madre no ha participado en el negocio pero ha sido la única responsable de criar a nueve hijos, además de contribuir a la economía familiar a través de la pequeña agricultura y ganadería para el autoconsumo, no hay una

percepción negativa del papel de la madre, sino que entiende que el rol de madre era el que tenía que desempeñar por encima de otros de distinto tipo:

*«Mi madre pues (...) pues, ella estaba en casa (...) pues cuidando de todos nosotros» «... mi madre se dedicó a la familia». [E7/R].*

*«mi madre por ejemplo ponía, o sea, tenía huertos grandes y ponían patatas y de todo, no y ahí también se crían cerdos, gallinas que te dan huevos». [E7/R].*

*«mi madre, siempre nos hacía la merienda, o sea (...) allá estábamos cuatro, pues nos hacía la merienda para cuatro. O sea, que, ella hacía la comida, para los que estaban allí, después la merienda para los que, siempre fue, claro, la pobre». [E7/R].*

En estas familias empresarias en las que la madre es invisible hay una estricta y tradicional división sexual del trabajo que a su vez, como veremos, se traslada a la empresa.

*b) Socias:*

Son aquellas madres que han iniciado el negocio junto con sus maridos, en algunos casos han tenido y siguen teniendo un papel muy activo en la empresa en la que ambos progenitores trabajan y dirigen, pero los varones son los que tienen un reconocimiento público y mayor visibilidad, frente a las esposas.

Las madres, en el caso de varias participantes, se corresponden con este tipo de mujer socia, compañera en el negocio, vicepresidenta o esposa que lleva la contabilidad; es el tipo de mujer definida por Hollander y Bukowitz (1990) como *sobrenutritiva* o *cuidadora* que se da en aquellos casos en los que el rol de gestora doméstica se traslada de la familia a la EF, tomando la forma de administración de finanzas; en estos casos es el hombre el que se presenta como empresario, mientras que la mujer *hace la contabilidad en la trastienda* (Dumas 1998).

*«mi madre, como mi padre ya no podía llevar el papeleo él todo solo porque no, llega un momento que te desborda bueno pues mi madre hizo siempre un poco la parte de administrativa por decirlo de alguna manera, ella la que se encargaba un poco de todo, del dinero, del papeleo (...) luego mi padre también derivaba todo el tema de documentaciones a través de una gestoría (...) bueno, se lo, a él se lo, le tramitaba todo ese papeleo (...) bueno pues después acabamos los estudios». [E8/J].*

*«... mi padre es el que hace la parte, te estoy hablando de mí, de la parte de mi infancia no, mi padre era el que hacía la parte comercial y mi madre la que sacaba el trabajo y la que estaba en la fábrica y controlaba el personal y los pedidos y viajaba mucho, entonces bueno (suspiro) ya*



*no solo (silencio) aunque mi padre es el de las ideas y es el valiente, a mi madre hay que darla el (...) chapó porque ella es una curranta, vamos, y han echado horas y horas y horas en todas las empresas que han montado y lo han hecho siempre conjuntamente». [E5/Lo].*

*«Mi madre (silencio breve) eran agricultores (silencio breve) bueno mi madre colaboraba en las labores de, del campo, con ellos». [E8/J].*

En los casos en los que las madres han estado o siguen estando implicadas en la EF también han sido las principales o únicas responsables del trabajo reproductivo en el seno del hogar; en algún caso también han contado con una empleada doméstica.

*«no tengo en ningún momento la sensación de que me haya quitado parte de mi tiempo (...) si mi padre viajaba, pues a lo mejor, alguna vez, le ha correspondido viajar pues más días, o a lo mejor el sábado, los fines de, pero estaba mi madre, también, y o sea (...) yo volvía del colegio y me ponía hacer unos deberes o a merendar tal, no sé qué, y en seguida (...) mi madre salía de trabajar a las seis (...) yo salía del colegio a las cinco, pues a las seis ya estaba mi madre, o sea, sabes (silencio largo) no en el sentido ese (...) abandono, no, no iba a decir abandono, pero bueno, esa carencia, quizás. O sea, lo he visto como un hijo más, pues igual que con mis hermanos oye, hay que prestar atención y demás pero no que me haya robado...». [E6/La].*

*«yo recuerdo a mi madre, siempre haciendo cosas, a mi padre, trabajando en el despacho y mi madre haciendo cosas o viniendo al despacho». [E3/M].*

*«mi madre era como el día a día, era la que siempre estaba tal y las cosas extraordinarias siempre había que (...) consultarlas, es decir las decisiones fuera de la (...) cosa normal del día a día, siempre, bueno hay que hablarlo con papá, tal, entonces bueno». [E3/M].*

Estas esposas y empresarias, en el caso de las madres de algunas participantes, han tenido un papel activo hasta que los hijos se han ido incorporando al negocio y las han ido sustituyendo en la gestión, pasando ellas a un segundo plano en el terreno empresarial:

*«mi madre se fue desvinculando un poco del negocio», «sí seguía ella controlando el dinero (...) pero nada más». [E8/J].*

*«mi madre siempre estaba ahí, lo que pasa es que mi madre ya estaba un poco más (...) de, desvinculada por decir de alguna manera aunque ella ha estado siempre en la empresa pero ya no trabajaba, cuando nosotros hemos empezado a trabajar, ella ya se ha quedado de ama de casa (...) y ya está». [E8/J].*

Pero en todos los casos siguieron desempeñando tareas del ámbito reproductivo, imprescindibles para el ámbito productivo y tareas relacionadas con el mantenimiento del capital simbólico, organizar comidas familiares o con proveedores y clientes:

*«como pasa en muchos casos, la responsabilidad y la coordinación de la casa (...) la madre, ¿no?». [E6/La].*

*«mi madre, es un poco, gallina chueca de estas que lo quiere tener todo controlado y que todo funcione y que todo éste en su sitio, que no se salga nada y (...) y luego (...) controladora, básicamente o sea ella le gusta tenerlo todo bajo control, que no se nos escape nada». [E3/M].*

*«tiene que estar supervisando que todo funcione y que no se escape nada». [E3/M].*

Las hijas aunque otorgan protagonismo a estas madres que han sido también socias y empresarias, las ubican en un segundo plano: por un lado, dicen que sus madres también son jefas, pero por otro lado otorgan mayor liderazgo a los padres en el negocio, y también son estos los referentes para tomar decisiones personales, se refieren continuamente al padre en relación con las decisiones que se toman tanto en la empresa como en la familia.

A través del discurso observamos cómo siempre está más presente la figura del padre y en cambio se minusvalora o infravalora el trabajo desempeñado por la madre. Es el caso de una de las hijas al referirse a su madre, que sigue trabajando por las tardes en el despacho, pero siempre ha desempeñado un papel secundario y tras el fallecimiento del marido, fueron sus hijos mayores los que la sustituyeron en la gestión de la empresa.

*«mi padre era el que lo hacía todo y mi madre era un poco la que hacía las funciones, pues de secretaria, de (...) de cortafuegos, de (...) de archivador, de, bueno... el que el que manejaba un poco los papeles, pero la que, la persona que dirigía y hacia funcionar esto era mi padre». [E3/M].*

Varias participantes se refieren a lo largo de toda la entrevista a la figura paterna, no solo en lo referido al negocio. Una de ellas se refiere al padre con las siguientes frases: *mi padre nos ha educado muy bien, mi padre me metió de teleoperadora, mi padre siempre ha pensado, mi padre me buscó un trabajo.*

Sin embargo, no hay que olvidar que, tal y como señala Marshack (1994) en el caso de negocios que han sido gestionados por parejas, pese a que las esposas eran invisibles en relación con el liderazgo, han sido imprescindibles tanto en la gestión del negocio como de la familia.

c) *Gerente de la empresa:*

Otra forma de percibir el papel de la madre en el negocio es el de otorgarle mayor protagonismo en la *mentorización*, en el liderazgo y en el éxito del negocio que al padre. Una de las hijas que define de esta forma a su madre es la actual gerente del negocio y sucesora en la dirección de la empresa:

*«mi padre casi siempre estaba de viaje y mi madre era la que atendía la empresa realmente».* [E1/Be].

*«claramente la que solucionaba el problema (...) si algún día lo había (...) hubiera sido mi madre».* [E1/Be].

Aunque el padre haya tenido mayor visibilidad, se otorga mayor protagonismo al papel de su madre:

*«mi padre era, digamos, el que hacía, digamos, la labor comercial, solamente».* [E1/Be].

El siguiente cuadro resume los diferentes tipos de madres que han aparecido en el discurso de las hijas entrevistadas:

**Cuadro 10: Diferentes tipos de madres que han aparecido en el discurso de las hijas entrevistadas**

TIPO DE MADRE		
INVISIBLE	SOCIA	GERENTE
Todas ellas son las encargadas del trabajo reproductivo		
Madre y esposa	Madre, esposa y empresaria	Madre, esposa, empresaria y líder
Ni ellas ni los padres han sido mentores de las hijas	No han sido mentoras de las hijas	Han sido las principales mentoras de las hijas
<p><b>Excluidas de la gestión</b> <b>No reciben información del negocio.</b></p> <p><i>«ella era la mujer del empresario nada más».</i></p> <p><i>«mi padre siempre ha sido partidario de (silencio breve) pues eso, yo lo que es la empresa es la empresa y en casa no cuento nada de la empresa».</i></p> <p><i>«siempre como ha estado tanto en su casa no, la pobre, nunca ha decidido, es que nunca ha decidido la pobre».</i></p>	<p><b>Comparten con el padre la gestión del negocio, si bien están en un plano secundario.</b></p> <p><b>En algunos casos, cuando los hijos e hijas se incorporan, ellas se apartan de la gestión.</b></p> <p><i>«...entonces mi tío y mi padre eran más (...) pues todo el tema de (...) relaciones comerciales de viajes, de implementar, de ventas, etc. y mi madre, desde el primer momento, la contabilidad ha sido cosa de ella».</i></p> <p><i>«mi padre era el que lo hacía todo y mi madre era un poco la que hacía las funciones, pues de secretaria».</i></p> <p><i>«mi siempre ha trabajado en la empresa con mi padre (...) aunque identifico a mi padre como el empresario, mi madre es tan empresaria como él».</i></p>	<p><b>Aunque comparte la gerencia de la empresa con el padre, la hija le otorga un protagonismo por encima del padre.</b></p> <p><i>«pues sin ella, yo creo que no hubiera sido posible la empresa.».</i></p> <p><i>«mi padre sí que es más digamos más la, la cara vista, de la empresa, siempre ha sido más la cara vista de la empresa (...) pero luego realmente a nivel organizativo, a nivel (...) día a día, pues no estaba tan acostumbrado a trabajar».</i></p>

En todos los casos, los hombres empresarios, los padres de las participantes, fundadores junto a sus esposas de una empresa familiar, han podido eludir las tareas emocionales ligadas a la paternidad (Mulholland, 2003), ya que las madres, independientemente del papel en la empresa eran las encargadas de toda una serie de funciones relacionadas con la atención y el cuidado.

*«mi padre en casa, no, nada, mi padre en casa, a pagar».* [E8/J].

*«mi madre era como el día a día, era la que siempre estaba tal y las cosas extraordinarias siempre había que (...) consultarlas, es decir las decisiones fuera de la (...) cosa normal del día a día, siempre, bueno hay que hablarlo con papá, tal, entonces bueno».* [E3/M].

*«mi padre nunca se ha sentado conmigo a hacer los deberes (...) no sé si sabría muy bien a ver, sí sabe dónde iba al colegio, no, pero le preguntas ahora los años que tenemos y todavía (...) piensa que tenemos veinte todos».* [E5/Lo].

El discurso de adicción al trabajo ha permitido a tales hombres priorizar la actividad empresarial en la esfera pública y ha permitido a algunos padres ejercer como tales únicamente los fines de semana.

En las familias empresarias de las que proceden las hijas nos encontramos con una rígida división sexual del trabajo, el esfuerzo como sacrificio se vincula al rol de *sustentador* y es también una forma por la que sus metas se imponen a las de sus esposas; a medida que el negocio crece también lo hace la polarización de trabajo, las mujeres llevan a cabo más trabajo emocional mientras que el trabajo del varón sustentador es racionalizado como una obsesión (Mulholland, 1996, 2003).

Las madres han sido las principales encargadas del trabajo reproductivo:

*«mi madre llegaba antes, yo estaba merendando o lo que sea, y llegaba antes pues se ponía conmigo a hacer deberes, se ponía tal (...) y una hora después, llegaba mi padre. O sea, que lo que mi madre, también a lo mejor, se volcaba más en la empresa le llevaba más horas también de la casa (...) mi padre estaba fuera, estaba terminando de hacer algo de trabajo, de la oficina o de la empresa, entonces quedaba un poco (...) compensado, por así decir, no (...) al final decimos siempre, que la mujer el trabajo que hacemos también en casa también nos lleva (risas) pero bueno, que oye, también te compensa».* [E6/La].

*«me ha facilitado muchísimo, porque mira, cuando tuve a mi hijo (...) a los cuatro meses, volví a trabajar, vale, el niño me quedaba con mi madre (...) nos hace la comida mi madre, aunque yo por ejemplo ya tenía una, mi casa, pero claro, yo iba a comer donde mi madre, después mi*

*madre, hasta ella, claro, hacía cena, pues ya también me daba a mí cena, a mí me facilitaron mucho». [E7/R].*

*«mi padre en relación a la familia, lo que es el trabajo de casa, y eso, nada, cero luego, en relación a (...) la toma de decisiones o a (...) pedir permisos o cosas de estas, pues una familia (...) pues tradicional en ese sentido, que (...) primero preguntabas a tu madre y te decía pregúntale a tu padre risas, cuando tu padre te decía el visto bueno pues, pues estaba (...) pero bueno, dentro de un ambiente muy...». [E3/M].*

*«mi madre era como el día a día, era la que siempre estaba tal y las cosas extraordinarias siempre había que (...) consultarlas, es decir las decisiones fuera de la (...) cosa normal del día a día, siempre, bueno hay que hablarlo con papá, tal, entonces bueno». [E3/M].*

Incluso la participante que otorga protagonismo a la madre en el negocio también identifica a su madre como responsable del trabajo reproductivo:

*«no sé cómo lo hacía pero le daba tiempo para todo, es decir, que no tenía problema tampoco». [E1/Be].*

Pero las hijas a menudo infravaloran este papel desempeñado por las madres. Una de las participantes lo expresa de la siguiente manera, en la que queda claro la identificación del trabajo reproductivo como no trabajo:

*«creo que sí (...) vamos a ver como empresa necesariamente no lo sé porque depende de cada empresa, pero como organización, como organización empresarial es más fácil que perdure y más fácil que funcione una empresa en el que todos sabemos donde estamos, y no una en la que unos han trabajado y otros han estado en casa o haciendo otras cosas, porque a veces las empresas son complicadas». [E3/M].*

El resultado de ello es un reforzamiento de la rígida división sexual del trabajo: las mujeres son responsables del trabajo emocional y reproductivo, que es esencial para el proceso de formación de la riqueza y en la construcción de la masculinidad empresarial, frente a los esposos y a su vez padres de las participantes que pueden centrarse en el desempeño de su rol de empresario en la esfera pública.

#### 7.1.4. El papel desempeñado por las madres como mentoras de las hijas en el negocio familiar

Dentro del proceso de socialización llevado a cabo en las EF es importante analizar el papel desempeñado por las madres en la familia empresaria como mentoras de las hijas, orientándolas en el negocio familiar, ya que en el caso de las hijas es especialmen-

te importante el papel de las madres, como guía y consejera, prestando apoyo y asesoramiento.

A través del discurso de nuestras participantes exploramos cuáles son los modelos de identificación; algunas participantes se identifican claramente con la madre, a quién otorgan protagonismo en la gestión y buena marcha del negocio. En el caso de la participante, que es ya la sucesora y actual gerente de la empresa, la principal mentora ha sido su madre; considera que sin ella la empresa no hubiera sido posible y aunque ambos fundadores están retirados y ya se haya realizado el relevo generacional, nombra a su madre como la persona que hoy en día, en caso de necesidad, le echa una mano en el negocio.

Las hijas, cuyas madres han sido visibles no solo como accionistas sino que han tenido participación y han ejercido liderazgo en el negocio, han influido positivamente en el desarrollo de interés por el liderazgo de las hijas. Este tipo de madres en algunos casos ya se han retirado o se han apartado a un segundo plano tras la incorporación de la segunda generación a la gestión de la empresa, o siguen participando en la empresa, ocupando un papel importante.

En el caso de otras hijas, consideran que los dos progenitores son claves en el negocio, ambos han ejercido de mentores en la empresa si bien el padre es la cara visible de la empresa y la madre es quien lleva la contabilidad y el control económico. Una de las participantes identifica a su hermano y potencial sucesor en la dirección de la empresa con el padre; ella dice *yo me parezco más a mi madre*, pero tiene claro que ella mantendrá, al igual que lo hace su madre actualmente, el control, sobre todo económico, de la empresa.

Una de las participantes que se identifica con la figura paterna, con su padre como empresario, se define como *jefa, emprendedora y empresaria*; no se imagina de otra forma, bien sea en la empresa familiar o en otra que ella pudiera poner en marcha:

*«la primera fase de la empresa la puse en marcha yo».* [E5/Lo].

*«yo soy como mi padre (...) yo lo veo y digo esto, y lo veo y no me preguntes, a lo mejor yo no te sé sacar los números, o no te sé sacar (...) el por qué, a lo mejor no te puedo hacer un estudio económico como te puede hacer mi hermano, pero yo lo veo...».* [E5/Lo].

En los casos en los que las madres no han desempeñado un papel activo en el negocio, generalmente porque se las ha mantenido al margen, a las hijas les ha costado más esfuerzo conseguir roles de liderazgo en la empresa y ser tenidas en cuenta como potenciales sucesoras. Una de las participantes, aunque no es su caso, conoce profesionalmente la realidad de otras empresas familiares y aborda esta cuestión así:

*«las madres que han trabajado (...) lo tienen más claro que las madres que han estado en casa (...) ya saben lo que significa trabajar y lo que no cuando no has estado dentro es más complicado saber cómo funciona (...) y volvemos a lo mismo, normalmente (...) las que funcionan son las que la madre (...) de una manera u otra ha estado dentro (...) por lo que yo ahora mismo pensando en las que tengo en mente, en las que el padre dice los chicos aquí y las chicas en casa, también le dijo a la madre, tú para casa que aquí no pintas nada». [E3/M].*

En el caso de algunas hijas, no existe una identificación clara con ninguno de los progenitores. Es el caso de una hija que no se identifica ni con la figura del padre / empresario, ya que ella se define como empleada, ni con la de su madre que ha ejercido de mujer de empresario. Sufre un conflicto de identidad, ya que aunque es miembro y socia-propietaria de la empresa, no se define como *empresaria* y de hecho dice *me gustaría ser empleada*. En el caso de otra de las participantes, su madre no ha estado implicada en la empresa, pero tampoco se identifica con el padre; existe entre la hija y el padre un choque muy profundo entre dos formas opuestas de entender los negocios y en relación con la gestión de la empresa.

#### 7.1.5. Socialización Organizacional

Abordaremos como opera un tipo de *socialización organizacional*, esta ya de tipo secundario, menos inclusiva, más formal, orientada a la empresa, sobre los fundamentos de la actividad empresarial y las particularidades propias del negocio. Incluye tanto las experiencias en otras empresas como la participación laboral en la EF, ambos tipos de experiencias son previas a la incorporación definitiva a la EF.

Es bastante común que las hijas antes de acabar los estudios hagan algunas contribuciones en la empresa:

*«desde que empecé a estudiar la carrera sí que marchaba todos los veranos un mes o cuarenta días marchaba al extranjero (...) y después el resto siempre te tocaba trabajar algo (...) siempre, siempre, siempre te tocaba trabajar algo». [E1/Be].*

*«me parecía lo lógico porque si mis padres tenían mucho que hacer (...) a mí me sobraba tiempo realmente para hacer un poco todo, entonces (...) no me parece (...) simplemente te coordinas de otra forma y ya está. Yo realmente, ya tenía un mes o mes y pico de vacaciones completas (...) el resto puedo estar (...) echándoles una mano sin problema». [E1/Be].*

*«Luego ya, antes de terminar la carrera, yo no me incorporé a tiempo completo pero si pues me dieron una contabilidad para que aprendiese, entonces un poco como un aprendizaje, el principio en la empresa fue un aprendizaje total, de cómo llevar una contabilidad de cómo controlar (...) bueno pues lo que hago hoy, pero en básico cuando estás empezando». [E3/M].*

La empresa familiar les ha proporcionada una forma de tener experiencia profesional y de realizar prácticas previas de empresa.

*«yo tenía una ventaja respecto a mis compañeros, que al final, quieras que no el venir al sábado a mover un papel o pedir un extracto hay muchas cosas que habías visto que ellos no habían visto en casa, luego es verdad que antes de acabar la carrera en seguida me dieron la oportunidad de estar trabajando, de decir, bueno pues si quieres, puedes venir aquí (...) si hubiera hecho medicina no me hubieran podido dar esa oportunidad pero en este caso sí y (...) bueno no yo hice económicas y me (...) vamos que era lo que esperaba que iba a ser». [E6/La].*

*«yo eso tuve la suerte de poder hacerlo antes de acabar la carrera porque mi padre me lo, me lo permitió», «era como normal que sitio mejor para aprender realmente a funcionar en el mundo de la empresa que en tu casa». [E3/M].*

*«... desde que empecé a estudiar la carrera sí que marchaba todos los veranos un mes o cuarenta días marchaba al extranjero (...) y después el resto siempre te tocaba trabajar algo (...) siempre, siempre, siempre te tocaba trabajar algo». [E3/M].*

Por otro lado, están los empleos y experiencias profesionales en otras empresas tras la realización de los estudios y antes de la incorporación a la EF. Las hijas han tenido que conseguir credibilidad a través de la experiencia profesional en otras empresas previa a la incorporación al negocio familiar, estas experiencias han supuesto un medio de aprendizaje en otros contextos laborales diferentes a la propia empresa, a las hijas se les empuja a que tengan empleos externos, logros profesionales en otras empresas como una forma de obtener legitimidad; en cambio los hijos se incorporan a la empresa tras finalizar los estudios.



Es interesante el caso de una participante: la decisión de que tenía que trabajar fuera de la empresa la tomó su padre y él mismo se encargó de encontrarle un trabajo y decidió cuándo era el momento de que su hija se incorporara a la empresa:

*«presenté la tesis y tal me (...) la tesina, perdona, no es la tesis, la tesina (...) y demás, le dije bueno, dónde me vas a meter a trabajar, y me dijo que, que en ningún sitio, que con él no iba a trabajar nunca». [E5/Lo].*

*«cuándo se decidió que yo ya lo tenía que dejar, que yo pensé que no lo iba a dejar nunca, o sea, te lo digo de verdad, porque (...) fue cuando me tocó trabajar Nochevieja y Nochebuena y nochevieja (...) a mi padre eso le mató (risas) entonces eso de que yo no estuviera en la cena de nochebuena y en la noche nochevieja, ya empezó a decirme bueno, ya lo puedes dejar ya empiezas a trabajar» «me metió de teleoperadora». [E5/Lo].*

Ella valora muy positivamente lo aprendido a través de esos trabajos:

*«empecé a valorar que la gente trabajaba para comer». [E5/Lo].*

*«la importancia de dedicarle horas a las cosas». [E5/Lo].*

En cambio, en el caso del hermano varón de esta misma participante, el padre quiso moldearlo a su manera y decidió que se incorporara en la empresa familiar al terminar sus estudios.

En el caso de una participante con formación en derecho y que actualmente ocupa un puesto directivo en su empresa, fue ella la que tomó la decisión de tener empleos previos, la experiencia de tener jefes que no fueran su padre y compañeros que no fueran de la familia. Quería curtirse en un ambiente hostil antes de dar el paso de trabajar en la EF:

*«pero es verdad que entras en una empresa (...) mira la hija de (...) y está aquí porque es el hijo de, no, pues oye, entonces ya no de cara a la gente que estuviera conmigo, pero sí de cara también a uno mismo decir oye, yo estoy en un sitio y estoy haciendo una cosa porque valgo (...) o porque soy (...) sabes también sacarte un poco las castañas del fuego y no estar siempre (...) bajo las, las alitas de papa y de mamá no, estar un poco pues (...) recibiendo algún palo, entre comillas (risas) algún palo, y también endureciéndote y formándote en ese sentido, sabes, porque la carrera y la, el trabajo, si da mucha formación, pero yo creo que también te da (...) te da un poco también de (...) de movimiento y de manejo y, el estar creándote». [E6/La].*

*«pero me apetecía tener (...) la parte positiva o negativa que pudiera ser el compañero de fuera (...) de una empresa externa». [E6/La].*

Esas primeras experiencias les sirvieron a varias participantes para conseguir reconocimientos laborales antes de incorporarse al negocio familiar:

*«... había conseguido otros logros en mi vida empresarial, en mi vida laboral...»* [E6/La].

*«me dieron la enhorabuena porque fue el mejor censo que tuvo ese año (...) porque era a rajatabla, o sea, ellas trabajaban, yo las hacía trabajar a la gente, pero yo revisaba cada, cada papel, cada documento y lo que ellas no hacían lo hacía yo (...) entonces te ven, te ven que, es que a mí trabajar me gusta, me gusta, si me gusta lo que hago eh, si no me gusta, no me mueves de la silla ni pa tras».* [E5/Lo].

*«cuando terminé derecho, hice un Master de Dirección y Administración de Empresas y cuando lo acabé empecé a trabajar en una consultoría de marketing, haciendo algunos trabajos durante un año y cuando dije que me iba me ofrecieron trabajo con un contrato indefinido... pero cuando lo comenté en una comida con mi familia en casa, mi padre me propuso que me viniera a trabajar a la empresa familiar y yo le dije: si me mejoras la oferta.... yo negocié que si mi sueldo podía ser el mismo que tenía en Madrid que me apetecía probar. Me dijeron que sí a mi propuesta y por eso me vine a trabajar».* [E4/E].

*«... también aprendí que hay que saber torear porque te comen viva (...) y la experiencia fue estupenda y cuando ya llevaba un año en estadística, me, ya me fui para (nombre de la empresa)».* [E5/Lo].

*«yo no me lo tomaba en serio porque al fin y al cabo yo seguía comiendo y el dinero era para mí y yo seguía viviendo en casa de mis padres y era otra historia, no, pero empiezas a valorar que, que las cosas no son tan (suspiros) fáciles».* [E5/Lo].

Algunas participantes no han tenido experiencias laborales previas en otras empresas, bien porque ellas junto a sus hermanos fueron partícipes de la puesta en marcha del negocio y ello coincidió con que tenían una edad y una formación en la que ya podían hacer aportaciones importantes a la empresa, o porque una vez que entraron por un motivo puntual ya se quedaron definitivamente.

*«he hecho solamente prácticas un verano en Alemania pero no, trabajar, trabajar no».* [E1/B].

Estas experiencias laborales en otras empresas son valoradas muy positivamente, incluso por aquellas que no las han tenido, como una participante que por el fallecimiento del padre tuvo que incorporarse de forma urgente a la empresa, pero considera muy importante que los hijos e hijas trabajen en otras empresas y conozcan otros con-

textos laborales y el de otra hija que tampoco tuvo opción de trabajar fuera de la empresa:

*«haría que trabajaran primero fuera o me gustaría, que por lo menos, trabajaran primero fuera y que luego si quieren volver vuelvan (...) pero sí que me parecería que estaría (...) que sería bastante necesario que hubieran estado fuera o que vieran otro tipo de (...) que vieran como se trabaja en una empresa, no que de repente entres a trabajar con (...) con tu padre si yo, y menos si tú piensas que tu padre te va a permitir todo (...) eso sí que no, entonces si ya has trabajado en otra empresa (...) y vienes aquí, que no vengas con la idea de que aquí vas a estar como más libre o tal, no, vas a tener que estar (...) demostrando a tus compañeros que además de compañero eres el hijo pero tienes que trabajar más que los compañeros (...) nunca menos, porque si no a los compañeros eso sí que es (...) es una imagen malísima». [E1/Bel].*

En relación con el proceso de socialización hay que señalar que tanto hijos como hijas han sido estimulados desde pequeños a dedicar tiempo a la empresa familiar, han recibido oportunidades y educación. Al igual que indican Cole (1997) y Dumas (1992), las hijas que han participado en este estudio han sido socializadas para formar parte de la empresa familiar y tienen una visión positiva de su participación profesional en ella. Aunque se dan diferencias en el tipo de socialización, en varios casos el proceso de socialización en la empresa familiar fue muy distinto para hijos e hijas ya que ellas fueron menos estimuladas que sus hermanos a dedicarse desde un primer momento a la empresa familiar, tuvieron que adquirir formación en otras empresas, y obtener credibilidad previa a la incorporación a tiempo completo a la empresa, frente a los hijos varones a quienes se trata de moldear en la empresa familiar.

También hay familias empresarias en las que las expectativas de género son profundas y donde es admitido, tanto implícita como explícitamente, que los hijos varones serán preparados para asumir el liderazgo y el control del negocio familiar. En estos casos puede que las hijas se sientan alienadas con respecto al negocio o que hayan asumido un papel secundario que corresponde con el de empleada, sin que ello les aliene con respecto a la empresa.

A las participantes que fueron socializadas en el seno de una familia, cuya madre era líder en el negocio y ejercía de empresaria, les ha costado menos trabajo conseguir credibilidad y alcanzar el liderazgo en la EF.

## 7.2. LA PARTICIPACIÓN LABORAL DE LAS HIJAS

Vamos a analizar la ubicación de las hijas en la EF una vez ya han tomado la decisión de incorporarse laboralmente y en la gestión de la empresa, ya que uno de los objetivos que nos planteamos en esta investigación es el de analizar la aportación laboral de las hijas en el seno de las PYMES familiares lo que nos lleva a entenderlas como unidades de producción y reproducción. Para este fin profundizaremos en la persistente división sexual del trabajo presente en ellas. Esta fase coincide con la que Dumas (1998) denomina *camino hacia la participación*.

### 7.2.1. Incorporación en la empresa familiar

Gatewood, Cartes, Brush, Greene y Hart (2003) en relación con la participación en el negocio se refieren a *pull motivations* o motivaciones que les orientan hacia la empresa familiar y *reactive vision*, que les lleva a no considerarse a sí mismas como verdaderas potenciales sucesoras.

En cuanto a las motivaciones que les llevan a la incorporación a tiempo completo, hay que señalar que en algún caso la decisión se ha visto acelerada por un acontecimiento puntual; es el caso de la hija cuya incorporación definitiva a los veinticuatro años por el fallecimiento del padre:

«la vida a veces no te deja elegir en ese sentido, y a mí, en ese sentido no me dejó». [E3/M].

«pero falleció mi padre y la situación es la que es, en mi casa éramos cinco hermanos todavía todos en casa, mi hermano el mayor y yo habíamos acabado la carrera». [E3/M].

«esto era un negocio que funcionaba, que necesitaba (...) unas cabezas pensantes que, que, que lo movieran, entonces mi hermano y yo ni nos planteamos que pudiese haber otra opción porque (...) porque eso es lo que había». [E3/M].

En el de otra de las hijas la decisión se debió a una necesidad puntual en la empresa:

«mis padres tuvieron mucho agobio de trabajo tuvieron problemas con una, con una chica que tenían empleada (...) y ese año me vine por echarles un mano y, y me quedé (...) y ya me quedé, me quedé y ya deje de echar curriculums en el extranjero y (...) y me quede en la empresa y hasta ahora». [E1/Bel].

En algunas familias empresarias el camino para todos los hijos por igual era terminar los estudios universitarios, claramente relacionados con la EF, e incorporarse a la empresa:

*«era algo natural, tu acababas la carrera y lo natural era irte a (risas) al despacho».*  
[E3/M].

Las hijas no se han encontrado con ningún tipo de obstáculos para incorporarse en la EF, si bien han recibido más estímulos por parte de los padres que de las madres. Varias participantes afirman que las madres hubieran preferido otra vida para sus hijos, tanto los varones como las mujeres, alejada del mundo de la empresa:

*«mi madre en el fondo no quería que fuéramos empresarios (...) o sea, mi madre quería que tuviéramos una vida pues mucho más tranquila de la que (...) hemos tenido, o sea, de la, que porque lo ha mamado o sea, lloras mucho, lloras mucho, sufres mucho, eres responsable de mucha gente (...) y, yo sé que la visión de a lo mejor del empresario es a veces muy, muy negra, pero no todo el mundo es así, y la gente cuando tu llegas a casa, a ti te afecta lo que le pasa a tus empleados y no dejas de ser responsable y a veces lo quitas de tu propia, de, de tus propios derechos para dárselos a otro no, y yo creo que mi madre lo que la apetecería pues era eso que (...) teniendo carrera pues que uno se hubiera metido en un bufete, la otra, yo en un CEAS, el otro en no sé qué, un banco y (suspiro prolongado) trabajar de ocho a tres».* [E5/Lo].

*«mi padre, quería que todos volviéramos, la pequeña luego empezó los estudios (suspiro) hizo la ingeniería y bueno pues por suerte, se pudo seguir preparando se marchó para Inglaterra y estuvo ocho años, pero ya desde hace dos años ella ya se quería venir para el negocio familiar y mi padre estaba como loco porque viniera (...) mi padre como loco, mi madre, porque tenía un muy buen puesto de trabajo, lo tiene todavía porque se lo conservan hasta julio, pero bueno ella tiene, muy tenía, tiene, tiene de momento, un muy buen puesto allí, entonces está trabajando allí y está trabajando aquí (...) cree que lo quiere dejar porque quiere estar con la familia (...) o sea, (suspiro corto) siempre, lo nuestro ha sido, ha girado siempre entorno a la familia, nosotros cuatro personalmente (...) sabes mi madre no, mi madre querría que siguiera (...) allí».* [E8/J].

A los padres de una de las participantes que hoy en día es la sucesora de la empresa también les hubiera gustado que se dedicara a algo distinto a la empresa, porque conocían la dureza y la dedicación que requiere una empresa y deseaban para su hija una vida menos sacrificada. El hecho de que la hija tuviera una formación humanística, que nada tenía que ver con la empresa, les hacía tener esperanzas acerca de una vida distinta a la que ellos había tenido:

*«porque ellos claro, tienen una empresa y ya saben lo que es el trabajo de una empresa (...) entonces, bueno pues se suponía que aquello era mejor (refiriéndose a aprobar una oposición)».* [E1/Bel].

En cuanto a los motivos para incorporarse laboralmente a la empresa, ninguna de las participantes nombra la flexibilidad ni los horarios como motivos de incorporación, aunque sí ven la flexibilidad como una ventaja una vez están plenamente incorporadas.

Entre las motivaciones hay una que tiene bastante peso y que consiste en el deseo de formar parte de la EF a la que definen como *mi casa*, un profundo sentimiento de que todos los miembros de la compañía están trabajando por las mismas metas:

*«Yo lo tenía muy claro que a mí me encantaba el negocio familiar».* [E8/J].

En algunos casos han renunciado a otras ofertas laborales por dedicarse a la EF, aunque esta decisión no ha estado exenta de miedos:

*«el momento (...) peliagudo viene cuando (...) iba a decirte, tienes dos con, dos ofertas de trabajo encima de la mesa, tenía una, la otra era (...) una oferta ficticia, era irme a mi casa, irme a mi empresa, entonces es el momento que dices probablemente sea hora el lugar de tomar la decisión (...) el momento de tomar la decisión y valoras, te decía que era fácil y difícil porque dices, fa, fácil en el sentido de que al final, todo el esfuerzo y todas las horas, y todos los disgustos que te llevas (...) al final repercuten en ti, en tu empresa y en tu casa (...) y difícil porque por otra parte (...) lo que salga para bien, sale para muy bien, lo que puede ser puede ser muy bueno, puede ser muy malo».* [E6/La].

*«a ver si voy a tener, estando ya dentro, cien por cien incorporado, voy a tener más conflictos de los que me esperaba, pero luego la verdad que, pues eso, ha sido la verdad que ha sido ro-dado y, y muy, y ahora mismo no me arrepiento para nada».* [E6/La].

Especialmente interesante es el caso de una de las participantes, cuyo padre puso a los tres descendientes, dos mujeres y un varón, en la tesitura de elegir entre ser empresarios, cuya vida él la define como *dura y de esfuerzo*, frente a trabajar por cuenta ajena o ser funcionarios, en este caso definida como *vida cómoda, sin esfuerzos*. Los tres eligieron el camino de la EF porque les gustaba, *porque lo habían mamado*:

*«estábamos acabando las carreras y nos sentó mi padre y nos dijo, hay dos opciones, queréis seguir con la empresa, ser empresarios, o no (...) y si no sois empresarios, pues seréis funcionarios, viviréis estupendamente yo os ayudaré todo lo posible para que encontréis buenos puestos de trabajo (...) pero y, trabajaréis pues eso, de ocho a tres y tendréis una calidad de vida o tendréis lo que nosotros hemos tenido que es trabajar a piñón (...) nos sentó a los tres, y los tres dijimos*

*que no, que no queríamos ser ninguno funcionarios, que queríamos empresas, que era lo que nos gustaba, y aquí estamos, después de (...) ya ni me acuerdo(...) pero sí, sí nos sentó él, sí, sí, sí, y nos lo puso muy feo». [E5/Lo].*

Las participantes han comenzado en los niveles más bajos, haciendo una carrera en la empresa de abajo a arriba, conociendo distintas funciones del negocio. Las propias hijas consideran muy importante el conocimiento tácito de la propia empresa que fueron adquiriendo en sus primeras experiencias laborales en la empresa, previas a la asunción de responsabilidades directivas; de hecho todas las participantes empezaron desde abajo, haciendo de todo, aprendiendo a saber mandar:

*«el tema de comercial, estuve (...) no directamente, o sea (...) no con una zona adjudicada, pero sí visitando a los diferentes comerciales y viendo un poco, por ver el día a día». [E6/La].*

*«pues de hacer de todo, absolutamente de todo, de trabajar en el almacén, de trabajar (...) fines de semana, entre semana, absolutamente en cualquier puesto (...) ahora no tanto porque no tengo ya tiempo para hacer de todo (...) pero al principio tenías que hacer absolutamente de todo (...) labores comerciales, seguir estudiando también otros idiomas porque nos venían bien también para la empresa (...) porque nosotros sí que (...) bueno necesitamos (...) por lo menos una persona que, que hable varios idiomas». [E1/Be].*

En el caso de varias hijas han ocupado distintos puestos en diferentes áreas de negocio:

*«estuve probando en diferentes trabajos». [E3/Bea].*

*«empecé desde abajo haciendo de todo». [E4/E].*

Esos inicios en la empresa aunque son evocados como muy duros, al mismo tiempo son percibidos de forma muy positiva; sobre todo, en los casos en las que ellas fueron protagonistas de la puesta en marcha de la empresa. Es el caso de una participante que recuerda esos inicios junto a su hermana como muy duros pero muy gratificantes:

*«estábamos las dos encantadas y cuando empezamos, pues bueno, no teníamos ni idea de nada, de nada, de nada, o sea, de nada, no sabíamos lo que era (...) y fue precioso, fue maravilloso, trabajábamos bueno yo solo recuerdo estar (breve suspiro) trabajando hasta las doce de la noche todos los días y a las siete de la mañana en pie y me conocí toda la provincia en coche me conocí a toda la gente, me presenté a todos los Ayuntamientos». [E5/Lo].*

*«salíamos de casa a las siete de la mañana y a veces no volvíamos hasta las ocho, las nueve la noche». [E5/Lo].*

*«entonces currábamos como mulas». [E5/Lo].*

El hecho de que esas experiencias en la EF fueran positivas para las hijas hizo que decidieran permanecer en la empresa, al tiempo que a través de la experiencia y de los logros profesionales fueron obteniendo credibilidad y legitimidad:

*«pues ese tema, te vas a encargar tú, que al principio, dices, bueno, simplemente revalidar una marca o tal, que no son cosas tampoco de un (...) de una importancia, demasiado grande (...) dices, pues bueno, ya es un paso que dices, ya es, voy a delegártelo a ti, te lo he dejado en tus manos, la responsabilidad es tuya (...) y mira pues lo he hecho tal, no sé qué y ha salido bien esto, ha salido bien aquello, entonces sí que es verdad que (...) que esos pequeños». [E6/La].*

*«a ver si voy a tener, estando ya dentro, cien por cien incorporado, voy a tener más conflictos de los que me esperaba, pero luego la verdad que, pues eso, ha sido la verdad que ha sido rodado y muy, y ahora mismo no me arrepiento para nada». [E6/La].*

Las primeras experiencias y recuerdos en torno a su participación en la empresa no siempre han sido positivas:

*«yo me acuerdo los sindicatos era horroroso y te enfrentas por primera vez a un sindicato que la gente viene muy preparada, que de ignorancia hay poca, sabes,(...) pues ahora ya me lo, me río, o sea, ahora lo llevo de otra manera, me río, antes me parecía un mundo y era la guerra ahora no me enfado por nada, o sea, ya pa que me enfade ya has tenido que provocarme mucho, o sea, digo a nivel empresarial eh, (...) me lo tomo todo con otra filosofía (...) y aparte he ido aprendiendo, diferentes formas de llevar una empresa». [E5/Lo].*

*«los primeros recuerdos fueron, eran a lo mejor sí, entre comillas, de esos de llegar a casa y decir, qué habré hecho yo (risas) en qué momento, quién me mandaría a mí». [E6/La].*

*«los inicios fueron fastidiados». [E4/E].*

La EF ha permitido a las hijas entrar a trabajar en sectores muy masculinizados, si bien a ellas también les ha afectado la división sexual del trabajo existente en las empresas, en las que se asignan diferentes funciones a hijos e hijas:

*«Los chicos, entraban en la mina y las chicas nos íbamos a (...) a oficina (...) (suspiros) y a oficinas, pues desde los puestos de abajo (...) empiezas». [E2/Bea].*

*«yo no estuve solamente en la oficina también estuve embalando». [E8/R].*

*«la cantera (silencio breve) es más (silencio breve) más ¿cómo se dice? más de chicos que de chicas (risas)». [E7/R].*



Una de las participantes, que forma parte de una empresa con presencia mayoritaria de hombres, en el sector de la canteras, se refiere a la clara división sexual del trabajo en la empresa y la justifica: los hermanos varones se dedican a las tareas relacionadas con la producción, trabajos duros de hombres, y las hermanas, trabajos de mujeres, relacionados con el ámbito administrativo, en las oficinas:

*«ellos han sido mejor, por qué, porque es un trabajo que es muy duro, o sea, ha sido, de, de, de trabajos pues de, de pelear con piedras».* [E7/R].

*«para trabajo fuertes y bien fuertes eran ellos, entonces ellos (silencio largo) siempre para la empresa aportaron más su, por ser hombres y por tener más fuerza que nosotras»* [E7/R].

*«ese trabajo (...) siempre coge más a los hombres que a las mujeres, también son trabajos muy duros, para la mujer, y la verdad que no me gustaría que mi hija fuese para allí».* [E7/R].

Refiriéndose a sus dos hijos, un varón y una mujer, y a una posible incorporación laboral en la empresa, tiene diferentes expectativas, basadas en el género, para uno y para otra:

*«a mi hijo le gusta el camión (...) y las palas, a él le encanta».* [E7/R].

*«preferiría que ella si algún día saca su carrera, ejerciese de su carrera (...) que puede ser ayudando en la empresa, pues mejor que mejor, pero si no tiene allí su sitio no me gustaría que estuviera trabajando por ejemplo en un (...) embalando pizarra, pues no, no me gustaría, porque es un trabajo muy duro. Mi hijo que si tiene que, que ir allí, ayu, por ejemplo que se quedara con su primo, que hubiese más primos que se quedaran encargados, pues no me importaría, pero más bien, para la cantera, son, para esos trabajos así más duros, son el trabajo para los hombres».* [E7/R].

La división entre público y privado, varón / mujer se traslada a menudo a la asignación de funciones diferenciales a hijos e hijas en la empresa; las que tienen que ver con la dimensión pública, las asume el varón, independientemente de quién de ellos las prefiera:

*«A Antonio (hermano de la participante) le tocaba, que tampoco, lo odia, es algo que odiamos los tres, es una cosa que (...) lo llevamos fatal, pero bueno, le toco más a él, iba más Ana (hermana mayor de la participante), cuando Ana se metió en la política empezó más a ir Antonio a lo público».* [E5/Lo].

*«y yo siempre soy la que más me he mantenido un poco más para adentro de la casa, entonces la gente sí que piensa que es Antonio el dueño, para nosotros no».* [E5/Lo].

*«le echa muchas horas, mi padre le echa muchísimas horas, en la empresa, mi madre le echa muchas, pero a la una de la tarde mi madre se marcha a hacer unos recados, a hacer un poco de compra, a hacer la comida y demás eso, y a las seis de la tarde vuelve a salir de la oficina».* [E6/La].

En el caso de la empresa de una participante cuyos padres ya no están implicados activamente en el negocio, fue el hermano quien asumió las tareas y funciones que anteriormente desempeñaba el padre, relacionadas con el exterior, funciones comerciales; y en cambio ella se hizo cargo de las tareas y funciones con menos visibilidad pública, en el interior de la empresa, que eran las que anteriormente desempeñaba la madre:

*«lo que pasa es yo les conocía a todos, prácticamente solo por teléfono (se refiere a los clientes) (...) y él les conocía personalmente porque les visitaba (...) yo conozco a muy pocos personalmente, muy muy pocos, todavía ahora (...) y el sí que visitaba, entonces tenía otra relación a lo mejor (...) más directa porque les conocía (...) exactamente, yo les conozco mucho pero solo a través del teléfono».* [E1/Bel].

*«ellos han salido sí, ellos han salido a visitar y (...) y yo algo, pero muy poco, no he tenido tiempo».* [E1/Bel].

Las hijas, a diferencia de las madres, no han experimentado grandes dificultades en hacer una transición desde ser vistas como meras mujeres que apoyan a conseguir el reconocimiento como profesionales, si bien la incorporación en la empresa ha estado marcada por las expectativas tradicionales de género y por la división sexual del trabajo presente en la familia y en la sociedad en general.

### 7.2.2. Definición del trabajo por parte de las hijas

El tema de la invisibilidad y de la falta de reconocimiento del trabajo de la mujer ha sido una constante en la investigación sobre mujer y EF. Su papel en ellas a menudo ha carecido de reconocimiento formal, simbólico y monetario, pero los roles tradicionales familiares que durante mucho tiempo han mantenido el trabajo que las mujeres desempeñaban en las empresas sin reconocimiento han ido cambiando; la tesis de la invisibilidad de la mujer en la empresa familiar (Rowe y Hong, 2000) no puede ser mantenida en el caso de las hijas. En nuestra investigación no nos encontramos con casos de hijas totalmente invisibles, todas ellas desempeñan un trabajo formalizado, pagado, reconocido.

*«me siento muy reconocida».* [E5/Lo].

Su papel en la empresa se aleja del desempeñado por sus madres; no se trata de mujeres invisibles, ni se perciben ni definen como tales, aunque en algún caso no hayan sido colocadas en la línea de salida para la sucesión.

En cuanto a la definición de trabajo nos encontramos con una heterogeneidad tanto en la definición como en la forma de vivirlo, pero ninguna de las hijas considera su participación en el negocio como ayuda sino como una contribución central para la empresa y desde un punto de vista subjetivo su aportación a la empresa es definida en términos profesionales por encima de los lazos familiares.

Una de las participantes, que es la jefa de administración de la empresa, considera ese tipo de tareas como de un orden inferior, frente a las tareas a las que se dedican principalmente sus hermanos varones, más duras. Eso es realmente trabajo para ella:

*«yo llevaba la oficina y también trabajaba».* [E7/R].

*«nosotras nunca, nosotras siempre, pues por la oficina».* [E7/R].

En el caso de una de las participantes define el trabajo de una forma instrumental con términos relacionados con ganarse la vida, por mis hijos.

También aparece un tipo de discurso tanto de la responsabilidad individual, como de una obligación interiorizada:

*«a mí me gusta lo que hago, entonces (...) mi relación con el trabajo es un poco de amor odiorisas, amor porque me gusta, me gusta mucho cuando estamos en una vorágine de, de, de plazos o de cosas, porque yo trabajo muy bien bajo presión, es decir, que, lo noto que rindo mucho más cuando tengo el plazo (...) más cerca bueno pues soy más eficaz y un poco de odio porque esto es un plazo continuo...».* [E3/M].

*«yo soy muy seria en el trabajo».* [E3/M].

Algunas hijas definen el trabajo con un gran sentido de orgullo por los logros conseguidos:

*«desde que yo me he quedado con la empresa sí que hemos cogido muchísimos clientes nuevos, tenemos muchísimos clientes nuevos (silencio prolongado) tengo muchísima paciencia creo, entonces (silencio breve) (...) cuando intentas algo (...) son cosas que se van consiguiendo muy a largo plazo o sea no es que todo hay sido un boom de repente y todo muy bien, pero sí que ves que a largo plazo pues cosa que a lo mejor has hecho (...) en cuanto a marketing pues que te dan un resultado que a lo mejor no te lo han dado en un año o en dos pero que te lo dan con el tiempo y eso pues sí que es un (...) es un logro personal».* [E1/M].

«creo que ha cambiado conmigo, pues probablemente que se dice más gracias y perdón es un (...) es un mundo el de la construcción y el del metal en concreto también son mundos en los que se funcionaba siempre más bien a (...) a fuerza de bocear (...) y a mí que me boceen me pone muy nerviosa entonces yo es algo que creo que he ido cambiando el criterio de las cosas se tienen que hacer y decir de otra manera (...) y a la gente hay que darle las gracias cuando hace bien algo porque si no se siente reconocida no estás consiguiendo nada yo he intentado hacer con la gente que trabaja con nosotros lo que no han hecho conmigo y lo que me hubiera gustado que hubieran hecho a mí». [E4/E].

«hemos (...) conseguido sobrevivir al bache este que ha habido del boom de la construcción que nos ha afectado muchísimo (...) y hemos empezado a remontar con lo cual bueno, pues para mí, si es positivo, es positivo, a pesar de los problemas que hemos tenido (...) después en la familia a raíz de (...) de la empresa pero (...) en el fondo si es positivo. Es positivo, porque es un orgullo que puedas (...) seguir manteniendo una empresa muchísimos años (...) que muchas en el sector nuestro que estaban x años y luego desaparecen». [E4/E].

También está presente un tipo de discurso que Crespo Suárez, Torregrosa Peris, Bergére y Álvaro Estramiana (1988) denominan *la mística del trabajo*, por el que el trabajo ya no es entendido como obligatorio, sino como una fuente inagotable de realización, un sentido de trabajo explícitamente contrario a la idea de castigo. Es el caso concreto de una de las hijas:

«... pero en el conjunto, dentro de la empresa te quiero decir, satisfacción total», «para mí el trabajo es un hobby porque estoy tan sumamente a gusto haciendo lo que hago, trabajo tan a gusto y con la gente que trabajo (...) que (...) para mí, es todo satisfacción». [E8/J].

«... el campo es todo satisfacción es trabajar igual a veces, duro, que ahora ya no es duro, en el sentido de, de (...) físicamente tienes que trabajar porque ahora lo hacen casi todo las máquinas pero son como trabajos agradables estás en contacto totalmente con la naturaleza». [E8/J].

En el caso de varias hijas para hablar del trabajo utilizan expresiones como *me gusta, lo necesito*:

«... nosotros tres, no tenemos horario, no tenemos sueldo, no tenemos nada, vivimos pa esto, y hemos conseguido(...), no tenemos sueldo (suspiro) es una manera metafórica, quiero decir que trabajamos porque nos gusta». [E5/Lo].

«... me voy y me puedo ir tres, cuatro, días, pero estoy deseando llegar, y no es porque no me lo hagan bien (...) es que (...) lo necesito...». [E7/R].

### 7.2.3. Estereotipos en torno a las hijas en la empresa familiar

Los estereotipos establecidos en función del sexo pueden suponer un gran peso en la perpetuación de la división del trabajo entre hombres y mujeres en la EF. Algunos de los estereotipos y funciones asignadas tradicionalmente a las mujeres están presentes en la descripción del papel desempeñado por las madres de las participantes, atributos tales como ser responsables de la unidad familiar, sostener la carrera del marido y mantener el capital simbólico.

Las participantes se muestran reacias a la existencia de supuestas diferencias inherentes entre ellas y sus hermanos; por el contrario, prestan atención a las experiencias concretas en el contexto de cada empresa familiar:

*«yo creo que te influye más casi (silencio breve) la forma de ser de una persona pero (...) pero no, por haber sido hija, no, no creo que haya tenido más problemas, que hay veces que sí, pues si estás en una reunión a lo mejor con otros empresarios o con otra gente parece como que (silencio breve) bueno, no sé cómo decirte, como que, sí que hay a menos mujeres empresarias o sí que hay (...) como que se ve más raro a veces de hecho por ejemplo en nuestro sector (...) se habla muy poco con mujeres se habla muy muy poco con mujeres casi todos los clientes y la gente del sector (...) que nosotros tenemos contacto yo creo que más del 90 son hombres (...) porque es un sector ya más industrial, más técnico más tal entonces mujeres no hay (...) no hay demasiadas, no hay muchas, muchas y (...) pero barrera no, yo creo que no». [E1/Bel].*

Los estereotipos están más presentes en la investigación acerca de mujer en la EF que en el propio discurso de las hijas miembros de la EF; aun así, alguna de las participantes sí se refiere a algunas diferencias entre mujeres y hombres. Estas diferencias se refieren a aspectos laborales y no a supuestos atributos basados en lo emocional y afectivo; se les asignan a las mujeres unas supuestas virtudes como la polivalencia, la concreción y el compromiso con la empresa.

*«yo creo que tenemos (...) no lo sé, otro sentimiento, otra forma de actuar, de involucrarnos o de, no lo sé, cómo definirlo, de, de sacar las cosas, y de vivirlo y de sentir». [E6/La].*

*«el sentimiento, el compromiso, no sé, yo creo que es el sentimiento el compromiso, la involuc (..) yo creo que nos involucramos de otra manera las mujeres en, en lo que hacemos, en general, en una empresa muchísimo, en general en la vida, y yo lo que veo de la gente, de las mujeres que trabajan con nosotros (...) no sé, lo viven de otra manera la empresa». [E6/La].*

*«los hombres o en general yo creo que se dispersan más, yo creo que las mujeres somos más concretas, no nos dispersamos tanto la mente si queremos hacer una cosa, o si queremos tratar un*

*tema concreto no te estás yendo tanto, tanto (...) o a mí me da esa impresión (...) creo que, como que los hombres a veces, (...) se les olvida un poco lo que estaban hablando y (...) se van un poco más, y las mujeres somos más concretas e intentamos vender y (...) y esto es lo que es una empresa, sí que somos, podemos ser simpáticas, podemos ser agradables con los clientes pero (...) no hay que olvidar por lo que estamos, y yo creo que a lo mejor a veces a los hombres se les va un poco la (...) la pinza». [E1/Bel].*

*«creo que sí que las mujeres (suspiros) podemos como ser más polivalentes, o dedicarnos más (...) o concentrarnos en varias cosas a la vez, para eso creo que sí que es mejor, ser mujer, eso porque en general los hombres se concentran en una y parece como que, si le sacas de esa, como que, como que se agobia que, tiene que estar a una cosa y no puede más y eso sí que lo noto más con los hombres que con las mujeres, las mujeres podemos estar a siete cosas distintas (suspiros) en general, o es mi impresión y sin embargo los hombres como que les veo más concentrados a (...) a solo una cosa que están haciendo en ese momento puntual (...) y le mezclas otros dos temas que surgen sobre la marcha urgentes y ya (risas) y tienen que primero amoldar su cabeza a (...) y hacer sitio para la otro porque si no, no pueden, como que les veo menos flexibles, veo más flexibles a las mujeres...». [E1/Bel].*

Únicamente una participante se refiere a un tipo de virtudes de las mujeres en la EF más de tipo esencialista, de las que suelen aparecer en algunos estudios sobre las mujeres en la EF, como son la de pacificadora y guardiana de las emociones.

*«... siempre hemos aportado más calma». [E7/R].*

*«... nosotras siempre hemos tratado de apaciguar». [E7/R].*

En este trabajo, al igual que en los trabajos llevados a cabo por Cole (1997) y por Barrett y Moores (2009), no se reflejan en las experiencias de las participantes las diferencias entre hombres y mujeres que aparecen en la mayoría de las investigaciones.

No se puede seguir mantenimiento un discurso estereotípico acerca de las diferencias entre hombres y mujeres en la EF, en el que se tiende a sobrevalorar la importancia de las mujeres para el mantenimiento de los vínculos afectivos. Este discurso de valoración positiva de lo femenino puede ser muy peligroso para las hijas en la EF, ya que esos mismos estereotipos centrados en lo afectivo, en el cuidado pueden contribuir y limitar la presencia de las hijas de los ámbitos de poder.

## 7.3. SIGNIFICADO OTORGADO POR LAS HIJAS A LA RELACIÓN FAMILIA / EMPRESA

Otro de los objetivos que nos marcamos es conocer el significado que las hijas atribuyen a la relación familia/empresa en el seno de las PYMES familiares. El propio discurso de las hijas nos permite acercarnos a como conciben la fusión familia/empresa, las ventajas e inconvenientes percibidas por las hijas, los conflictos que se dan en las empresas y cuál es su visión de la EF.

### 7.3.1. Fusión familia/empresa

Partimos de la imposible separación público/privado y familia/empresa en las PYMES familiares, que lleva a que las propias hijas las definan conjuntamente y lo expresen a través de expresiones como:

*«es que esta es nuestra casa».* [E5/Lo].

*«para mí no es una empresa, es nuestra casa».* [E5/Lo].

Con ellas se están refiriendo a los lazos afectivos que les unen a la EF, que están por encima de la racionalidad y del cálculo racional de una empresa.

*«Al principio era como normal, ¿qué sitio mejor para aprender realmente a funcionar en el mundo de la empresa que en tu casa?».* [E3/M].

Se llega a definir la empresa como *una extensión de la propia familia*, una participante incluso define la empresa como *un hijo más de los padres*, y como tal un hermano: *la empresa es mi quinto hermano*.

*«para mí esto es como si fuera un hijo (...) y para todos, entonces lo lloramos, lo reímos y lo sufrimos todos a la vez, y no tienes un momento de descanso, no tienes un momento de (...) de respiro tu vida, yo qué sé, yo me encantaría a veces, llegar a casa y (...) comer con mis hermanos y decir, mi jefe es un imbécil (...) que a veces lo digo también, pero, pero no es lo mismo, es, es tu padre, tú eres tu dueña, tú eres tu jefa (suspiros) dentro de lo que cabe y tus hermanos si has discutido has discutido con los dos con los que quieres desahogarte, o sea, es que ese el (...) problema, que a veces lo personal pasa, lo laboral pasa lo fami, personal y lo personal pasa lo laboral».* [E5/Lo].

*«al final es como otro hijo, para ellos, de alguna manera, o sea, yo lo veo así (...) yo en mi casa digo, que en la empresa para nosotros, o sea, para mí, la empresa es como mi quinto herma-*

*no (...) sabes, somos cuatro, no, somos cinco, entonces, mi padre, nos ha dedicado muchísimo tiempo a nosotros, eso no tenemos ninguna duda, ni ninguna queja, también mucho tiempo a la empresa como si fuera otro más». [E6/La].*

Las hijas se refieren a una peculiar cultura de familia que determina en buena medida los valores de la empresa y que a su vez contribuye al éxito empresarial.

*«mis hermanos cada uno en nuestro puesto, tenemos que seguir (...) yo pienso que la, que el éxito es de (...) de la empresa familiar es que estamos todos ahí (...) que hemos estado todos. (...) y que has luchado mucho (...) y que has cogido las cosas, con eso, con, con cariño y con (...) no sé y y el afán ese de, de, de (...) de ir superándote cada día, cada día, vale, cada día hacer que veas que, que todo va a mejor, que estás haciendo las cosas bien (silencio prolongado) no lo sé. Pero sí que me gustaría (...) a mi sí que no me gustaría que eso se viniese abajo». [E7/R].*

La empresa familiar constituye un aspecto central de la vida familiar que ha condicionado la relación entre sus miembros, tanto de forma positiva como negativa.

*«me hace gracia cuando la gente llama a su padre por el nombre, es que es mi padre. Y es mi padre, aquí allí y allí, para mí es papá (...) y yo estoy aquí y le llamo papá, y él a mí me llama Lore, o sea, (...) y mis hermanos igual. Es que esta, es que esto es nuestra casa». [E5/Lo].*

Existen vínculos muy estrechos entre los miembros de la familia, más allá de las relaciones en la empresa. El tiempo de ocio y las vacaciones suelen ser también en familia, están siempre conectados y todos saben dónde están los otros (durante la realización de la mayoría de las entrevistas, a las participantes les han llamado sus hermanos para saber qué estaban haciendo, cuando acababa la entrevista, etc.). Los padres refuerzan ese tipo de vínculos a través de las comidas familiares los fines de semana, en algún caso comen juntos todos los días:

*«como vivimos tan intensamente y como (...) procuramos comer siempre juntos, pues imagínatelo son doscientos cincuenta mil historias, recuerdos, muchas broncas también, o sea, no somos los mundos de yupi, ni, ni happy family, somos una familia, y como familia unas veces discutimos, otras veces nos parece mal, otras veces nos parece bien, otras, mi padre, a veces dice, yo soy el dueño y se acabó, y a veces (silencio) quiero decir que, que no es todo tan bonito, o sea, yo te cuento la parte bonita porque la vivo bonita, pero es muy dura, hemos llorado mucho, nos hemos enfadado mucho, tú quieres hacer una cosa y te dicen que no, el otro te lo ve de otra manera, tú lo has hecho para bien y luego te riñen, y luego has metido el gambazo del siglo, quiero decir, (suspiro) es muy duro, pero porque, tú por ejemplo tu trabajo si te, si lo haces mal, marchas pa tu casa, se lo cuentas a tu marido, y se acabó, pero es que nosotros volvemos pa casa y comemos juntos (...) y, y hablas del tema, entonces es a veces más doloroso de lo que puede ser a, en un trabajo normal». [E5/Lo].*



*«comemos con mi madre y yo luego friego (...) es que es familiar, familiar todo».* [E8/J].

En los casos en los que no existen buenas relaciones familiares, los problemas han surgido en la empresa y se han trasladado a la familia, en algún caso la ruptura de vínculos empresariales ha conllevado la ruptura total de la relación familiar.

*«solo me relaciono con mi hermano a través de los abogados».* [E1/Be].

Según Vallejo Martos (2009) la cultura de las empresas familiares se caracteriza por un mayor grado de implicación, identificación y lealtad de sus empleados, así como por un clima organizacional más favorable, de mayor confianza. Esto se refleja en las entrevistas: en ellas aparece cómo el tipo de interacciones y de vínculos en el seno de la familia se trasladan a las relaciones en la empresa, al trato con clientes, empleados y proveedores. De hecho, varias participantes se refieren a un tipo de vinculación especial de los empleados con la empresa y entre todos ellos:

*«familiar, ¿sabes? ellos no tienen nada que ver con nosotros pero (...) te quiero decir que allí (...) hay una celebración ellos los primeros, los primeros igual que nosotros».* [E8/J].

*«tú eres exactamente igual que un obrero (...) que nosotros, entramos ahí a las ocho que somos los que cerramos la puerta no sé, yo creo, y después que la gente te ve como, como si fueses un obrero», «somos como una familia y decimos bueno pues hoy tenemos una comida que viene el cliente (...) nuestro, pues vamos y nos reunimos todo».* [E7/R].

*«el chico que carga los camiones y la carretilla, y, tiene, está con la carretilla es primo hermano nuestro, entonces no sé, es un trato muy (...) el encargado, los encargados que tenemos es que ya hace (...) pues no sé a ver, mira tenemos el que está en el banco arriba en la cantera, desde que empezamos, está desde que empezamos, entonces (...) es como, es como familiar, si me tiene que reñir a mí me riñe».* [E7/R].

*«es tanta confianza que (...) es muy todo, muy familiar».* [E7/R].

*«es a ella y a mucha otra gente, que lo viven como si fuera de ellos, o sea, se ve, en parte esa empresa, y cuando ha habido momentos mejores, momentos, peores, oye, hay estos problemas, con toda la crisis, porque engañarnos, la crisis nos salpica a todos oye, hay que ajustar, y hay que ver como se mantienen estas situaciones y como tal oye, no, no, cualquier decisión que se tome, nosotros con vosotros, pues la verdad que también, gusta, que tus empleados respondan de esa manera y que digas oye (suspiros) a ver cómo podemos hacer todos el esfuerzo de seguir luchando, seguir peleando, mantener sueldos y demás un año o dos a ver, intentar por lo menos, mantener el empleo que tenemos con el mismo sueldo y a ver qué pasa dentro de un año, tal, y por, pero por, lo que decidáis para nosotros bien».* [E6/La].

*«al ser nosotros la familia, lo vemos como un familiar». [E6/La].*

*«la empresa mínimo mantenerla, siempre se puede incrementar la empresa y podemos ser más grandes, y podemos crecer, estupendo, pero por lo menos, ser como somos, ser como somos, y no perder ese espíritu por lo menos, a lo mejor, más tamaño, bueno, por qué no, (...) pero sobre todo ese espíritu, lo que te decía también antes de la vinculación (...) de la empresa con sus empleados, de los empleados con tu empresa, porque el gusto que da». [E6/La].*

La ausencia de separación física y simbólica lleva a que en las reuniones familiares se hablen de temas de empresa y en la empresa se habla de cuestiones familiares. Una de las participantes señala que sus padres cuando hacen la matanza del cerdo invitan a los clientes; a ella por el contrario, no le gusta esa ausencia de separación de lo estrictamente profesional con lo personal y el trato excesivamente familiar que se hace en su empresa.

### 7.3.2. Ventajas e inconvenientes de formar parte de una empresa familiar

Tal y como señala Wang (2010), las EF ofrecen considerables ventajas a las hijas en términos de entrenamiento y formación donde pueden desarrollar destrezas y habilidades relacionadas con los negocios. El formar parte de una EF les ha permitido un desarrollo profesional que a lo mejor no hubiera sido posible en otra empresa, concretamente les ha permitido formarse en diferentes áreas de negocio, ser polivalentes, tener movilidad funcional. Todas estas son ventajas resaltadas por una participante:

*«para mí ha sido una experiencia buenísima, de hecho (suspiro prolongado) si no conseguimos salir adelante me va a dar mucha pena porque a mí mi trabajo me encanta. Me encanta porque (...) tengo la suerte de haber conocido todo tipo de departamentos cuando he querido formarme en contabilidad me he formado en contabilidad, cuando he querido formarme en una rama más enfocada al derecho, que es lo que he estudié yo o a llevar temas de registro mercantil o de, o de escrituras, o de yo que sé, pues eso o tema de conciliación laboral, he podido, o sea, nunca nadie me ha limitado que no aprenda algo, cuando he querido dedicarme a la rama de prevención de riesgos me he dedicado, o sea, es decir, he adquirido en seis años muchísima experiencia que mucha otra gente no tiene esa posibilidad, y ahora mismo sé (...) cómo funciona un negocio en general y incluso tengo unos conocimientos económicos que no tendría si no hubiera trabajado en un sitio como, como el que trabajo...» [E4/E].*

*«en mi caso ha sido más ventajoso, y a lo mejor hay cosas que yo (...) en una empresa grande no hubiera podido hacer nunca (...) en ese sentido si, es lo que te digo, la experiencia que yo he adquirido (...) pase lo que pase (...) para mí es, vamos, de lo mejor que me ha podido pasar (...) y probablemente eso si estás, si te contratan para un puesto específico al final vas a acabar*

*haciendo una función muy concreta y (...) no vas a poder aprender (...) pues eso, no vas a poder formarte de la manera que yo lo he hecho». [E4/E].*

Otra de las ventajas a las que se suelen referir es el orgullo de formar parte de una EF, formar parte de un proyecto compartido entre todos los miembros de la familia:

*«un orgullo porque lo que te comentaba, el origen (...) o sea, es el fruto de muchos años de, de esfuerzo, de muchas luchas, de muchas noches sin dormir, muchas noches sin dormir por disgustos y por fiestas porque a lo mejor te ha salido algo muy bien, (...) pero al final es algo que (...) para mí es un orgullo». [E6/La].*

*«me encanta, me parece lo más grande, aunque hay muchas veces que pensamos que nos miran como a bichos raros, pero cuando la gente llega allí y no se quiere marchar es por algo (...) en la familia, no el trabajo». [E8/J].*

*«estamos (...) haciendo (...) una gran empresa». [E8/J].*

*«realización como persona». [E8/J].*

Una de las participantes se refiere a las ventajas de tipo económico que tienen estas empresas en términos de concentración de la propiedad en pocas manos y el ser más adaptables en tiempos de crisis:

*«nuestros sueldos son normalitos (...) pero sí que, de inversión, en el sentido de inversión por ejemplo se invierte mucho mejor porque no hay nunca, no hay ningún problema, o sea, más o menos siempre estamos todos de acuerdo en queremos comprar esto queremos hacer esto (...) y bueno (suspiro) en ese sentido (suspiro) ventajas, pues eso que siempre hemos podido desarrollar proyectos y cosas juntos sin tener la limitación de (...) es que ahora si lo hacemos, si nos sale mal y nos tenemos que meter en el banco y tenemos que pedir un crédito y tal, en ese sentido pues que siempre hemos sido todos uno y siempre hemos salido adelante y hemos salido adelante y se ha podido ejecutar todo lo que hemos querido hacer. En el plano personal, pues yo para mí, todo ventajas, porque, bueno, pues todos somos cada uno somos de una forma cada uno de los tres, y ahora los cuatro (...) pero (...) pero siempre ha habido ahí una unión que (...) que es lo que te deja también pues eso, tirar para adelante, seguir para adelante». [E8/J].*

En algún caso no se diferencia patrimonio empresarial del familiar, pero esta falta de separación entre flujos económicos empresariales y familiares no se percibe como desventaja por parte de las participantes, porque no ha sido una fuente de conflictos. Aluden a aspectos como que los coches de los miembros de la familia son coches de empresa, se dedican recursos económicos de la empresa para gastos familiares (estudios

de los hijos, compra de vivienda): *yo no me ocupo del dinero, me fui a comprar la casa y me la había comprado mi padre.*

La falta de separación familia / empresa que caracteriza a las EF es vista por las hijas tanto como una fuente de ventajas como de inconvenientes:

*«yo creo que es a la vez una ventaja y un inconveniente, el inconveniente es eso, que al final no sabes desvincular la parte personal de la, de la laboral, no (silencio prolongado) pero la, la ventaja que le veo, es que siempre hemos estado, como siempre hemos sido cercanos y siempre hemos tratado de que las personas que trabajan con nosotros, les transmitimos tanto nuestra alegría cuando un proyecto sale bien, como cuando las cosas están yendo muy mal como es el caso, también tratamos de darles (...) todas las explicaciones posibles para que tengan información, y sepan cómo estás, sabes, yo creo que es súper importante, y si hemos superado este último año creo que ha sido por eso, por haberle explicado muy bien a la gente que trabaja con nosotros lo que está pasando». [E4/E].*

*«como la parte mala que te he dicho que es agotador, porque es agotador, vives para esto, es tu pulmón, la parte buena, es que yo lo que haga, lo discuto con mi hermano (...) o sea, yo no tengo que darle explicaciones a nadie y, ¿cómo es eso?, las penas con pan son menos penas, o sea, yo he metido la gamba en el negocio, y mis hermanos también, pero cuando, los otros tres les parece bien, lo llevamos bien, no sé si me entiendes o sea, la parte negativa es que vives para esto veinte y cinco horas, veinte y cinco, o sea, no duermes, porque cuando yo me despierto tengo ochocientos whassap de mis hermanos, de mi padre, de no sé qué, ha salido no sé qué en el periódico, ha sacado no sé cuál, estamos todo el día a tres mil, no, pero la ventaja (...) es que nosotros tres, no tenemos horario, no tenemos sueldo, no tenemos nada, vivimos pa esto, y hemos conseguido, no tenemos sueldo, es una manera metafórica, quiero decir que trabajamos porque nos gusta, y yo hago una parte, pero yo sin mis hermanos no soy nada, te quiero decir, yo como empresaria (...) sí creo que puedo ser una buena empresaria, y ellos igual, pero a, a lo que les falta a unos lo damos el otro, yo no miro las cuentas, alguien las tendrá que mirar, entonces yo dependo de mi hermano, para saber que las cuentas de esta empresa, van bien, y yo dependo de mi hermana para saber que esto está correcto, y ellos dependen de mí para traer el negocio, con lo cual es que sin los tres (...) sin los tres, sin las tres (...) puntas, no funcionamos, que no significa que mañana a nivel individual, montamos nuestras empresas y funcionen, pero esta, precisamente, si no fuera por los tres, no hubiera funcionado, bueno por los cuatro, mis padres también vamos». [E5/Lo].*

La empresa de una de las participantes pertenece a la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León y, concretamente, ella es miembro del Forum Familiar que agrupa a los jóvenes miembros de las empresas socias, lo cual indica que tiene conocimiento y preocupación por las cuestiones que afectan a la EF; ella se refiere a los atribu-

tos ambivalentes de las EF y a cómo dichos atributos son a su vez el origen de las ventajas y de las limitaciones:

*«vasos comunicantes, la empresa influye en la familia, cómo no, y la familia influye en la empresa, por supuesto que sí». [E6/La].*

*«todo tiene su parte, sus ventajas, que son muchas, sus inconvenientes que también son muchos, depende cómo lleves todo (suspiros) ventajas, que tú eres tu jefe (...) que todo el esfuerzo, lo que te comentaba antes, el esfuerzo, las horas, los disgustos, todo lo que te llevas para tu casa (...) igual que te lo digo, yo creo que podíamos hacer una cuadrícula y meterlo entre medias, no, positivo, negativo y esto o sea, yo creo que todo estaría bien, estaría como agujerillos y demás para que pudiera fluir entre los dos porque muchas de las cosas buenas que te voy a decir (...) que tú eres tu propio jefe, que tú te organizas, que, (...) también por otra parte tú te organizas, no tienes horarios, entonces, no tienes horarios, es bueno, sí, pero a la vez es malo». [E6/La].*

*«es la parte buena lo tienes todo (inc.) horario, parte mala, que como no lo tienes, la gente te llama a las diez de la noche y te dice, oye para mañana, y tú dices, vete a dormir, vete a dormir haz tu vida propia, eres tu jefe (...) positivo, todos los logros, los éxitos y todo lo bueno que sale de la empresa, o que surge de la empresa o que se consigue con la empresa, pues oye, ha repercutido en ti, y en tu esfuerzo, en el esfuerzo de los tuyos y, y por lo que tú has hecho, directa e indirectamente (...) porque (...) hay que saber hacerlo y hay que saber mandar hacerlo o hay que, sabes, yo creo, y sobre todo en una empresa familiar». [E6/La].*

*«en una empresa familiar, al final (...) tienes que responder, y, por eso digo que los éxitos saben mejor quizás, porque al final es tu esfuerzo, repercute en ti en la gente, que para ti, son, uno más, porque al final esto es una familia, una pequeña familia (...) los fracasos también pues eso, el ajuste o el día que hay que echar a alguien o el día que x, (...) no es que voy a echar al empleado no sé cuantitos, es que voy a echar a Pepe Flórez, que tiene tres (...) que lo conoces con nombre y apellidos, que conoces a la familia que sabes, eso en ese sentido o pues fracasos, fracasos, o fallos que haya en la empresa pues también el disgusto te lo llevas y cómo no (...) igual que los éxitos te saben a gloria y los disfrutas doblemente, los fracasos, no te hundan, pero no lógicamente, no, te, ni tiempo para hundirte porque tienes que seguir peleando por ello (...) pero yo creo que el palo también, es más, más gordo...». [E6/La].*

Una de las hijas tiene una percepción negativa de la participación en la empresa familiar porque no le ha permitido desarrollarse profesionalmente; se percibe como alguien dependiente y se refiere a las desventajas:

*«no puedes desarrollarte al cien por cien (...) profesionalmente, porque (...) porque no han delegado en ti, o sea, ni en mí, ni en mis otros seis hermanos, no han (...) no delega, siempre hay uno al que tiene que dar el visto bueno, o sí, o no (está nerviosa) entonces bueno, pues te corta, te*

*limita (suspiros) todo, todo, la verdad que es un coste en (...) en todos los sentidos desde frustrante, económico (risas), (suspiros) todo».* [E2/Bea].

*«combinando sentimientos con (...) trabajo (...) con (...) tu profesión, con tu familia es (...) es muy complicado, y con dinero y es complicado», «es que es muy difícil, es complicado».* [E2/Bea].

Estas desventajas le llevan a preferir no pertenecer a una empresa familiar, pues ello ha contribuido al deterioro de las relaciones entre hermanos. La siguiente frase indica la contraposición entre los lazos familiares y los contractuales de la empresa, tal y como ella los percibe:

*«más vale tener hermanos que (...) socios».* [E2/Bea].

En el caso de varias participantes, aunque perciben de forma muy positiva el formar parte de una empresa familiar, no tienen una percepción positiva de las EF en general; una participante ve muy difícil que las relaciones armoniosas que ella tiene con sus hermanos se puedan extender a la siguiente generación:

*«es bonito, porque es bonito, el seguir con el trabajo de tu padre, por lo que ha luchado tal, pero creo que es muy malo a nivel familiar, o sea, creo que es muy malo a nivel familiar y a nivel personal».*

*«porque es una guerra».*[E5/Lo].

*«la empresa familiar creo que es un atraso».*[E5/Lo].

*«esto o lo mamas y te gusta, o esto es un cáncer».*[E5/Lo].

*«a mí esto me gusta porque me gusta (...) pero si no te gusta, vivir esto por obligación, que esto es muy estresante y que, que lo pasa muy mal yo tengo amigos, hijos de amigos de mi padre, de que lo han dejado, que no pueden con ello y que no pueden, piensas que sí, y te educas pensando que vas a seguir esto (...) pero que, si vas a ser más feliz a lo mejor trabajando en un banco».* [E5/Lo].

Esta misma participante al tener una percepción muy negativa de las empresas familiares se refiere a la mortandad que las caracteriza y a los conflictos familiares que tienen origen en las EF; aunque la suya la percibe muy positivamente, seguramente por el hecho de que la empresa no la han heredado sino que se ella junto a sus hermanos y su padre la pusieron en marcha, se refiere a los conflictos familiares de otras EF:

*«en lo que nos rodea, la mayoría de la gente, los amigos de mis padres siempre han sido gente con empresa siempre y sus hijos pues unos las han continuado y otros no (...) y la mayoría ha sido la experiencia muy mala (...) o sea, la mayoría de las empresas que conozco familiares han cerrado (...) o no se hablan con sus hijos, o no se hablan con sus padres o tienen un montón de problemas».*[E5/Lo].

*«muy complicado es que (risas) es que tienes que ser (...) tienes que equilibrar la vida personal con la vida laboral, esto me parece un atraso (...) literal (...) literal y yo he tenido suerte entre comillas, porque nosotros hemos empezado, seguimos la vida familiar, pero no continuamos la actividad».*[E5/Lo].

Los problemas, sobre todo de tipo económico por los que ha pasado la empresa de otra de las participantes, son los causantes de que a ella le parezca negativo formar parte de un proyecto empresarial familiar:

*«es mucho más importante tener vida (...) por lo menos para mí, y lo que he pasado yo no me gustaría que lo pasaran mis hijos, te lo digo de verdad, y no es de verdad, no es porque (...) porque, por eso, no es porque la relación familiar sea mala, todo lo contrario, tenemos una relación yo creo, pues eso, soy muy afortunada y tengo una relación familiar tanto con mis padres como con mis hermanos, buenísima (...) buenísima, de muchísima unión y de (...) no saber vivir los unos sin los otros, sabes (...) pero, pero como, de experiencia en la empresa, me quedo con la parte (...) que te digo, que me encanta mi trabajo por lo que aprendo (...) pero, con esta situación tan fastidiada que nos ha tocado vivir (...) no me quedo en absoluto».* [E4/E].

Varias participantes se refieren al traspaso generacional, les preocupa la continuidad de la empresa en la siguiente generación en un consorcio de primos ya que les parece más difícil que una empresa familiar funcione bien como familia cuando pasa a una tercera generación:

*«es algo que me, que me angustia, que me angustia muchísimo, porque luego (...) nosotros nos estamos matando por ello, y yo sé que, no porque mis sobrinos, mis sobrinos son maravillosos pero son unos niños, ahora no, no puedo valorarlo no, pero es que son cada uno de un padre y una madre, (...) bueno las risas que tenemos es porque siempre piensan que yo voy a durar muchísimos años entonces mis hermanos siempre dicen que todo quedará en mí y que yo iré diciéndoles a cada uno, claro pues es que algún día me moriré, sabes pero (...) pero, mira a mí eso me angustia (...) me angustia muchísimo».* [E5/Lo].

*«si ninguno de los tres quiere dedicarse a esto, pues genial, venden la empresa y que se repartan la pasta, pero si los tres quieren dedicarse a esto (...) nosotros tres somos hermanos, y nos han educado como, vamos, que si se muere alguno, yo creo que nos moriríamos los otros dos no, (...) pero luego los sobrinos y luego las parejas de mis sobrinos y yo qué sé, no sé, es que como he*

*vivido a veces alrededor tantas historias de estas que no me gustarían para mis sobrinos, me encantaría que tuvieran otra, que monten sus empresas (...) pero que esto no». [E5/Lo].*

*«creo que les dejamos un marrón». [E5/Lo].*

*«he visto empresas familiares más que de segunda, de tercera generación cuando empiezan a entrar primos es lo que te venía a decir antes, tú la relación con un hermano, o una discusión con un hermano es fácil de solucionar, hombre hay discusiones me imagino que por eso hay hermanos que dejan de hablarse pero (suspiros) una discusión (...) digamos dentro de un orden con un hermano a los cinco minutos, a los diez al día siguiente se te, se te olvidó». [E3/M].*

*«yo creo que con los primos eso no pasa (risas) pues porque efectivamente no has tenido tanto roce, no has tenido tanto trato (...) fíjate yo creo que ese es una cuestión a tener muy en cuenta a las empresas familiares el que los, las terceras generaciones». [E3/M].*

A varias participantes no les gustaría que sus hijos formaran parte de una empresa familiar:

[me gustaría que me hablaras acerca de la posibilidad de que los hijos continúen con la empresa en el futuro].

*«me gustaría, me gustaría que fueran trabajadores independientes». [E2/Bea].*

*«... con lo cual no es una, no es una (...) idea que me gustaría por ejemplo para mis hijos». [E5/Lo].*

*«no quieres eso para un hijo (...) para qué, para qué, realmente piensas está todo el día en la carretera, estas todo el día pegados a los móviles (...) las alegrías son buenas pero las historias son peores (...) yo creo, no». [E5/Lo].*

*«no compensa, o sea, a mí me compensa porque me gusta, lo que no puedes es pedir para otros darles un consejo de algo que a ti te gusta, no, a mí me encanta mi vida, pero reconozco que me gustaría que mis hijos tuvieran otra vida, pero me imagino que si tengo un hijo con José Ángel pues me imagino que lo que saldrá será es que (suspiros) y (...) te soy sincera me preocupa muchísimo, muchísimo». [E5/Lo].*

*«tampoco quiero, no me gustaría que mi hijo fuera empresario, no, porque menudo bacalao le dejamos al pobre (...) entre lo de su padre y lo mío». [E5/Lo].*

*«si puedo evitarlo por lo menos tal y como está hoy la legislación, no les enfocaré a, a que sean autónomos». [E4/E].*

*«este es la verdad un trabajo muy sacrificado, muy, muy muy exigente en tiempo, a mí me gustaría para mis hijos un trabajo más relajado». [E3/M].*



Para otra hija, el gran problema de la EF es la no separación de la familia y la empresa, que a su vez ella considera que ha sido la causa de los conflictos familiares en su empresa que llevaron a la ruptura de relaciones con el hermano. Considera que hay que evitar el tipo de trato familiar y de excesiva confianza entre los miembros.

*«muchas cosas de mucha confianza y tal (...) eso no se tiene que ver en una empresa, para mí se tiene que ser mucho más serio».* [E1/Bel].

*«mientras es la jornada y sobre todo hay empleados delante o clientes delante, o proveedores delante somos los que somos».* [E1/Bel].

Esta separación familia / empresa, que ella considera necesaria, conlleva una separación de espacios de trabajo que ella trata de mantener:

*«para mí trabajar es físicamente aquí (...) y cuando estoy en casa, no, no pienso en el trabajo».* [E1/Bel].

*«él se dedica más a las cosas de casa (refiriéndose al marido) (...) pero (...) bueno (...) sí que a veces te da rabia porque (...) porque (...) intento de todas formas no hablar en casa nunca de nada del trabajo (...) y no me llevo trabajo a casa, eso sí que no lo hago casi nunca, muy rara vez, me lo puedo llevar en vacaciones, eso sí, si voy de vacaciones sí que me llevo el ordenador estoy todo el día conectada y tal (...) eso sí, pero (...) no le estoy contando a él todo el tiempo pues he recibido un email de tal de lo otro o de tal (...) intento separarlo».* [E1/Bel].

Precisamente para otra de las participantes esa falta de separación de espacios, no solo físicos sino simbólicos, también es uno de los problemas de la EF:

*«la empresa familiar el, el mayor problema que tiene y yo es la solución que trato de buscar a la nuestra es (...) no llevarte los problemas de casa al trabajo (...) los de casa entre nosotros, y no llevarte los problemas del trabajo a casa, porque es que al final (...) no desconectas en ningún momento, y cuando todo va bien, no pasa nada (...) porque cada uno hace su función y ocupa su tiempo y (...) el sueldo por decirlo de alguna manera llega fácilmente a fin de mes y no hay problema, pero claro cuando empieza a haber un problema económico (...) hay que intentar (...) no, no estar, o sea tener alguna especie de vía de escape o de, o de tiempo libre que no implique algo relacionado con la empresa porque si no te vuelves loco».* [E4/E].

*«la misma actitud que hemos tenido en casa (...) es la misma actitud que hemos tenido en el trabajo entonces, por un lado es una ventaja porque la gente nos ve cercanos, nunca hemos sido, nunca nos han tratado como (...) como dos niveles distintos por decirlo de alguna manera pero luego es una desventaja porque el respeto te cuesta mucho más ganártelo por no haber hecho esa (...) separación por decirlo de alguna manera».* [E4/E].

*«somos iguales en casa que en la oficina».* [E4/E].

El mantener de forma simplista que lo emocional corresponde a la familia y lo racional a la empresa supone expulsar las emociones de la empresa y a algunas hijas les lleva a definir a los parientes en la empresa con respecto a su papel en esta por encima de su papel familiar, y a evitar de esta forma la cercanía en las relaciones familiares.

Esa separación entre empresa y familia, entre lo racional y lo afectivo, que pretende, alguna participante, no es posible en la EF.

### 7.3.3. Los conflictos en la empresa familiar

Las PYMES familiares no pueden ser entendidas como unidades armoniosas, maximizadoras y racionales (la racionalidad formal en la EF se aparta del tipo puro ideado por Weber); en ellas también se da un tipo de acción afectiva, determinada por afectos y estados sentimentales y una acción tradicional, determinada por la costumbre arraigada.

Los conflictos y tensiones están presentes en la realidad empresarial y en la familiar, pero en la empresa familiar se añade la particularidad de la fusión de dos instituciones de naturaleza distinta, familia y empresa, lo cual las convierte en un área fértil para la aparición de conflictos. No debemos presuponer que sus miembros, por ser miembros de la misma familia, comparten los mismos intereses, nos encontramos por el contrario con una potencial contraposición de intereses; que pueden dar lugar a distintos tipos de conflictos (en las relaciones interpersonales, en las relaciones entre grupos, en las luchas por autonomía y control, en la dimensión formal y en la informal, por cuestiones de reparto de trabajo y responsabilidades, por cuestiones económicas, etc.). Los conflictos pueden tener su origen en la familia y trasladarse a la empresa; o por el contrario surgir en la empresa y acabar permeando las relaciones familiares ya que los límites entre ambas realidades no existen.

Por otro lado, el conflicto puede producir tanto consecuencias positivas como negativas, y la resolución del proceso conflictivo puede tener consecuencias tanto funcionales como disfuncionales para las distintas partes de la EF. En las entrevistas en las que el tema de los conflictos familiares ha sido central, la dinámica del conflicto ha sido distinta de unas empresas a otras.

Ninguna de las empresas a las que pertenecen nuestras participantes disponen de un protocolo familiar, instrumento que sirve para regular las relaciones económicas y pro-

fesionales entre los miembros de la familia, para establecer la relación empresa / familia, para prevenir y anticipar los posibles conflictos, además de permitir resolver los conflictos que surjan.

Una de las entrevistas tuvo mucha carga emotiva precisamente porque emergieron los conflictos familiares surgidos a raíz de compartir trabajo, familia y empresa. La participante considera que los conflictos surgen a menudo por problemas en la gestión empresarial, concretamente por la confusión que se da entre el hecho de ser propietario y la capacidad para dirigir, y entre los lazos de afecto propios de la familia con los contractuales propios de la empresa, junto con la ausencia de una clara división de tareas.

En este caso los conflictos surgidos en la empresa han sido disfuncionales para la familia, ya que se han roto las relaciones familiares. Dichos conflictos están relacionados con el reparto de trabajo, la falta de definición de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de recompensas:

*«claro y porque sea tu hijo no quiere decir que le tengas que pagar por figurar, no, le tienes que pagar por trabajar, pero sí que han sido (entra en un silencio prolongado) han sido más permisivos».* [E1/B].

*«han sido muy blandos en algunas aspectos» (refiriéndose a sus padres)».* [E1/Be].

*«si estás aquí, estás trabajando y tienes que trabajar (...) bueno pues, pues igual que ellos como mínimo y si no más (...) pero nunca te tienes que creer que tú por ser jefe estás aquí (...) eso es en las películas cuanto tienes quinientos empleados (risas) o mil o no, no, en una ciudad como León con empresas pequeñas».* [E1/Be].

*«el sueldo no es una propina, es un sueldo».* [E1/Be].

*«si el jefe, encima, te da mucha rabia porque (suspiros) es el que llega siempre el último, el que se toma un montón de días libres, el que tiene más vacaciones que nadie no me vas a (incomprendible) jefe sí yo estoy mucho más que tú (suspiros) (...) y si yo me voy (...) me echáis más de menos que si te vas tú, entonces (...) a mí yo no quería ser, ni más jefa ni menos jefa o sea quería que fuéramos los dos iguales pero (...) pero claro si tenemos unas condiciones laborales se supone que iguales en cuanto a horarios en cuanto a sueldos tenemos que hacerlas bien las cosas o tenemos que hacer un equivalente no las mismas cosas pero algo equivalente (...) y si ya no tienes algo equivalente (...) a mí podrás ser mi familia pero me estás amargando como, como, como compañero de trabajo».* [E1/Be].

Estos conflictos llevan a la participante a reclamar una necesaria separación de familia y empresa para el buen funcionamiento de la EF:

*«intentar mezclar lo menos posible la familia y si hay un problema pues intentar solucionarlo, hablar del tema intentar solucionarlo, no porque sea familia nos tenemos que aguantar con una persona que a lo mejor no te está aportando lo necesario». [E1/Bel].*

*«estaba acostumbrado aquí que tenía mucha permisividad, en cuanto a horarios, en cuanto a todo, (...) y claro ahora al ser su propio jefe se ha dado cuenta de que no es lo que era, ser aquí, ahora es cuando sí que se ha dado cuenta de que (...) de que, me imagino que se está arrepintiendo totalmente porque tienes que trabajar mucho más». [E1/Bel].*

Esta separación entre familia y empresa le lleva a concebir la empresa desde una racionalidad fría, objetiva y calculadora, exenta de emociones y a demandar un trato no familiar dentro de la empresa entre los miembros de la familia:

*«yo creo que aquí tendríamos que tratarnos más fríamente (...) es mi opinión personal». [E1/Bel].*

*«si separáramos mucho más eso (...) cuando estamos en familia, somos familia, cuando estamos pero fuera del horario (...) y determinados temas, seas familia o seas familia, si tú haces algo mal lo haces mal (...) no se tienen que tolerar trabajos mal hechos porque seas (...) hijo, primo, cuñado eso no, una cosa mal hecha, es una cosa mal hecha ni tampoco tienes que alabar muchísimo porque sea un hijo tuyo... hay intentar ser objetivo... no tienes que ni que pagarla más sueldo porque es familia, desde mi punto de vista ni que (...) en tal caso se tienen que esforzar muchísimo más que una persona que no sea familia nunca menos...». [E1/Bel].*

Esta participante, en cuya empresa y en la propia entrevista los conflictos familiares han sido protagonistas, se ha preocupado de la problemática de la EF y ha asistido a jornadas sobre el tema, refiriéndose a aspectos como la necesidad de la redacción de un protocolo familiar; pero en su empresa, cuando decidieron redactarlo, ya era tarde, *la situación era insostenible*.

*«... creo que es eso, por no haber estipulado (...) unas normas, hace (...) dieciséis años», «... tiene que haber unas normas, tiene que cumplirlas y en base a esas normas tú tienes un sueldo a final de mes (...) pero no puedes tener el mismo sueldo si tú no cumples las normas». [E1/Bel].*

*«cuando ya mis padres vieron que la situación era insostenible (...) sí que llamamos a un gabinete de abogados para que hicieran un protocolo familiar (...) porque si no al final ves que, que, que ya es muy tarde, o sea ya no puedes recuperar ese tiempo perdido de (...) de que cada uno ha hecho lo que le ha dado la gana y o te viene alguien y te pone unas normas y esas normas son pa-*

*ra el futuro y las vamos a firmar todos porque si no esto ya es ingobernable, entonces la familia si ya tienes que llegar a ese punto, era mejor haber llegado a ese punto antes, haber tenido las ideas que no hace falta ni con abogados haber tenido unas normas básicas... creo que también es muy importante si (...) si la empresa es familiar que dividas claramente los departamentos o dividas (...) a que se va a dedicar unas personas y a que se van a dedicar otras y que no nos mezclemos, que yo me meta en tus decisiones ni que tú te metas en las mías, eso trae muchos conflictos, muchísimos conflictos cuando (silencio prolongado) una persona se supone que se dedica a una cosa y luego viene otro familiar y encima te lo cuestiona a lo mejor delante incluso de empleados que eso yo también, lo he criticado muchísimo, yo nunca he cuestionado a mis padres delante de los empleados aunque piense, y en ese momento este diciendo, dios tierra trágame que estamos súper equivocados, pero delante de un empleado nunca les he cuestionado...». [E1/Bel].*

En el caso de otra de las participantes nos encontramos con dos formas antagónicas de entender la gestión de la empresa que a su vez han influido en las relaciones familiares y han conllevado conflictos familiares y empresariales que se han visto agravados por los problemas económicos de la empresa:

*«sigue habiendo falta de comunicación eh, también te lo digo, pero digamos que es un fallo que intentamos mejorar todos los días». [E4/E].*

*«siempre la información se la quedaba él (...) todavía hay muchas veces que no enterabas de la mitad de las cosas, había muchísima falta de comunicación, mucha». [E4/E].*

*«yo siempre he sido (...) partidaria de decir me está pasando esto, esto y esto y (...) o sea es algo que no, seguimos chocando porque ellos no llevan bien que yo cuente o deje de contar». [E4/E].*

Esta hija pertenece a una empresa con un tipo de cultura muy masculina. Ella ha hecho importantes esfuerzos para cambiar ciertas prácticas. En este sentido, el choque entre la forma de entender la empresa por parte del padre y la suya, y los conflictos originados han de ser entendidos como positivos para la empresa familiar, ya que ha supuesto mejorar la comunicación, las normas de relacionarse con los empleados y una mayor transparencia en la información y en la toma de decisiones. A su vez, ella está orgullosa de los cambios que ha logrado implantar en la empresa:

*«creo que ha cambiado conmigo, pues probablemente que se dice más gracias y perdón es un (suspiro prolongado) es un mundo el de la construcción y el del metal en concreto también son mundos en los que se funcionaba siempre más bien a (...) a fuerza de bocear (...) y a mí que me boceen me pone muy nerviosa entonces yo es algo que creo que he ido cambiando el criterio de las cosas se tienen que hacer y decir de otra manera (...) y a la gente hay que darle las gracias*

*cuando hace bien algo porque si no se siente reconocida no estás consiguiendo nada yo he intentado hacer con la gente que trabaja con nosotros lo que no han hecho conmigo y lo que me hubiera gustado que hubieran hecho a mí». [E4/E].*

En el caso de otra de las empresas del sector extractivo a la que pertenece una participante del estudio, hay un claro caso de nepotismo y de liderazgo patriarcal que no ha permitido planificar la sucesión ni delegar funciones por parte del padre en sus hijos. La hija tiene una percepción muy negativa de la empresa familiar que le lleva a tener un tipo de compromiso de tipo calculador. Los temas económicos están muy presentes en la entrevista y son a su vez causa de los conflictos que han sufrido en la empresa:

*«yo creo que los hermanos desde que nacen se comparan y más aún si encima pues (...) hermanos de ámbito, (...) empresarial, familiar». [E2/Bea].*

*«el dinero, de dietas, entonces siempre hay comparativas». [E2/Bea].*

*«es que es muy difícil, es complicado». [E2/Bea].*

Esa percepción negativa y el empeoramiento de las relaciones familiares le lleva a preferir que sus hijos no pertenezcan en el futuro a una empresa familiar. La madre de esta participante, que ha sido mantenida al margen de la gestión de la empresa, también se ha mantenido al margen de los conflictos que han surgido en la empresa, priorizando la familia sobre la empresa:

*«mi madre se ha querido mantener al margen». [E2/Bea].*

*«ha querido criar a sus siete hijos y (...) y quiere seguir teniendo a sus siete hijos». [E2/Bea].*

Algunas de las tensiones que han surgido entre los miembros de la familia de las EF a las que pertenecen las hijas tienen que ver con el empleo en la empresa de miembros de la familia (tanto de la propia familia como de la familia política) y con la relación trabajo-familia. En el caso de una de las hijas considera que la implicación de su hermano cambió radicalmente a raíz de empezar el noviazgo con su actual mujer y la incorporación como empleados de los cónyuges de ambos (de ella y de su hermano) en la empresa, hasta llegar a la ruptura total de relaciones. En el caso de otra participante, la presencia de allegados complica las ya de por sí difíciles relaciones entre los hermanos:

*«yo intentaba separar todo lo posible, (estaba nerviosa y tensa) intentaba (...) tratarla tanto a ella como a él, pues como otro compañero más, o como otro empleado más, pero llegan momentos en que (...) en los que yo a un empleado sí que le exijo determinadas cosas y determinadas (...)*

*horarios, determinados cumplimiento de sus funciones y si no me las das, es que me da igual que seas mi familia, es que tienes que cumplir determinadas cosas, y cuando no las cumples es cuando empiezan los conflictos». [E1/Be].*

*«ya no solamente que se comparen los propios hermanos, sino los allegados». [E2/Bea].*

*«los hermanos (suspiro) es muy difícil trabajar con ellos, muy difícil porque no son los hermanos, (...) son los allegados (...) o sea que cada persona, cada ente independiente se crea su propia familia». [E2/Bea].*

*«todos tenemos ese mismo sentimiento, que es nuestro, entonces qué parte es de cada uno, eso es lo que (suspiro prolongado) se lleva peor cuando son hermanos (...) pues porque, pues unos a lo mejor les han delegado más cosas, otros menos (silencio) hay diferencias por la preparación que se tiene y demás entonces bueno pues las familias individuales que es mis hermanos pues (...) sus mujeres, sus maridos sus (suspiros), pues claro es una responsabilidad que tienen que...». [E2/Bea].*

*«ha sido muy traumática y muy complicada, complicadísima (...) complicadísima y (...) lo que nos queda (...) porque (silencio) la familia ya es complicada de llevar con padres e hijos (...) pero es que luego entró mi marido y después entró su mujer». [E1/Be].*

*«si aparentemente uno tira más por uno, otro tira por otro, uno defiende a su marido otro defiende a su mujer (...) y al final es, es complicado». [E1/Be].*

En cambio, en otras empresas se ha excluido a la familia política, no solo del negocio familiar sino también de cualquier decisión que pueda afectar al mismo. Esta ha sido una estrategia consciente de los miembros de alguna EF para evitar que los familiares políticos pudieran ser el origen de conflictos en su seno: *siempre lo hemos dejado claro que no vamos a dejar que la empresa se estropee por gente de fuera*, en esta frase explícita que esta ha sido una decisión tomada por todos los hermanos y que todos ellos tienen una clara orientación a la empresa. A sus parejas las denomina *gente de fuera*:

*«siempre hemos separado mucho la empresa de (...) nuestras relaciones de cada uno (...) aparte, o sea, yo me he casado, he tenido la empresa (...) la persona que ha estado junto a mí, ajeno totalmente (...) ahora mismo tengo una pareja (...) en los diez años él sabe que yo tengo una empresa, no sabe nada de la empresa, porque nos lleva todos los bancos, eso lo lleva él todo pero vamos te quiero decir lo, lo que pudiera distorsionar un poco o fastidiar (...) el tema de la empresa sería que los ajenos, dieran opiniones, pero ni mi cuñada, bueno tampoco tenemos (...) el mío y mi cuñada la mujer de mi hermano siempre lo han tenido claro, siempre lo hemos dejado claro que no vamos a dejar que la empresa se estropee por gente de fuera (...) bueno gente de fuera, igual suena así muy frío, pero (...) siempre lo hemos tenido clarísimo, ellos van a formar parte de*

*nuestras vidas, parte de nuestra familia pero nunca vamos a dejar dar una opinión de (...) mira pues esto, que podía ser tuyo es de no sé quién, nunca, jamás, ellos lo tienen claro también y bueno luego cada uno, oye, tiene su historia». [E8/J].*

Algunas de las participantes, en cuyas entrevistas no emergen conflictos importantes, afirman que es importante funcionar bien como familia para funcionar bien como empresa, y que en caso de surgir conflictos priorizarían la familia sobre la empresa y dejarían de formar parte de la empresa para mantener la relación familiar.

*«yo conozco empresas familiares que funcionan francamente bien porque (...) sus, los hermanos en cuestión funcionan bien como hermanos (...) y entonces bueno, tienen una empresa que funciona bien y trasladan su relación personal al funcionamiento de la empresa». [E3/M].*

*«hasta ahora está funcionando perfectamente después de diez años (...) no ha habido hasta ahora problemas, no creo que los vaya a haber en el futuro (...) pero si los hubiera visto gordos, no una discusión, ni una diferencia de opiniones porque esas las hay en todos los casos, en todos los sitios, en todas las familias (...) y (...) más pequeñas o más grandes pero no eran unas diferencias o unas discusiones enormes. Pero en el caso, lo que te decía, en el caso de que se enrarezca el ambiente que veas (...) que el problema que está surgiendo en la empresa se vincula a la familia o viceversa y va a ver rotura, oye, habrá gente que diga, oye pues, esta discusión que tengo con mi padre, con mi hermano, con mi tío (silencio) me va a repercutir en la familia y me importa tres pepinos, pues oye, pues estupendo, pues mira, sigue por donde quieras, en mi caso, no era el mismo, lo que te comentaba, si hubiera una diferencia de opiniones unas discusiones, unos problemas grandes en la empresa, que yo viera, lo que te decía, que voy a trabajar allí todos los días está allí mi hermano y no lo soporto (...) me doy media vuelta, sigo siendo socia de esta empresa, el día de mañana a la mismo, sigo perteneciendo a esta empresa, sigo siendo propietaria de esta empresa el día que tal, nos vemos (...) el fin de semana cuando toque vernos fuera de aquí, organizas tú, tú te decides, y tú opinas (...) sabes, o sea, que no tengan miedo tampoco, que no es una, o sea, no es una cárcel, la empresa familiar, que no tengas miedo de dar el paso porque está muy bien, igual que tiene sus ventajas, tiene sus inconvenientes (...) que no son nada graves, que no tengan ese miedo pero que no, una empresa familiar no debe ser una cárcel, o sea, si no tienes, si no sientes, que perteneces allí, si ves que eso implica otro tipo de pérdidas u otro tipo de problemas (...) hay una puerta para salir». [E6/La].*

Las EF, como cualquier otra organización, no están exentas de conflictos; de hecho a los potenciales conflictos que pueden darse en cualquier empresa, se añaden aquellos que tienen su origen en la fusión de la familia y la empresa. Las relaciones familiares permean el ámbito empresarial y a su vez los conflictos que surgen en la empresa se trasladan a la familia. Los conflictos pueden ser funcionales o disfuncionales para la familia empresaria y para la empresa familiar, pero no necesariamente lo que es disfun-



cional para la familia es disfuncional para la empresa. Por ejemplo, la ruptura de relaciones familiares en la familia y la salida de uno de sus miembros de la empresa puede contribuir a la mejora del clima laboral de la empresa y del rendimiento de sus trabajadores.

#### 7.3.4. El uso del tiempo

El uso del tiempo está condicionado por la dedicación a las tareas no solo estrictamente relacionadas con la empresa y a las largas jornadas de trabajo sino a las que tienen que ver con su estatus en la familia.

Varias participantes se refieren a la flexibilidad en el uso del tiempo como una de las ventajas de pertenecer a una EF:

*«yo creo que sí, yo creo que sí porque tienes esa libertad de poder ponerte tu horario, de poderte organizar, de poderte llevar tu trabajo». [E6/La].*

*«oye yo me organizo y demás, yo me voy a esquiar, si el trabajo lo saco esta noche o mañana (...) pero me lo puedo organizar, lo puedo hacer, me marcho de la oficina porque quiero irme (...) porque me voy al gimnasio, o tal, o a las cinco de la tarde, de repente, un día porque es que me voy a ver una exposición de no sé qué, y que está tres días, se me había olvidado, la quitan mañana y me voy hoy porque quiero (...) sí que puedes, sí que puedes, sí que lo hacemos (risas) vamos». [E6/La].*

Esta flexibilidad horaria, si bien suele ser entendida como una ventaja que les ofrece el ser miembros de una empresa familiar, también la perciben como un arma de doble filo por convertirse en una disponibilidad horaria total para la empresa que también les resta tiempo para dedicarse a otras facetas de la vida ajenas a la empresa. Se quejan por ello y se llega a denominar *esclavitud*:

*«tú puedes tomarte un día libre (risas) o irte una semana, pero tú sabes que eso va en repercusión de tu producción». [E2/Bea].*

*«sábados y domingos tienes, estas, a veces, si te hace falta tienes que ir». [E2/Bea].*

*«a veces te da rabia tener que trabajar mucho (...) a veces quieras que no pues ves que otra gente pues se marcha un fin de semana entero o coge puentes o coge vacaciones y yo cojo pocas, entonces desde ese punto de vista eres muchísimo más esclavo que si eres (...) que si trabajas simplemente para alguien (...) porque yo todavía no sé cuándo voy a dar vacaciones a los empleados, ahora en navidades lo tengo que mirar esta semana, pero sí que van a tener quince días, más o menos, todo lo que les queda (...) pero yo no voy a faltar más que, probablemente el veinti-*

*cinco, el treinta y uno y el uno (...) porque el veinticuatro seguro que estoy fijo, el treinta y uno por la mañana también casi seguro que esté...». [E1/Bel].*

La empresa familiar no es ajena a la cultura de largas jornadas, que fue diseñada por hombres que tenían esposas en casa que se hacían cargo de la familia y del hogar, pero este tipo de cultura aún no se ha adaptado a la nueva realidad de familias en las que ambos miembros de la pareja tienen un empleo y en las que tiene que darse un reparto de responsabilidades. Este tipo de cultura no siempre es alentadora para las mujeres (Blondel, 2005). En el caso de las hijas en la EF, el requerimiento de la prolongación de la jornada al que se refiere Rutherford (2001) como un acto de cierre que bloquea la promoción de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad y que muestra la convergencia de los deseos e intereses del patriarcado y los organizacionales, puede que se dé en menor medida en el caso de las hijas que en otros miembros que no pertenecen a la familia, ya que no hace falta la presencia durante largas jornadas simplemente para demostrar el compromiso con la empresa, pues este se presupone, o para expresar un deseo de hacer carrera en la empresa. No necesitan demostrar que son *buenas trabajadoras* entregando tiempo a la empresa. Pero las largas jornadas en el caso de la EF vienen de las necesidades de la empresa, que se entiende que es su casa y requiere su entrega total:

*«es que siempre tienes el trabajo encima (...) yo, a veces dices claro, yo nunca he sido empleada en una empresa de este tipo porque a lo mejor en una empresa de este tipo el empleado (...) al final tiene las mismas tensiones que tengo yo (...) pero, eso de decir cierro a las ocho y me voy a mi casa y no pienso más hasta mañana a las nueve pues pasa muy raras veces, tú te vas a tu casa y le das y le sigues dando alguna que otra vuelta o antes de irte a la cama con la cosa que estés pendiente en ese momento». [E3/M].*

*«nunca puedes hacer a lo mejor planes exactamente, porque yo nunca sé a qué hora voy a salir (...) a no ser que tenga que hacer algo muy concreto o tenga una cita médica o tenga algo muy concreto que sí que tengo que salir a x hora, sino yo nunca sé, nunca sé cuál es mi horario realmente (...) de salida, pues depende, porque a lo mejor, pienso salir un día sobre las siete o sobre las ocho y me surge un cliente de México que te manda un email y te lleva muchísimo tiempo contestarle y (...) es otro horario distinto, otra franja horaria tienes que acostumbrarte y (...) sales mucho más tarde o cuando tienes que hacer pues los (...) los cierres contables trimestrales o cosas así que también te lleva mucho más tiempo lo tienes que hacer fuera de hora para no confundirte (...) cuando por ejemplo tengo que traducir (...) un catálogo, determinadas informaciones a otros idiomas, eso lo tengo que hacer siempre fuera de hora, yo no me puedo poner aquí con llamadas y con trabajo normal (...) y ponerme a traducir un catálogo, porque es que no puedo,*

*tengo que estar (...) sola y pensar solamente en ese idioma concreto, no puedo estar (...) hombre puedo, pero me lleva mucho más tiempo». [E1/Bel].*

*«porque siempre tienes reuniones, siempre tienes (suspiros) no trabajas en algo específico y cierras el quiosco y te vas para casa, no (...) te (...) estás todo el día, continuamente y si no es una cosa es otra y (silencio) da igual que tú estés en una sociedad porque hay otras sociedades que también tienes que estar pendiente». [E2/Bea].*

*«si tengo trabajo (...) pues vengo más pronto y si tengo menos trabajo pues vengo más tarde, puedo tener el horario más libre que quiera pero...». [E1/Bel].*

*«te limita en el sentido de que bueno, pues hay momentos que tienes que trabajar más que tienes que hacer más horas y dices (suspiro) no me llega el tiempo no, te traes el trabajo para casa no me llega el tiempo me gustaría (...) tener más tiempo, entonces, bueno yo, ahora ya, por mi edad (...) me falta tiempo, pero me falta tiempo para seguir trabajando en casa, ya no es decir, me falta tiempo porque es que quería irme a (...) a las islas no sé qué y no puedo (...) no, en ese sentido, no, es falta de tiempo de que veo que (...) que se va». [E8/J].*

Esa disponibilidad y dedicación a la empresa, hoy en día se ve favorecida por el uso de las tecnologías, que implica que las hijas no desconectan prácticamente nunca de la empresa:

*«yo sí estoy todo el tiempo conectada fuera de hora, sí estoy pendiente, estoy mirando los mail, estoy mirando las cosas sea fin de semana yo vengo a trabajar los sábados, los empleados tienen libre desde el viernes a las dos y media de la tarde (...) y mi marido y yo nos quedamos el viernes por la tarde después venimos sábados (...) normalmente, prácticamente todos, todos (suspiros prolongado) te quedas mucho más tiempo que los demás (...) entonces claro, yo no le puedo pedir a un empleado que me haga doce horas al día (...) pero yo sí las hago». [E1/Bel].*

*«otros años pues (...) un par de semanas más o menos para ir a visitar a sus padres pero, es lo que hacemos, pero estaba todo el día al final estas todo el día conectada o buscando wi-fi por todas partes cuando vas con el móvil o buscando wi-fi de, del restaurante que vayas, del hotel que vayas (...) intentando siempre estar un poco (...) localizada, antes no, antes (...) hace años como tampoco estabas tan pendiente de, de los emails (...) desconectabas un poco más, relativamente pero bueno ya desde hace, los últimos diez años o así (...) estas muy pendiente de (...) aunque yo no le pueda servir la mercancía del cliente (...) pero por lo menos le contesto, mira estoy de vacaciones, estamos cerrados, o un futuro cliente nuevo o cosas así (silencio breve) sí que doy una respuesta rápida e inmediata». [E1/Bel].*

La propia concepción del tiempo de ocio está relacionada con la desigualdad que existe en otras dos esferas: la familiar y la laboral. En la EF no existe una separación nítida entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio: en las comidas familiares se tratan te-

mas de la empresa y en la empresa se tratan cuestiones familiares. El tiempo libre pasa a situarse en un plano secundario y dependiente de la esfera del trabajo en la empresa; las participantes han renunciado a su tiempo libre y han incorporado actividades de ocio al negocio como una particular combinación de trabajo y placer pero en muchas ocasiones lo que pasa por tiempo libre es realmente trabajo:

*«en las reuniones familiares hablas de lo que te pasa en tu vida en general y nuestra vida es esto con lo cual bueno acabas hablando muchas veces de cosas que pasan en el despacho».* [E3/M].

*«hay momentos en los que las decisiones de la empresa se toman en la comida del domingo y estás hablando en la oficina el lunes de no sé qué de la oficina».* [E6/La].

*«el tiempo libre es familiar».* [E5/Lo].

*«si está mi padre, estamos desayunando hablando de trabajo».* [E5/Lo].

La presencia y la contribución de las mujeres en el mundo productivo de la empresa, además de la dedicación que supone el trabajo llevado a cabo en el hogar, implica una menor posibilidad para la dedicación al ocio y tiempo libre para las mujeres:

*«no tienes, digamos un tiempo libre y que siempre estás hablando del mismo tema muchas veces, no puedes separar exactamente familia de empresa porque todo al final te va muy unido (...) siempre estás pensando pues lo que vas a hacer, o no, o el viaje tienes que salir en fin de semana, volver a lo mejor en sábado, marchar ya en domingo (...) los primeros años sobre todo (...) vida familiar es muy sacrificada».* [E1/Be].

*«no hay tiempo libre, en esta familia no hay tiempo libre».* [E5/Lo].

*«... no tenemos mucha vida (...), mucha vida libre, ahora que lo pienso (...) no».* [E5/Lo].

La implicación personal en la empresa y la permanente presencia física en ella, los problemas para desconectar, junto a los problemas económicos sufridos en la empresa, le han afectado a nivel personal a una de las participantes:

*«yo vivo por y para ahora mismo para la empresa».* [E4/E].

*«estoy estupendamente bien con mi pareja pero sí que es verdad que al, al dedicarme solo para la empresa pues obviamente al final (suspiro breve) no tienes tiempo libre para, para hacer nada de lo que te (...) de tus aficiones ni de lo, ni de lo que te gusta (suspiros) y como te he dicho antes es importantísimo desconectar, entonces cuando no desconectas al final lo, lo único que consigues es bloquearte y no hacer bien tu trabajo. (...) y como están las cosas así, con estas circunstancias de crisis y de concurso (silencio prolongado) para no meterle tanta carga a la empre-*

*sa, mi idea es, y porque también como a mi pareja le han destinado a Pamplona es empezar a irme más hacia Pamplona y empezar a, si puedo, enfocar el negocio allí, de la empresa, también es zona de mucha central hidroeléctrica y demás entonces (...) estamos intentando hacer la vía de hacernos allí con clientela (...) nueva (...) y pues si aquí se acaba el trabajo pues irte a buscar otra zona en la que podamos tenerlo y si funciona pues (...) entonces esa es la idea». [E4/E].*

La jornada laboral en el caso de las hijas es mucho más flexible que en el caso de cualquier otra trabajadora, lo cual genera ventajas e inconvenientes; también el disfrute del tiempo libre está marcado por la dedicación a la empresa, por las obligaciones que provienen de la familia empresaria además de por las pautas marcadas por los ritmos de la familia que haya creado.

Desde una perspectiva de género, hay que tener en cuenta que esta supuesta ventaja de la flexibilidad, tanto en los horarios como en las funciones, está orientada a poder cumplir con las funciones tradicionalmente asignadas a las mujeres dentro de un modelo aún vigente de división sexual del trabajo y suponen un refuerzo del rol doméstico asignado a las mujeres en el seno de la institución familiar y del rol empresarial asignado a los varones en el seno de la empresa.

Los usos diferenciales del tiempo entre hombres y mujeres también se ponen de relieve en la empresa familiar, concretamente en una marcada diferencia en la carga global de trabajo entre hijos e hijas, que tiene implicaciones para la presencia de ambos en la EF. El discurso de las hijas nos ha permitido conocer las relaciones de poder y la desigualdad de género que se esconden detrás de la forma de valorar el tiempo que se materializan en las PYMES familiares.

### 7.3.5. Visión de la empresa por parte de las hijas

A través del discurso de las hijas podemos conocer cuál es su visión de la empresa. Dumas (1998) establece que, a medida que las mujeres participan en la empresa, desarrollan una visión distinta del negocio y de su propio papel en él, estableciendo tres categorías de hijas en función de dicha visión. Nuestras participantes pueden ser incluidas en esos distintos tipos de visión:

- Proactiva: hijas que conciben la empresa como suya y conocen los cambios que son necesarios para que el negocio tenga éxito.
- Desarrollo: conciben la empresa y su propio potencial en ella de una forma progresiva.
- Reactiva: conciben su papel en la empresa de manera utilitaria, como el de una trabajadora, una forma de ganarse la vida, y no tienen expectativas más allá del rol de empleada.

Son sobre todo las hijas con una visión proactiva y de desarrollo las que ven el negocio familiar como una gran oportunidad de carrera profesional y tienen potencialidades para alcanzar el liderazgo en la empresa. Ambos tipos perciben de forma positiva su presencia en la empresa y son conscientes de las aportaciones que pueden hacer a la misma. En cambio, las hijas que se incluyen en la categoría de reactivas se definen más en cuanto a empleadas y no tienen muchas posibilidades de alcanzar el liderazgo. Esta visión no está exenta de implicaciones de género, ya que pertenecen a familias numerosas en las que los hermanos varones han sido legitimados para ejercer de empresarios y han asumido un rol de liderazgo en las empresas.

## 7.4. ROLES Y CONFLICTOS DE ROLES SUFRIDOS POR LAS HIJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

En la EF se da una fusión de la institución familiar y la empresarial que puede generar tensiones y conflictos entre los distintos roles desempeñados por los miembros. Las hijas son particularmente vulnerables al llamado conflicto de roles porque luchan con las expectativas del rol familiar y las expectativas de rol en la empresa que se superponen en el caso de la EF.

A través del discurso hemos descubierto cómo les afecta a las hijas de los fundadores el desempeño simultáneo de diferentes roles y las estrategias que utilizan para manejar los conflictos que ello pueda acarrear.

En la EF se dan varios tipos de conflicto interroles de una misma persona en aquellos casos en que el adecuado cumplimiento de las expectativas de un rol impide cumplir las de otro, ya que a menudo los roles imponen obligaciones conflictivas a la persona.

En la EF es frecuente que se den conflictos entre roles complementarios cuando no existe una buena adaptación entre ellos, concretamente entre los roles familiares, hija / padre; y profesionales, empleada / jefe, ya que la relación en el negocio entre padres e hijas suele estar modelada por los comportamientos en casa y los roles familiares. Una de las participantes se refiere a este tipo de conflictos, sobre todo en el momento concreto de incorporación a la empresa:

*«ni un hijo habla igual con su padre (...) con un trabajador, con su jefe, ni viceversa, ni un jefe habla con un empleado como su padre, como un padre con su hijo, sabes, por mucho que seas, yo hasta ahora alguna vez, me han pregunta tal, no porque claro, digo, no, mi jefe es, mi padre es mi jefe, yo una cosa es que vaya al despacho de mi padre, y hombre papá, tal, no sé, y hablemos, con, lógicamente coloquialmente como padre e hija, no le voy a tratar de usted, de que también habrá casos, o sea, a lo mejor también eso (...) pero es, mi padre es mi jefe (...) o sea, al final eso, entonces yo me sentaba allí, entonces tienes la parte del jefe que te manda y hazme esto, y necesito tal y la parte de padre, de que a lo mejor comentas algo que tú harías de otra manera, por esa confianza de (...) que soy tu trabajadora, que soy tu hija y tal, pues esa confianza de pues yo haría esto así, tal (...) y alguna contestación también las he recibido si no es palabras textuales similares, esto se hace así porque yo lo digo (...) y lo que te decía antes, un trabajador no le dice algo así al jefe, como diciendo pues si tú lo dices así, hazlo tú sabes, o sea, que quiero decir que en ese momento (...) se entrelaza y se mezcla también el (...) gorro, que nos hablan en charlas no, el gorro del padre, el gorro del jefe, el gorro de tal, se entrecruzan esos gorros de padre, jefe, hijo, trabajador, entonces tienes (...) el papel, el rol de hijo, de jefe tal, y el rol de padre y de hijo, entonces (...) un hijo no le habla, o sea, un empleado no le dice eso a su jefe si (...) si tú lo quieres hacer así, hazlo así, y lo haces tú, ni un jefe lo dice, a lo mejor de esa manera, sabes, sí le dice al empleado, así lo vas a hacer porque esto es con tal, cuando oye hay otra forma, a lo mejor, otra, otra interacción, y otra forma de hablar a lo mejor entre, a lo mejor, no, seguro (risas)». [E6/La].*

Las hijas han sufrido un conflicto entre los roles mujer/hija y el de profesional, y para manejarlo en ocasiones se han visto obligadas a jerarquizar ambos roles cumpliendo bien un rol a costa de otro, lo que les ha llevado a priorizar el desempeño de uno de

ellos (hija) por encima del otro (profesional); o a elegir el rol más tradicional *por el bien de la empresa* o a racionalizarlo, redefiniendo en su mente que no existe tal conflicto.

Se pueden dar conflictos entre dos roles familiares, como entre los roles de hermana y madre; este es el caso de una de las participantes, a quien el desempeño del rol de madre le condiciona su relación con los hermanos y con la propia empresa; el cumplimiento del rol de madre le ha obligado a implicarse en la empresa familiar más allá de lo que ella desea porque tiene que velar por los intereses de sus hijos, si bien se trata de un tipo de implicación de tipo instrumental, como ella misma dice *como un seguro*. Le gustaría tener la custodia de sus hijos, pero a causa de la dedicación a la empresa familiar ha optado por la custodia compartida:

*«hasta que no tuve mis hijos no, (...) no tuve nada claro el (...) querer continuar, prefería estar al margen y (...) y bueno».* [E2/Bea].

*«ahora tengo la custodia compartida porque no, no daba abasto (...) entonces (...) bueno pues he tenido también que delegar en, en los padres».* [E2/Bea].

Le gustaría mantenerse al margen de la EF, pero el ser madre le obliga a estar vinculada profesionalmente a ella y a tener una relación con sus hermanos como socios. El conflicto le ha llevado a priorizar el rol de madre sobre el de hermana:

*«hace once años que no tenía hijos, prefería tener hermanos y no socios, ahora teniendo hijos (...) tengo que mirar por ellos».* [E2/Bea].

*«más vale tener hermanos que (...) socios».* [E2/Bea].

*«quería estar al margen, pero no, no pude, laboralmente, y al final me tuve que implicar».* [E2/Bea].

La estrategia de jerarquizar los roles y priorizar uno de ellos la encontramos en varias participantes. En algún caso el rol empresarial desempeñado por las hijas es antepuesto sobre otros roles familiares. En el caso de una de las hijas que aún no es madre pero espera serlo y ante una posible futura maternidad, el rol de madre entra en conflicto con el rol de empresaria. Esa potencial situación le genera un profundo malestar psíquico (la palabra miedo y pavor la menciona repetidas veces), el *tener que cambiar de prioridades* en el caso de ser madre; ya solo el hecho de tener un embarazo que le cause problemas y le reste dedicación a la empresa le genera profundos conflictos:

*«me da pavor, me da pavor dejar un poco, me da pavor el tener un mal embarazo».* [E5/Lo].



«nunca he querido tener hijos, porque me llenaba tanto, todo lo que viajo, lo que voy, todo lo que vengo y todas las comidas y cenas que tengo, que nunca he querido ser madre y ahora ya sí, ahora ya nos lo estamos planteando, ahora sí, pero por ejemplo estoy súper asustada, yo vivo al margen a veces de, de lo que es la realidad de la mayoría de las mujeres, ahora estamos en ello, y a veces cuando (...) pues ves que no, que no estás embarazada empiezo a decir, uff que bien, pero no porque no quiera ser madre, sino porque digo uy, esta semana tengo, este mes tengo, no sé qué, mira este mes, mira mejor el siguiente, y digo a ver Lorena, que es que los años van pasando (...) los años van pasando y tú oyes a gente aquí que quiere quedarse embarazada y para ellas es una agonía en (...) yo la verdad es que llevo muy poco con lo cual no (...) no, no tengo, no siento esa agonía, a lo mejor si llevara dos años o un año, pues te diría pues sí mira me pesa ya, no me pesa, pero a veces, empiezo a decir (...) en vez de la alegrarme, o sea, llevo tres meses eh, pero los tres meses que llevo es como (...) digo hay que ver este mes no, porque justo tengo que irme a no sé dónde, tengo que hacer no sé qué digo qué bien, el siguiente, pero claro, me doy cuenta que siempre tengo un motivo para (silencio) y no, entonces cuando llegue llegó y que sea lo que Dios quiera». [E5/Lo].

«esas cosas sí que me, me pesan, y que yo pierda algo de esta empresa, no económico ni posición sino de que no me entere a mí eso de que no me vaya a enterar o de que no me lo, porque luego mi padre al principio cuando nos íbamos de vacaciones (...) nos estábamos todo el día pegados al teléfono y llego a la conclusión de que está totalmente prohibido cuando nos vayamos que nos llamen, a menos que sea una urgencia, es que si no, no vivimos, y nos vamos como mucho una semana, entonces (silencio) y yo sé que sería pues nueve meses que mi padre no dejaría que nadie me molestará absolutamente con nada, de nada de nada, entonces me da miedo perder el contorno, con mi empresa y me da miedo tener otras prioridades, que mi hijo se convierta en mi prioridad, que será lo normal, pues a mí eso me da miedo (...) no sé explicarlo, es complicado no, me imagino que tú cuando tuviste tus dos hijos te pasaría lo mismo (...) me da miedo cambiar las prioridades, porque mi prioridad a día de hoy es esto, pero llevo tantos años que mi prioridad es esto (...) que de repente cambiar una prioridad para un bebé (...) me da miedo, pero bueno es una cuestión de miedo». [E5/Lo].

Hay profundas diferencias en la forma de entender la maternidad y la paternidad por parte de las hijas y los hijos que forman parte de la EF. En el caso de los varones, el ser padres no afecta a su condición de empresarios pero en el caso de las mujeres, la maternidad entra en conflicto con su dedicación a la empresa. En el caso de una de las participantes es interesante la reacción de su hermano cuando ella le comenta la intención de quedarse embarazada, él le pregunta acerca de cómo puede afectar esa situación a su presencia en la empresa:

«al primero que se lo conté es a mi hermano, no, que es como mi alma gemela, bueno a mis hermanos, pero primero fue a Antonio, y Antonio me dice ¿y el trabajo?, ¿y qué vas a hacer? oye que yo no te he preguntado a ti, dice ya pero es que mi mujer sé que, se queda en casa y ya está, y

*digo, oye Antonio, me lo ha dicho con todo el cariño, no me lo ha dicho para mal, suena así fuera pero de contexto y luego le entró la risa, le digo tú te estás oyendo, y me dice ya, digo chico, dice es que me vas a dejar aquí solo, es que (suspiros) es más una cuestión de egoísmo, a mí cuando él no está (...) digo yo, aun trabajando me aburro un montón o sea, es que me aburro es que necesito que venga a contarle todo lo que necesito contarle y a él le pasa lo mismo, yo soy la que viajo, entonces me está continuamente llamando, es que como no estás te lo tengo que contar, no sé, nos echamos como mucho de menos si el otro no está, para discutir y para bien, entonces yo creo que pensar que me quedo embarazada y que él se queda con todo esto, yo creo que se agobia a morir, entonces es como, pero si tú nunca has querido ser madre y ¿qué te importa?, ahora ya sí, (...) digo: yo no te pregunté a ti si te casabas o si te dejabas de casar o no sé qué...». [E5/Lo].*

En el caso de otra de las participantes que no tiene hijos, la frase *no tengo hijos y a este paso ya no los voy a tener* indica que ha priorizado el rol empresarial sobre el rol maternal, una vez concluida la entrevista, en el momento de la despedida, comentó que los problemas en la empresa, sobre todo los conflictos familiares sufridos, habían hecho que postergara la materialización de su deseo de ser madre, ya que para ello necesitaba someterse a un proceso de fertilidad artificial que requería un tiempo y una dedicación de los que ella, por su posición profesional en la empresa, no disponía.

También se da un conflicto entre los roles de hermana/compañera. En el caso de la participante que ha roto la relación con el hermano, la relación con él, en cuanto compañero y jefe, ha supuesto muchos conflictos ya que el inadecuado desempeño de las funciones de jefe por parte del hermano hace que el vínculo como hermanos se deteriorara y se acabase rompiendo:

*«si el jefe, encima, te da mucha rabia porque es el que llega siempre el último, el que se toma un montón de días libres, el que tiene más vacaciones que nadie no me vas a (inc.) jefe sí yo estoy mucho más que tú (...) y si yo me voy (...) me echáis más de menos que si te vas tú, entonces (...) a mí yo no quería ser, ni más jefa ni menos jefa o sea quería que fuéramos los dos iguales pero (...) pero claro si tenemos unas condiciones laborales se supone que iguales en cuanto a horarios en cuanto a sueldos tenemos que hacerlas bien las cosas o tenemos que hacer un equivalente no las mismas cosas pero algo equivalente (...) y si ya no tienes algo equivalente (...) a mí podrás ser mi familia pero me estás amargando como, como, como compañero de trabajo». [E1/Be].*

A su vez la confusión entre roles familiares y profesionales en la empresa de esta participante ha generado mal ambiente laboral con otros miembros de la empresa que no forman parte de la familia sobre todo por la laxitud en el trato de los miembros de la familia a quienes se les ha exigido menos que al resto; en cambio las recompensas han sido mayores.

*«malísima eso sí que la gente no, no lo perdona, eso sí que yo lo he notado aquí después, cuando lo hemos hablado (...) y si me han contado cosas de que se daban perfectamente cuenta de quien trabajaba y de quien no trabajaba (...) y eso te queda como diciendo o yo, pensaba que a lo mejor no se notaba tanto o que lo notaba yo pero no lo notaba todo el mundo y no, no, la gente se da perfectamente cuenta de quién está, de quién no está de quién es (...) responsable de quién está mirando internet (...) cosas privadas [E1/Bel].*

En las PYMES familiares, la cultura de empresa lleva a que las relaciones con empleados, proveedores y clientes sean muy familiares: las hijas, cuando se incorporan en la empresa, pasan de ser las hijas del jefe a compañeras, y en algunos casos jefas, creando situaciones que propician un tipo de conflicto interroles que ha aparecido en el discurso de varias participantes. Las hijas entran a trabajar en la empresa desde abajo, como empleadas y en algunos casos aparece una tensión entre este rol de empleada y el de hija de jefe que conlleva en ocasiones conflictos con otras compañeras que ya tenían antigüedad en la empresa. En los casos en los que se ha dado este tipo de conflicto, las participantes lo han achacado a celos profesionales y al temor de dichas empleadas a perder el puesto pero en ambos casos se ha resuelto:

*«yo es que mucha, por ser una zona pequeña (...) hay mucha gente que la conozco desde que era una niña, entonces claro, al principio es chocante porque la niña que venía de visita a ver a su padre pues ahora es la persona que me va a decir cómo tengo que hacer (...) mi trabajo o da igual, o la que me va a echar la bronca porque no tengo las botas puestas...». [E4/E].*

*«nadie te dice (...) cuál es tu campo, para no, para que nadie se sienta amenazado porque te estás metiendo, por ejemplo lo que me pasó con esta chica de administración no, que yo creo que al final (...) lo que pasó fue que, ella se sintió un poco amenazada de que su puesto de trabajo corriera riesgo, sabes, y pero, claro, esto, tú lo vas entendiendo cuando vas adquiriendo experiencia al inicio (...) vas con todas tus fuerzas y tus ganas, pero también (...) te enfadas por situaciones que no entiendes y las acabas entendiendo con el tiempo, entonces yo (...) no sé, yo estoy contenta en general». [E4/E].*

*«yo no podía entender (...) por qué le habían dado tanto poder a una persona que, que (...) que yo entendía que eran funciones que deberían de (...) o sea, de decisiones que deberían de tomar ellos (...) entonces bueno al principio fue un poco choque frontal porque ella no quería enseñar a nadie (...) y yo al final realmente ella ha confiado en mí porque ha visto que solo le pregunto o sea ha visto que tengo buena intención capacidad de querer aprender las cosas». [E1/Bel].*

En algún caso las hijas tenían una relación de amistad con empleadas de la empresa y al entrar a formar parte de la gestión de las empresas, el rol de hija del jefe entra en

conflicto con los roles de amiga y compañera/jefa:

*«el no separar el trabajo de la amistad, me ha pasado con, con la gente de fuera, al final mis clientes son mis amigos pero luego nadie sabe separar (...) relaciones personales de laborales (...) y al final situaciones personales que tú has contado fuera del trabajo al que crees que es tu amigo (...) al día siguiente lo utilizan para (...) para que te afecten en el trabajo y no además (...) en forma positiva, entonces, ha llegado mi tope». [E4/E].*

A la empresa se trasladan muchos de los roles diferenciales de género que forman parte de la cultura familiar, generando en algunos casos expectativas diferentes para hombres y mujeres:

*«pero es verdad que entras en una empresa (...) mira la hija de (...) y está aquí porque es la hija de, no, pues oye, entonces ya no de cara a la gente que estuviera conmigo, pero sí de cara también a uno mismo decir oye, yo estoy en un sitio y estoy haciendo una cosa porque valgo (...) o porque soy (...) sabes también sacarte un poco las castañas del fuego y no estar siempre (...) bajo las, las alitas de papa y de mamá no, estar un poco pues (...) recibiendo algún palo, entre comillas (risas) algún palo, y también endureciéndote y formándote en ese sentido, sabes, porque la carrera y la, el trabajo, si da mucha formación, pero yo creo que también te da (...) te da un poco también de (...) de movimiento y de manejo y, el estar creándote». [E6/La].*

*«después de diez años en la empresa te ganas tu hueco, porque te lo has ganado y porque lo vales (...) entonces estás a la altura si el respeto que te tienen tus compañeros, tus empleados en (...) que al final quiero decir con empleados, y empleados, pero también bueno, pues sí, yo creo que la mayoría de nosotros hemos empezado desde abajo y aprendiendo y formándonos y viviendo desde el principio lo que es la empresa, pues también en muchos casos ha sido con (silencio) a pesar de que tú eres el dueño de esa empresa y de alguna manera es tu empleado, pero sí me voy con el comercial de tal zona yo estoy ejerciendo en ese momento de comercial (...) es mi compañero (...) aunque tú seas el (...) aunque tú seas el hijo del dueño y el jefe el día de mañana o no, tal, en ese momento (...) vas con un comercial, ejerciendo de comercial, estás trabajando con un compañero». [E6/La].*

Asimismo, la autoridad patriarcal del padre en la familia se traslada a la empresa:

*«mi padre, el dueño y señor». [E5/Lo].*

*«mi padre es muy autoritario». [E4/E].*

*«esto se hace así porque yo lo digo, y dices, madre (suspiro prolongado) ah, pues si tú lo dices así y lo tienes que hacer así tal, luego también te paras a pensar y dices, si estuviera en una empresa de fuera (...) esto se hace así porque lo dice el jefe (...) y yo no voy a contestarle al jefe ni le voy a decir ni (silencio) sabes, de alguna manera dices, a ver si voy a tener, estando ya dentro, cien por cien incorporado, voy a tener más conflictos de los que me esperaba, pero luego la*

*verdad que, pues eso, ha sido la verdad que ha sido rodado y muy, y ahora mismo no me arrepiento para nada». [E6/La].*

Estos roles tradicionales de género están presentes a menudo en la EF y se materializan a través de etiquetas como *la hija pequeña*; varias participantes se refieren a conflictos entre el rol de hija y el rol de empleada con respecto a su padre/jefe. A las hijas en ocasiones les ha costado que las vean más allá de «la niña de papa». Esta expresión es utilizada varias veces por parte de una de las hijas, sobre todo para referirse al momento de incorporación en la empresa; el ser la hermana pequeña de cuatro hermanos (dos varones y dos mujeres) hizo que le costara ganar credibilidad con respecto a los empleados y a su propio hermano, de hecho señala que se sentía observada con lupa:

*«cuando me incorporo a la empresa, mi hermano lleva ya (...) diez años, no, once años, entonces lógicamente la trayectoria viene aquí la niña, o sea, mi hermano aparte de que lleva más tiempo que yo en la empresa, mi hermano me lleva once años (...) con lo cual, soy la pequeña de los cuatro, entonces es como (...) viene la niña (risas) y lógicamente mi hermano tiene cuarenta y seis años, y yo treinta y cinco (...) las diferencias son menores, cuando tienes (...) treinta años y tu hermana viene aquí con (...) sabes, dices, esta que pinta aquí, viene la niña, que tal pues, pero bueno, poco a poco, también iba a decir, no un reto, porque reto no ha sido nunca, porque la verdad es que no me he sentido nunca como la lucha de a ver si me reconocen y a ver tengo que demostrar (...) pero sí bueno poquito a poco por lo que decíamos antes, el logro pues mira, acabo de hacer no sé qué, y me lo han validado sin tal, a pues mira qué bien, y ya vas poco a poco, y dice oye, ya yo pensaba que eras la niña, yo pensaba que tal (...) pero vale igual que yo, y lógicamente, derecho tenemos los cuatro, por supuesto, para estar, pero encima (...) yo creo que a lo mejor, no más complicado y no más duro (...) pero sí igual que tienes la, que te estén mirando tus empleados con una lupa, o que te estén mirando los empleados de tu padre, en este caso o una lupa, aquí viene la hija de papa (...) entonces tu hermano que lleva once años que ya lleva otra trayectoria que ya tal, dirán, a ver si esta está aquí (...) pues eso, no que esperando que me demuestres nada, pero bueno, mirando un poco también (...) a la expectativa (risas)». [E6/La].*

*«La gente que lleva a lo mejor menos tiempo que de repente viene alguien que no conocen de nada (...) que no saben la trayectoria que puedes tener (...) y llega ahí (suspiro) la niña de papa, sabes (silencio) yo creo que a lo mejor, más mirada con lupa por la gente más joven, en el sentido de esta quién es, esta pa que viene, esta tal, que por los que llevan más tiempo, y luego por otra parte con los que llevan más tiempo (...) a mí me han regañado, y me han enseñado y a mí me han todo, o sea, (risas) quiero decir, yo llegaba allí, y yo no puedo pretender mandar a una persona que lleva trabajando en una empresa y haciendo algo veinte años, o los que sea (...) yo, tienes que enseñarme tú a mí, o yo, por mucho que sea tu jefa, por mucho que sea tal (...) el que me tiene que enseñar eres tú a mí (...) entonces (risas) ya te digo, me he sentado, no porque tal, porque esto,*

*por qué lo haces así, porque esto hay que hacerlo de esta manera, y esto, y tú, vale, vale (risas)».*  
[E6/La].

Otra hija también utiliza la expresión *sus niñas* para referirse a cómo las ve el padre, frente al hermano, que es el *macho*.

*«nosotras somos sus niñas, nosotras dos somos sus niñas, pero él es el macho alfa y eso, (...) no va a cambiar nunca, o sea, nosotros somos sus princesas, sus reinas, no sé qué».* [E5/Lo].

También en el discurso han aparecido los problemas que han tenido en ocasiones para conseguir que les reconozcan autoridad los empleados por ser hija (rol familiar) y mujer (rol de género), ya que la imagen de jefe se asocia a la del hermano varón y más en aquellos casos en los que ellas se incorporaron posteriormente a un hermano varón:

*«y yo pues, al principio me costó mucho porque había gente que era amiga mía a la cual yo acabé siendo su jefa entonces al inicio cuesta mucho que separemos las horas que estás en el trabajo de una forma a cuando estamos tomando un cerveza después de, por decírtelo así, no (...) y no, pero al final me ido ganando, supongo, (...) bastante credibilidad en que las cosas las he hecho más o menos bien entonces pues eso hay gente que sigue teniendo (silencio breve) la gente de cincuenta y tantos que empezó con mi padre sigue teniendo más confianza con mi hermano, entonces cuando tienen algún problema personal además o con el trabajo (...) se lo siguen derivando a él, o sea van (...) buscándole a él».* [E4/E].

En el discurso de las hijas aparecen algunas de las formas utilizadas por parte de las hijas señaladas por Bjursell y Bäckvall (2011) en su modelo para gestionar el conflicto entre los roles privados y los profesionales:

— **Separación de rol/integración de rol**, que se refiere al grado de fusión rol-persona.

La separación consiste en compartimentar los propios roles en partes independientes de la vida del individuo y respondiendo solamente a un conjunto de exigencias de rol al mismo tiempo. La participante en cuya empresa ha habido problemas familiares es un ejemplo de separación de rol ya que es gerente de la empresa; desempeña en el trabajo esta expectativa de rol pero lo abandona en cuanto deja el trabajo. De hecho su prioridad para que la EF funcione adecuadamente es la separación entre roles familiares y empresariales, que implica entre otras cosas no tratarse en la empresa con la etiqueta familiar:

*«no tienes por qué decir que soy tu hermana».*[E1/Be].

*«si tú estás trabajando aquí independientemente de ser, si eres hijo encima tienes que ser mejor que cualquier empleado (...) no peor que cualquier empleado (...) y mis padres sí que han sido bastante permisivos también (...) entonces al final eso nos ha creado conflictos a mi hermano y a mí (...) y (...) yo creo que es eso familia, es familia, y tienes que separarlo totalmente (...) en tu tiempo libre (...) y bueno y aquí mismo en el momento que, que acabas de, de hacer una cosa de trabajo (...) sí eres familia, pero (...) no sé tiene que notar durante todo el día que eres familia, aquí somos compañeros, echamos manos como compañeros (...) o como jefes mis padres, pero no como (...) padre, hija, no (...) eso yo creo que no».*[E1/Bel].

*«yo no le pego voces a un empleado (...) ni nada, porque me lo va a tener que decir mi padre, que a lo mejor no es voces de discutir pero bueno o decir no, porque te has confundido en esto, porque has hecho esto mal me lo dices a mí pero no me hace falta que me lo digas delante de todo el mundo (...) porque se entera todo el mundo y creo que (...) si tú no se lo harías a un empleado no me lo vas a hacer a mí tampoco (...) si yo tengo que decirle algo a un empleado que esté haciendo algo mal le voy a llamar al despacho y se lo voy a decir a él solo (...) intento no decirle nunca, a no ser que sea algo que afecte a todos (...) decírselo delante de todo el mundo si ese problema solo afecta a una persona concreta».*[E1/Bel].

Ella culpa a los padres de los conflictos surgidos en la empresa debidos a que no han sabido separar los roles familiares y los empresariales:

*«también tienen parte de culpa, el no haber sabido distinguir las cosas y esto es el trabajo, estas son las horas que hay que echar, esto es lo que tienes que hacer, tienes que cumplir estos».* [E1/Bel].

*«no te hubiera pasado nunca, no te hubiera pasado nunca, no porque a la primera que le veas que te llega tres días tarde, pues le acabas diciendo que no, que no puede llegar tarde y a la cuarta pues te aburres y le echas (...) pero claro a un hijo no le, no le echas así».*[E1/Bel].

*«para mí son cosas, que no tienen, que de cara a un cliente (...) no le aporta nada positivo, creo yo, ni negativo pero no le aporta, yo creo que nada, creo que, y las relaciones no tratarnos por ejemplo, pues no tratarnos a lo mejor con demasiada confianza aquí o no tratarnos nunca con el tono un poco alto de voz, ese tipo de cosas, yo creo que sí, que lo han hecho mal, yo creo que aquí tendríamos que tratarnos más fríamente (...) es mi opinión personal».* [E1/Bel].

*«hombre, hay a veces, que sí que da digamos que una persona de fuera no te atreves a discutir tanto como con alguien de casa siempre».* [E1/Bel].

En el caso de otra hija, trata de integrar los roles y actúa como madre tanto en el trabajo como en casa, acudiendo a ciertas prácticas tales como llevar el ordenador al hospital para poder trabajar cuando estuvo ingresada para parir a sus hijos o a llevar



durante un año a su hijo a la empresa pequeño para amamantarlo y cuidarlo mientras trabajaba:

*«mi hijo el pequeño por ejemplo el de tres años pues el primer año de su vida lo pasó prácticamente aquí pues cuando era un bebé yo me traía el carrito aparcaba el carrito y me ponía a trabajar (...) se despertaba, bueno pues tal, alguien venía le daba un paseo tal, y así hasta el año si él empezó la guardería en septiembre y cumplía el año en octubre, o sea (...) hasta los once meses estuvo en el despacho como el juguete risas si la verdad es que ha sido muy bueno pero eso en una empresa que no es tu casa no lo puedes hacer». [E3/M].*

#### — Conservación de rol/innovación de rol:

Alguna participante ha optado por una construcción del rol conservadora, atendiendo a las expectativas de rol basadas en normas y valores tradicionales, es el caso de algunas hijas que imitan el estilo de dirección de los padres, como la participante que se identifica como empresaria con la imagen paterna y el de la que es socia-propietaria de la empresa pero se define a sí misma como empleada, frente a sus hermanos que son definidos como jefes y a los que ella esta agradecida porque le han permitido hacer ciertas cosas; esa dependencia y subordinación con respecto a los hermanos, manteniendo un rol tradicional en la empresa que se ha trasladado desde la familia (las chicas en la familia limpiaban los zapatos a los hermanos cuando estos se lo pedían), pero a ella no le genera conflictos.

En cambio otras optan por la innovación de rol. Esta estrategia se lleva a cabo cuando la hija encuentra nuevas formas de desempeñar el rol. En el caso de una de las hijas ha encontrado nuevas maneras de actuar en un puesto directivo; corresponde con el tipo de hija que describe Dumas (1992) que se incorporan a la EF sin roles claramente definidos y tienden a permanecer invisibles hasta que pasan determinados «ritos de pasaje», este tipo de hijas pasan una transición hasta que se dan cuenta de sus propias fuerzas, confían en sí mismas y son capaces de defender sus propios intereses. En su intento de definir sus roles en la empresa optan por la estrategia de innovación de rol con respecto al desempeñado por el padre, que en ocasiones supone un cambio radical en el desempeño del rol directivo:

*«yo me tuve que buscar un hueco». [E4/E].*

En la empresa a la que pertenece esta hija hay un choque generacional muy grande entre la primera generación, representada en su padre cuya gestión del negocio ha sido de tipo paternalista, y los tres hermanos que en parte originó la salida del hermano ma-



yor de la empresa. Otro hermano varón y ella representan un cambio de cultura de empresa con respecto a la que había cuando la gestionaba el padre:

- ANTES (primera generación): oscurantismo, falta de comunicación, no delegación en la toma de decisiones, reactiva a los cambios en la gestión de la empresa.
- AHORA (segunda generación): se promueve de forma activa una comunicación abierta con todos los agentes implicados en la empresa, mayor transparencia, modelo proactivo.

## 7.5. OBSTÁCULOS A LA IGUALDAD DE LAS HIJAS EN LAS PYMES FAMILIARES

Algunos de los obstáculos a los que se enfrentan las hijas para alcanzar la igualdad en las PYMES familiares y que aparecen en el discurso tienen que ver con una cultura de empresa patriarcal y con la necesidad de compatibilizar las responsabilidades familiares y las más propiamente empresariales.

### 7.5.1. Cultura de empresa patriarcal

Las PYMES familiares, como otras organizaciones, están dirigidas por suposiciones que no son neutrales, sino que presentan un sesgo de género que se materializa en ciertas prácticas, ritos y rituales, que impactan diferencialmente en hombres y mujeres, y que bloquean la igualdad real entre hombres y mujeres de las mujeres, en nuestro estudio, la igualdad de las hijas en las PYMES familiares.

A una de las participantes que pertenece a una empresa de un sector con una cultura del trabajo muy masculina y con un padre autoritario, le ha costado ganar credibilidad en un mundo de hombres:

*«al principio me costó mucho, de hecho el primer año pensé en (...) en irme porque (...) realmente el mundo en el que, en el que se trabaja es de (...) de hombres (...) entonces hacerte un lugar (...) todo el mundo te trata bien, no tengo ninguna queja de, de haberme sentido como que no se contaba conmigo y (...) pero el problema era pues a lo mejor la típica comida o de relaciones laborales y tal en la que (...) al final tenían que ir mi hermano y mi padre pero yo no podía ir por ser chica o cosas muy típico en la zona de allí, hacer la típica cena también de quedar los proveedores y el cliente y demás (...) y tampoco o sea como eran todo hombres pues yo obviamente como no pintas nada al final no vas no, al principio me costó un poco como aceptar (risas)*

*aquella situación, luego al final lo aceptas porque piensas que es mejor para la empresa, yo por lo menos es mi punto de vista (...) entonces (...) pero claro, lo tienes que ir averiguando tú solo con la experiencia que vas teniendo y al final te tratan igual de bien y ahora pues (...) gracias a que (...) mi trabajo, creo, lo he desempeñado bastante bien (...) ahora cuentan muchísimo conmigo, ahora ya hay muchísimas consultas que directamente se me hacen a mí y no se le hacen ni a mi hermano ni a mi padre (...) entonces es algo que yo me siento bastante gratificada por ello (...) pues se supone que he conseguido llegar a ganarme la confianza de (...) de los clientes y de los proveedores». [E4/E].*

Ella misma expresa la evolución que experimentó, del rechazo a dichas prácticas excluyentes para las mujeres, a la aceptación, pasando de la rabia a la resignación *por el bien de la empresa*, anteponiendo el supuesto beneficio de la empresa a la justicia y la igualdad en el trato:

*«yo sé que hay sitios en los que no debo de estar porque no beneficia a la empresa los negocios son como son, entonces hay otras veces que ha sido lo contrario (...) mujeres a las que no llegaba mi padre o mi hermano yo he tenido un acercamiento muchísimo mayor y mucha más afinidad, no, entonces (...) cada uno pues, sea mujer o hombre tiene que saber, pues dar lo mejor para su puesto de trabajo y para que las cosas vayan bien, y no encerrarse (...) si yo a lo mejor de aquella me hubiera emperrado en pues quiero ir a esas comidas, pues a lo mejor no hubiera (...) o sea, hubiera perjudicado al negocio (...) ¿no?». [E4/E].*

Al igual que las mujeres que participaron en las investigaciones llevadas a cabo por Cole (1997) y Vera y Dean (2005), algunas participantes también señalaron dificultades con los miembros no familiares de la empresa e indican que la discriminación y los estereotipos de género provienen sobre todo de fuentes externas a la empresa familiar, bien sea por parte de clientes, proveedores o compañeros. Se trata de una exclusión de las mujeres de ciertos espacios físicos y simbólicos; por ejemplo, las hijas tienen problemas para pertenecer a determinadas redes informales que son a menudo la fuente de información y de contactos:

*«en una reunión de compañeros, los hombres automáticamente deciden que se van a cenar y las mujeres no van, pues ese tipo de tonterías que al final son tonterías pero (...) bueno sí». [E3/M].*

*«ellos descuelgan un teléfono y dicen no voy a comer (...) risas eso no lo puede hacer ninguna mujer, o ninguna mujer que yo conozca por lo menos y eso en un ámbito empresarial es complicado (...) porque yo por ejemplo no tengo que hacer negocios, porque estoy asesorando (...) pero si quieres hacer negocios, a veces te tienes que ir a comer, a veces, te tienes que ir a jugar al golf, porque es allí donde van a hacer el negocio (...) y ellos lo tienen más fácil que ellas, no en la*

*empresa familiar, en general lo que pasa es que bueno cuando eres un asalariado te pueden pedir lo que te pueden pedir, pero cuando eres un empresario (...) es más fácil, es mucho más fácil para ellos que para ellas». [E3/M].*

Las hijas se integran en empresas que han sido gestionadas tradicionalmente por hombres y mantienen ciertas prácticas adaptadas a un modelo concreto de división del trabajo, de concepción del tiempo y de forma de entender la dedicación a la familia muy masculina; en ese contexto, las hijas en ocasiones optan por racionalizar que no existe ningún conflicto, ni ninguna contradicción: *son tonterías, por el bien de la empresa, adaptándose así a dichas estructuras patriarcales y generizadas.*

### 7.5.2. Las prácticas de conciliación

Hacer compatibles las responsabilidades y tareas que nacen de la participación en el ámbito de la empresa y, por otro lado, de las de formar una familia, puede constituir un obstáculo para la igualdad entre hermanos y hermanas en la EF.

El discurso de las hijas nos va a permitir conocer cómo negocian la superposición de sus obligaciones empresariales y familiares y cuáles son las estrategias de conciliación utilizadas para solventar la doble presencia.

La participación de las hijas en la gestión del negocio se ve afectada por su doble papel en la familia y en la empresa, frente a sus hermanos varones que pueden permitirse eludir el trabajo reproductivo y priorizar su rol de empresario quedando eximidos de ciertas tareas, ya que son sus esposas las que se encargan del trabajo reproductivo (cuidado de hijos, tareas del hogar), tanto tengan estas un empleo remunerado como no, y tanto en los casos en los que tengan o no contratado servicio doméstico; ello permite a los varones dedicarse más intensivamente a la empresa familiar:

*«mi hermano tiene hijos, lo que pasa es que yo creo que también es, en ese sentido, tiene esa libertad lógicamente (...) normalmente somos nosotras las que nos centramos, no las que nos volcamos más y las que intentamos». [E6/La].*

También es el caso del hermano de otra participante cuya esposa tiene un empleo remunerado y cuentan con servicio doméstico; el puede alargar la jornada porque hay otra persona, su mujer, que se hace cargo de una serie de trabajos imprescindibles para el sostenimiento de la familia:

*«mi hermano se va a trabajar, vuelve, tiene la comida puesta, se echa la siesta se va a trabajar, y luego, a las siete que normalmente cerramos (...) que nosotras ya nos venimos para acá, él sigue ahí hasta las ocho, las ocho y media, entonces no, no, no».* [E8/J].

Las cuñadas de una participante tuvieron trabajos remunerados hasta que se casaron y son ellas las que llevan a cabo el trabajo reproductivo:

*«mis hermanos siempre tuvieron a sus mujeres no, que, que ahí se quedaban con los niños, la verdad que sí. Mis cuñadas nunca trabajaron. (...) Bueno trabajaban pero desde que se casaron con mis hermanos ya no trabajaron».* [E7/R].

*«porque mis cuñadas no trabajaban, entonces, ellas se quedaban en casa y (...) siempre pues, ellas, pero mis hermanos siempre abrieron ellos la empresa (...)...».* [E7/R].

En cambio ellas, las hijas de la EF, no encuentran en sus esposos o parejas una contribución equivalente a la que aportan las mujeres de sus hermanos; aunque les alientan a estar más activamente implicados en las responsabilidades relacionadas con el hogar, la familia, el cuidado, el papel desempeñado por sus parejas se reduce a un mero apoyo (al no entenderlo como una tarea propia) y así lo expresa una participante cuando aborda la contribución del marido a las tareas del hogar y de cuidados, y la define como ayuda al no considerar que es la función principal del varón:

*«mi marido es un manitas también para la casa (...) entonces también me ayudaba mucho, y con los niños también, me ayudó mucho, sí».* [E7/R].

Las estrategias de conciliación que han utilizado las hijas en la EF son sobre todo familiares, recibiendo apoyo de otros miembros femeninos de la familia como la madre y la suegra (este tipo de estrategias por otro lado contribuyen a reforzar la división del trabajo por género), y también acudiendo a la contratación de servicio doméstico.

*«mi marido se ocupaba bastante de los niños sobre todo de los mayores bueno luego claro la vida en general se le complica suspiros a todo el mundo pero cuando su trabajo se lo ha permitido él se ha ocupado mucho de los niños luego yo he tenido mucha ayuda con mi suegra por ejemplo (...) mi suegra ha sido la abuela perfecta risas (...) y bueno pues (...) pues te vas organizando con personas de, de que te echen una mano en casa tal».* [E3/M].

*«me ha facilitado muchísimo, porque mira, cuando tuve a mi hijo (...) a los cuatro meses, volví a trabajar, vale, el niño me quedaba con mi madre (...) nos hace la comida mi madre, aunque yo por ejemplo ya tenía una, mi casa, pero claro, yo iba a comer donde mi madre, después mi*

*madre, hasta ella, claro, hacía cena, pues ya también me daba a mí cena, a mí me facilitaron mucho». [E7/R].*

Incluso la falta de corresponsabilidad por parte de su pareja y a la vez padre de los hijos hace que otra mujer, miembro de la familia y que a su vez forma parte de la empresa familiar, contribuya con un plus de trabajo en la empresa para que otro miembro femenino de la familia pueda compaginar sus obligaciones de madre y empresaria.

*«yo hacía sus horas, para que ella estuviera con los niños». [E8/J].*

Otra participante se refiere a que está ejerciendo de madre de un sobrino temporalmente: el hijo del hermano con el que comparte el liderazgo:

*«se ha separado (se refiere a su hermano) (risas), mi sobrino, estoy yo y están mis padres, y mis padres ahora están aquí, por la operación de mi padre, por lo tanto estoy de madre de, (risas) de todo». [E4/E].*

Es curioso como una de las hijas, aunque es dueña de la empresa, considera que son sus hermanos los que le han dado la facilidad para poder hacer compatible el trabajo en la empresa y el cuidado de los hijos, en clara muestra de que ella no se define como jefa, sino como empleada que tiene una relación de dependencia con respecto a sus hermanos:

*«me dieron facilidades pero yo también les (silencio) como se dice, trabajé con ellos como la que más, entonces también, pero a mí me dieron mis hermanos muchas facilidades porque yo estaba casada ya, y (...) por ejemplo ellos también estaban casados pero, a ver, ellos se levantaban o sea, abrían a las ocho y yo hasta las diez no subía». [E7/R].*

*«la facilidad que yo tuve con mis hermanos, para, en el trabajo es que yo llevaba a mis hijos a las diez al colegio (...) y después me iba a la oficina...». [E7/R].*

El discurso de las hijas indica que ellas dedican más tiempo que sus hermanos varones al trabajo no remunerado<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Según los datos de la Encuesta de Empleo del tiempo, llevada a cabo por el INE, en su conjunto las mujeres dedican cada día dos horas y cuarto más que los hombres a las tareas del hogar. INE. Encuesta de Empleo del Tiempo.

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?L=0&type=pcaxis&path=%2Ft25%2Fe447&file=inebase>.

*«él es el hombre, no, mi cuñada probablemente estaría mucho mejor si pudiera trabajar en su empresa o en una empresa familiar».* [E6/La].

*«yo creo que nos volcamos mucho más nosotras que (...) nos volcamos porque nos toque, por, por lo que sea, porque somos así, pero, y yo creo que para un mujer puede ser».* [E6/La].

*«porque mi hermana tiene muy claro que sus hijos, son sus hijos y que tiene que estar algo con ellos, entonces (silencio) si por hacer dos horas más en la empresa que tampoco te van a sacar de ningún sitio, pierdes de estar dos en casa...».* [E8/J].

Las hijas consideran que la EF ofrece ventajas para las mujeres cuando son madres para que puedan conciliar, en muchos casos, dando por sentado que son ellas las únicas que tiene que conciliar:

*«para mí lo más duro de trabajar es el tema de la conciliación (...) y yo creo que para el 90% de las mujeres».* [E3/M].

*«que sí, yo creo que sí porque tienes esa libertad de poder ponerte tu horario, de poderte organizar, de poderte llevar tu trabajo».* [E6/La].

*«ni quiero, ni me lo planteo, ni nada, me, es que como no lo sé, no sé lo que tardas en recuperarte pero vamos, en el momento en que yo esté bien, mi hijo irá conmigo aquí, aunque le tenga que sentar aquí, no, no, no, y no quiero, pero no quiero, no quiero no, no quiero, no quiero».* [E5/Lo].

Aun en el caso de que el marido tenga un trabajo por cuenta ajena, son ellas las que reducen su dedicación a la empresa:

*«me quedé cuatro meses, a ver, los cuatro meses de baja, maternal, más un año más».* [E7/R].

Otra de las participantes, en la entrevista abordó la cuestión de las facilidades que ofrece el trabajar en una empresa familiar para conciliar y una vez concluida la entrevista propiamente dicha, en el momento de la despedida, también se refirió a una posible futura maternidad en la que reduciría su dedicación e implicación en la empresa:

*«yo creo que puedo porque (...) mi trabajo se hace mucho a, en ordenador y a distancia, o sea, yo de hecho, ahora lo estoy comprobando, cada vez me voy más a Segovia más días (...) y no tengo ningún problema para, yo me conecto en remoto al servidor de la oficina (...) y mi trabajo lo hago igual (...) las demás, o sea no, no tengo que estar físicamente en Ponferrada para realizar mi trabajo, el noventa por ciento del tiempo, claro, luego hay pues como todo el mundo quiere los clientes se miman entonces tienes que, o hay ciertos temas que por teléfono no puedes tratar y ne-*

*cesitas una reunión no, pero (...) pero yo creo que se podría llevar bastante bien, no tendría problema». [E4/E].*

El tema de la conciliación y las ventajas de flexibilidad que aporta la EF, y como la siguen asumiendo las mujeres, es el tema central del discurso de una de las participantes, que es madre de cinco hijos:

*«lo que más agradezco es la flexibilidad». [E3/M].*

*«la flexibilidad de horarios es uno, un (...) un apoyo muy grande y (...) básicamente ese, yo nunca he tenido problemas en (...) para nada, ni para una función infantil ni para quedarme en casa un día si los niños están malos o (...) vuelvo a lo mismo, el trabajo había que hacerlo con lo cual sino lo hacía antes lo hacía después pero (...) bueno yo pienso que el trabajo dedicado a uno no te lo hace nadie por (...) salvo que estés en organizaciones muy grandes que se diluyan y un poco que no se sabe qué hace cada uno pero cuando tienes (...) tu trabajo o lo haces tú o no lo hace nadie con lo cual». [E3/M].*

*«para mí por ejemplo ha sido una ventaja enorme a la hora de tener a mis hijos (...) para mí ha sido muy fácil tener a, vamos muy fácil, tener cinco hijos no es que sea fácil pero (suspiros) ha sido fácil porque (...) si bien yo me he incorporado al trabajo muy pronto después de haber dado a luz también es verdad que he tenido una flexibilidad máxima para entrar y salir cuando me hiciera falta. Yo (...) a mí me traían los niños para darles de mamar o yo iba a casa a darles de mamar, para ir al médico, para cualquier cosa relacionada con los niños ha sido muy fácil (...) claro, ha sido muy fácil en cuanto a horario porque el trabajo había que hacerlo entonces (risas) vale que no tengas que cumplir un horario pero tú tienes que hacer tu trabajo. Eso sí que me (...) la flexibilidad en cuanto a horarios ha sido (...) que yo creo que en otro trabajo no hubiera podido, no hubiera podido ser (...) ventajas, bueno ser tu propio jefe es una ventaja (...) grande, a veces es un inconveniente si (risas) si no lo haces lo suficientemente bien pero ser tu jefe y poder organizarte es una ventaja». [E3/M].*

Su discurso muestra las contradicciones en torno a la conciliación en la EF, por un lado, habla de las ventajas que otorga la EF, pero, por otro, afirma que la empresa le resta tiempo de dedicación a la familia:

*«A mí me gustaría para mis hijos un trabajo que les permitiera dedicarle tiempo a sus hijos (...) y disfrutar de, de su familia». [E3/M].*

*«yo llevo trabajo a casa porque, porque yo (...) yo sigo con mi horario flexible, risas entiendes, yo tengo (...) necesidades de tiempo que tengo que cubrir con mis hijos (...) que muchas veces necesito llevarme el trabajo a casa o simplemente en épocas de mucho trabajo (...) con el horario básico no te da entonces le tienes que dedicar x horas a mayores pues mis x horas a mayores se*

*las dedico en casa (...) cuando he acabado con todo lo demás, pues ya me vuelvo a poner a trabajar». [E3/M].*

*«en mi caso lo positivo, ya te lo dije antes porque yo he tenido una flexibilidad de horarios que hubiera sido imposible en (...) en otra empresa.(...) quiero decir, que es que cinco hijos tienen muchas necesidades, muchos horarios, muchos profesores, muchos pediatras, mucho, siempre hay mucho de todo». [E3/M].*

Varias hijas también abordan la cuestión de la falta de implicación de los hombres en la conciliación y a cómo estos priorizan su rol profesional sobre el familiar a consta del plus de trabajo de las mujeres:

*«el hombre lo tiene muy claro, el hombre si tiene una familia, tiene unos hijos pero normalmente ellos los hijos les quieren que les adoran (risas) no digo que no, pero ellos están a lo suyo (...) entonces yo creo que hasta ahora, hasta ahora en la inmensa mayoría de los casos son las madres las que se encargan de sus hijos». [E8/J].*

*«los hombres están a su trabajo y bueno, pues pueden estar en casa y pueden estar pendientes, no sé o igual un día a la hora de la ducha (...) lo que yo he vivido eh, pero no, yo creo que es mucho más favorecedora ese tipo de empresa para la mujer que para el hombre, a el hombre no le va a variar mucho no, en nuestro caso, no le varía mucho porque son hombres que o sea, (suspiro) tienen mentalidad de hombres, o sea, no digo que de familia, porque luego a la familia se lo da todo (...) pero que no colaboran en casa, o sea, que no tienen que hacer, si tienen que hacer un día la comida, no la hacen, si tienen que lavar la ropa, no la lavan, o sea, pues, no». [E8/J].*

*«los hombres son mucho más prácticos en ciertas cosas (...) es cierto, y mucho menos prácticos en otras (...) yo me muevo en un mundo en el que en una reunión puede haber diez hombres y (...) yo de mujer (...) vale y estas en una reunión y a lo mejor yo estoy pensando (...) bueno las siete tengo que pensar porque tengo que llegar a casa y hacer cenas y organizar y no sé qué tal y ellos están pensando dónde se van a cenar (risas) o sea en ese sentido las cosas lo de la conciliación es un poco (...) chiste, en el sentido en general o por lo menos en el que yo me muevo que es un mundo de hombres, los hombres (...) no no (...) piensan en la familia y organizan el trabajo en función del tiempo familiar no ellos trabajan y luego lo que sobra risas se lo dedican a la familia (...) y a veces eso sí es difícil (...) a veces eso sí es difícil yo para (...) ahora mis hijos son mayores pero cuando eran más pequeños (...) para irme a una comida de trabajo yo tenía que organizar una logística porque mi marido no comía en casa con lo cual alguien tenía que llegar a casa, organizar a los niños tener un poco tal (...) y los hombres de ya para ya deciden que no van a comer y no van a comer (risas) y ya está y ya alguien se ocupará». [E3/M].*

*«no nos engañemos, en realidad esto (...) lo hacen las mujeres (...) no debería de ser así, pero es así, quiero decir que al médico ellos van de acompañantes, casi siempre vamos». [E3/M].*



Algunas participantes no tienen hijos, pero hablan acerca de una hipotética situación en la que sean madres. Una de las participantes tiene una pareja que es empresario como ella y es consciente de las renunciaciones que ella va a tener que hacer y en cómo la maternidad puede afectar a su dedicación a la empresa. Frente a su pareja, a quien seguramente ser padre no le reste dedicación al negocio. Esta hipotética situación le genera a esta mujer profundos conflictos:

*«joder, las mías (refiriéndose a sus empresas) son tan importantes, mi trabajo es tan importante como el tuyo, pero bueno, me imagino que ese es el rol que tenemos las mujeres, no, mientras que no puedan parir ellos».*[E5/Lo].

*«como soy hiperactiva y, y no paro, y hago veinte mil cosas y él también entonces a lo mejor yo creo que va a ser una cuestión más de rabia, si es a lo que me vas a preguntar sí, porque yo voy a cambiar mi vida y él no (...) y a veces me rabia, me dice bueno yo te voy a ayudar, si me vas a ayudar, me vas a ayudar tú, pero que yo me tenga que quedar en casa o que tenga que ejercer de madre y él no pare ni nada y que sus empresas sigan creciendo, eso es lo que me da rabia».*[E5/Lo].

Otras participantes que tampoco tienen hijos abordan la cuestión de reducir la dedicación a la empresa en caso de tenerlos algún día. Esta misma empresaria tiene un hermano que ya tiene hijos, pero no le ha afectado a su dedicación a la empresa:

*«imagino, saliendo de trabajar a las cuatro para ir a recoger a los niños».* [E6/La].

*«el otro día (risas) hablándolo con un amiga, yo lo que tengo muy claro es que el día de mañana si tengo familia, si tengo niños, yo no voy a salir a las ocho de la tarde de la oficina (...) o sea, porque yo creo también poder, o sea, si tengo niños, es para poder, o sea, pasar un tiempo con ellos, digo otra cosa es que oye, un día, un puntual, una reunión o lo que sea y demás, y yo me llevaré mi trabajo a casa, con el ordenador, y estaré (...) no hasta las diez, hasta las tres, porque si encima los niños son pequeños que seguro que hay que estar dedicándoles muchísimo tiempo, no te dejan respirar. Pero en ese sentido, por eso te decía, el ser mujer, depende de cómo lo intentes llevar, y depende, oye, también hay que ser consciente, yo el día de mañana quiero tener familia (...) hay que saber, convivir, y hay que saber llevar, y lo que a mí me encantó que fue no tener, lo que te comentaba antes, de no haber vivido, no haber sentido, la carencia de mis padres cuando yo era pequeña, no me gustaría que mis hijos lo tuvieran, si el día de mañana, tengo, entonces oye, pues mira. El día de mañana pues el día que me tenga que quedar en una reunión hasta las ocho, me quedaré y si no a las cuatro de la tarde, me voy a las ocho de la mañana, suelto al niño en la guardería, me voy a trabajar, a las cuatro de la tarde me marchó, recojo a mi niño, le dedico tiempo también a mi niño».* [E6/La].

Otra hija se refiere a las estrategias que ha utilizado su hermana para conciliar el trabajo en la empresa y la vida familiar:

*«mi hermana ha tenido mucha libertad para decir está enfermo me quedo tenemos médico (...) voy y no voy por la mañana tengo reunión del colegio, me voy a las cinco y no vuelvo, entonces en ese sentido la conciliación yo creo que la ha tenido, toda que podía haber estado más con los niños (...) pues sí, probablemente pero (...) pero te quiero decir ha estado ahí, siempre, al cien por cien, con ellos, ¿sabes? o sea, para todo ella dice, me voy, me voy, me voy y nosotros estábamos allí, y ya está, entonces eso es una ventaja, la empresa familiar para eso es una ventaja, porque, sí ha estado al cien por cien con ellos, en la enfermedad, que están malos, no iba a trabajar ella que estaba malo pero podía tal pues ya está iba de nueve a dos y a las cinco venía, entonces, para eso, yo creo que claro, mucho mejor una empresa familiar, si hubiera sido funcionaria no podría hacerlo». [E8/J].*

*«su madre (refiriéndose a su hermana) tenía que dejar la cena, tenía que dejar la comida o la cena, bueno, la comida, hecha del día antes, mi hermana siempre ha dependido de, dos o tres personas, para que al colegio les lleváramos nosotros pero a la una iba a recogerles porque les llevaban a comer para casa luego les volvían a llevar a las tres, que les llevaba su padre, y luego a las cinco y media iba otra persona a recogerles, entonces en ese sentido, (suspiros) bueno». [E8/J].*

Conciliar la vida familiar y laboral es un reto, especialmente para las hijas. Las opciones para compatibilizar su dedicación a la EF y a su propia familia se resuelven en general, mediante la renuncia al tiempo propio restado de diferentes actividades y sobre todo, del tiempo libre, ya que la presencia y la contribución de las mujeres a la EF no supone un abandono de la asunción de la responsabilidad del trabajo reproductivo, aunque acudan a la contratación de servicios para llevar a cabo ciertas tareas del hogar y tengan ayuda de otros miembros de la familia. Otra estrategia es yuxtaponer tareas, ejerciendo de madre en la empresa, durante la jornada laboral y ejerciendo de empresaria en el hogar.

Las posibilidades reales de que las hijas hagan lo que quieran con su tiempo, sobre todo cuando crean su propia familia y tienen hijos, son menores que en el caso de sus hermanos.

Las hijas perciben la EF como un entorno favorable, en el cual el doble rol de mujer profesional y madre es más compatible ya que la familia es valorada como parte del negocio familiar. Tal y como indica el estudio de Vera y Dean (2005), las hijas encuentran mayor apoyo social en las empresas familiares que el que tendrían en otro tipo de

organización, pero debido a la división sexual del trabajo aún existente en la sociedad dicho apoyo, con el que también cuentan los hijos, tiene un impacto diferencial por género entre los miembros de la familia.

En la EF, al igual que en otros contextos, es necesaria una transformación del modelo de reparto de trabajo, concretamente un nuevo reparto del trabajo reproductivo entre hombres y mujeres, una corresponsabilidad, referida a la necesidad de que hijos e hijas miembros de la EF, empresarios y empresarias, sean responsables de parecidos deberes y obligaciones, en las responsabilidades empresariales y en las familiares, para de esa forma avanzar hacia modelos más igualitarios de participación en la familia y en la empresa.

## 7.6. LIDERAZGO Y SUCESIÓN DE LAS HIJAS EN LAS PYMES FAMILIARES

Las EF ofrecen a las hijas no solo oportunidades profesionales sino también roles de liderazgo; en este tipo de empresas, las hijas que forman parte de la familia tienen menos obstáculos tanto para entrar como para avanzar y, de hecho, las mujeres han experimentado un importante avance en sus empresas familiares.

En la EF, la cuestión de la sucesión está vinculada al techo de cristal y a la existencia de barreras a la promoción profesional de las mujeres, la eliminación del techo de cristal en las EF no se ha de referir únicamente a que sean socias de la empresa, derecho que han obtenido por su estatus familiar, sino también a que estén implicadas en la dirección de la empresa, gestionando, dirigiendo y controlando. No hay que olvidar que la desigualdad para el acceso a la autoridad es un mecanismo clave para sostener la desigualdad de género «es una causa significativa de la desigualdad y un elemento clave para su reproducción en toda la organización» (Brunet Icart, Belzunegui Eraso y Pastor Gosálbez, 2011, p.424).

Las hijas se incorporan a la empresa familiar cuyo modelo de liderazgo es masculino; los padres son quienes han representado la autoridad y han ejercido el liderazgo, independientemente de que en algunos casos las esposas hayan sido cofundadoras y ambos hayan gestionado la empresa conjuntamente. Son los padres los que han tomado muchas decisiones con relación a las hijas, como cuándo deben incorporarse en el negocio, en qué tipo de puesto, si tienen que trabajar previamente en otras empresas, etc.

### 7.6.1. Factores que influyen en el liderazgo y en la sucesión de las hijas

El discurso de las participantes nos va a permitir indagar en los factores que conjuntamente influyen en el liderazgo de las hijas de la EF y también en la obtención de legitimidad por parte de la sucesora y en una sucesión exitosa.

— Las *experiencias de socialización* afectan al desarrollo de intereses de liderazgo en el negocio de las potenciales sucesoras en la EF. Las experiencias tempranas tanto en la infancia como en la adolescencia sirven como vehículo para inculcar a los futuros miembros los valores de la cultura de la EF y orientarles hacia la EF. Estas experiencias, tal y como ya hemos analizado no han dejado fuera a las hijas, quienes han sido socializadas para formar parte de la EF.

El periodo en el que se lleva a cabo una socialización anticipatoria es el denominado *iniciación*, en el modelo de Dumas (1998), esta es una de las fases previas para alcanzar el liderazgo por parte de las hijas en la EF. A través del discurso de las hijas hemos visto cómo las hijas *han mamado la empresa familiar* en diferentes fases de su vida. En principio en la infancia, en la que hijos e hijas eran llevados por sus padres a visitar la empresa y pasaban tiempo en ella; a esto se añaden las vivencias en la familia vinculadas a la empresa, ya que ambas instituciones no se pueden entender la una sin la otra. Esas primeras experiencias en forma de visitas se vivían de una manera lúdica:

«yo creo fuimos más o menos todos por igual (...) yo creo que, en todo momento (...) o sea, ese, ese juego o esa, intentarnos (...) enseñar lo que era la empresa de aquel momento porque lógicamente con esas edades no se puede, pero sí bueno, pues oye conocer (...) mi padre no está en todo el día en casa, pero dónde está (...) pues está ahí en una, en una empresa, ahí está trabajando, y está, por lo menos sí conocer el, el lugar y (...) conocerlo y querer, dicen que conocer es querer, no, que conocer algo es quererlo también, y empezar desde pequeños siempre (...) tener esos recuerdos, y ya digo, y yo creo que alguna vez que lo he comentado con mis hermanos, cualquier de nosotros cuatro te podemos decir lo mismo, o sea, que fue una experiencia buena. Nos lo pasábamos bien, o sea, lo veíamos más tipo juego que me voy a trabajar». [E6/La].

«en casa se ha vivido la empresa familiar desde que yo (...) desde antes de que yo naciera, claro». [E6/La].

«lo he vivido y lo he mamado siempre». [E2/Bea].

En la adolescencia se trata más de un tipo de experiencias de aprendizaje y formación, en las que se pretenden inculcar sobre todo ciertos valores, como el del esfuerzo y

sacrificio. En algunos casos, esas primeras experiencias ya van a estar marcadas por el género y por el orden de nacimiento y han orientado las pautas de sucesión, por las que los primogénitos varones han acabado tomando las riendas de la gestión del negocio. Alguna participante se refiere a la importancia del orden de nacimiento en el proceso de socialización y en las distintas expectativas debidas a dicho orden de nacimiento:

*«no es lo mismo mi época de tres años, que la de mi hermano, catorce años antes (...) lógicamente se (...) se viene y se viven las cosas de otra manera».* [E6/La].

La labor ejercida por el proceso de socialización a través de distintos mecanismos en relación con la EF permite que las hijas estén expuestas a diferentes aspectos de la empresa; la actitud y el estímulo de los padres a las hijas hacia la empresa familiar influye en el interés de estas por proseguir la carrera profesional en la empresa familiar y en el interés por el liderazgo en ella.

— *El tipo de formación* que han recibido las hijas es muy importante para alcanzar el liderazgo; el que tengan las habilidades idóneas y la formación adecuada para liderar la empresa (Humphreys, 2013). Por un lado las hijas no han sido excluidas de ningún tipo de formación y por otro, se les ha dado libertad para elegir el tipo de estudios, si bien la formación académica que han obtenido ha estado orientada a la empresa, lo que les ha beneficiado para el tipo de puesto que han ocupado posteriormente en la EF. También hay que tener en cuenta la formación que han adquirido en la empresa una vez se han incorporado; es la fase que Barrett y Moores (2002), dentro de las fases en el aprendizaje del liderazgo, denominan *aprendiendo nuestro negocio*, y que implica aprender las características especiales de la EF que va a dirigir. Las hijas han empezado desde abajo, desempeñando diferentes puestos de trabajo en distintas áreas funcionales de la empresa. Todo este proceso de aprendizaje ha influido en su capacidad de desarrollarse en las diferentes dimensiones que constituyen el liderazgo, influyendo, por tanto, en la posibilidad de convertirse en sucesoras:

*«empezando un poco por, sobre todo, por el conocimiento, porque, lo que decía antes también, tú no puedes (...) pretender enseñar a una persona que lleva allí veinte años».* [E6/La].

*«tienes que conocer todos los, los gremios y todos los puestos de trabajo para después saber (...) mandar».* [E2/Bea].

— *El tipo de relación entre el sucesor y el titular* es determinante en los procesos de sucesión; la empresa familiar es de hecho un contexto ideal para preparar a las hijas

para el liderazgo en el sentido de que el *coach* es un mentor natural, tanto el padre como la madre, el entorno no es hostil y les permite realizar su potencial en beneficio de la empresa (Dumas, 1990).

Tal y como indica Humphreys (2013), la relación entre los padres y las hijas es central para la transferencia del liderazgo en la EF; los progenitores han tenido mucha importancia como mentores de las hijas en la empresa familiar; en algunos casos debido a que no han tenido experiencias profesionales fuera de la empresa familiar, de hecho los mentores tienen especial interés para las mujeres de la EF, ya que ellas tienen menos oportunidades que los hombres de conseguir experiencia fuera de la EF (Barrett y Moores, 2009).

Las hijas perciben que han sido acogidas en la empresa, sobre todo a través de la confianza depositada en ellas y el apoyo recibido por parte de sus padres; también los hermanos mayores, cuando hay una gran diferencia de edad entre hermanos y aquellos se han incorporado antes, han ejercido esta labor de apoyo.

El padre suele ser el progenitor que más influencia ha tenido tanto en la incorporación como posteriormente en el apoyo a las hijas en la empresa:

*«después de que ya hemos acabado todos los estudios (...) mi padre lo tenía claro, le encantaba que todos estuviéramos en el negocio familiar, le encantaría, o sea, él (...) siempre su idea era esa, sin embargo pues mi madre, no, mi madre tenía, le gustaría pues eso que hubiéramos trabajado en banca que tuviéramos trabajado (...) porque de aquella encima había posibilidades (...) o sea, porque ya sabes que, el del banco era amigo (...) de cuatro personas, entonces igual que entraron miles de personas en banca, nosotros podíamos habernos colocado, por ejemplo, los tres mayores, probablemente los tres, pero mi hermano ya con quince años, cuando, quince o cuando se acaba el C.O.U. (...) con diecisiete». [E8/J].*

Con relación a la figura de la madre y la sucesión de las hijas, en nuestro estudio a diferencia de otros como el de Dumas (1992), su papel no ha sido una barrera para que las hijas ocupen un papel activo en la empresa, aunque las madres preferían en un primer momento que las hijas tuvieran un empleo distinto a la EF. Una vez optan por incorporarse esto no ha sido causa de conflictos con las madres, ni entre la madre y el padre.

— *La experiencia fuera del negocio familiar* de las potenciales sucesoras: las hijas han podido ir conociendo distintos aspectos de la gestión de una empresa a través

del desarrollo profesional previo en otras empresas, varias participantes son las que por propio deseo han decidido adquirir experiencia laboral previa en otras empresas distintas a la propia. Estas experiencias forman parte de la socialización organizacional que ya hemos abordado.

*«en mi caso sí me apetecía (...) tener eso, el decir eso, oye (...) tengo que ir a hablar con mi jefe, le tengo que presentar un proyecto, le tengo que presentar un x, (...) y tener deferencia porque es mi jefe o porque tal, y el otro pues oye me dirá, sí, sí, no, sí blanco sí negro, (...) con esa diferencia de que es mi jefe y de que tal y el compañero pues oye, habrá mejores, peores, tendré que lidiar con ellos...».* [E6/La].

Una de las participantes se refiere abiertamente a cómo el padre dio un trato diferencial al hijo varón y a las mujeres con relación a trabajar previamente en otras empresas; quiso que su hermano (el menor de tres hermanos), a quien consideraba como sucesor, se incorporara a la EF desde que terminó los estudios para que pudiera ir aprendiendo todo lo relativo al negocio; en cambio a ella le buscó un trabajo para que fuera aprendiendo en otras empresas:

*«él acabo la carrera y ya estaba trabajando, primero porque había muchísimo trabajo con lo cual mejor él que nadie y porque mi padre quería enseñarle, porque él aprendió, está aprendiendo con mi padre, o sea, las carreras están muy bien, pero es, mi padre le quería tener (...) porque mi padre siempre se lo planteó como su sucesor (...) entonces yo creo que le quería traer muy rápido, para aprender, para que pudiera aprender todo lo que (...) no, Antonio no ha tenido experiencias en otras empresas».* [E5/Lo].

Barrett y Moores (2002) dentro de las fases en el aprendizaje del liderazgo en la EF consideran que es preferible que el aprendizaje del negocio se lleve a cabo fuera de la EF. La experiencia profesional exitosa en otras empresas es valorada muy positivamente por las participantes:

*«Lo que sí tenía muy claro, es que no quería ir de cabeza a la empresa (...) o sea, eso me lo planteé, empresa sí, empresa no, pero lo que tenía muy claro es que antes de la empresa quería estar trabajando fuera, quería estar trabajando fuera porque si (...) es difícil entre comillas, después de diez años más o menos que llevo en la empresa ya lógicamente eso está más que superado».* [E6/La].

*«aprendí (...) lo importante, la importancia de tratar bien a un empleado».* [E5/Lo].

Otras potenciales sucesoras no han trabajado en otras empresas, bien porque participaron en la propia puesta en marcha de la empresa desde sus orígenes o porque se

tuvieron que incorporar precipitadamente por un motivo puntual y no tuvieron elección; en el caso de estas participantes que no han pasado por la experiencia de tener jefes ajenos a la familia consideran recomendable que los futuros sucesores, conozcan y trabajen previamente en otras empresas.

— *Momento en el que se lleva a cabo la sucesión.* La transición generacional y la sucesión son dos de los retos más relevantes para las empresas familiares y ambos aspectos influyen en su supervivencia; especial importancia tiene para esta investigación conocer de qué manera el género marca las pautas de sucesión sobre todo en relación con las normas sociales tanto referidas al comportamiento de la familia empresaria como a las aspiraciones de los fundadores.

En ninguna de las empresas se ha llevado a cabo una transición temprana de una generación a otra, si bien varios padres se han ido retirando de la gestión paulatinamente, delegando en sus hijos diferentes funciones:

*«estamos ya implicados, las decisiones y demás en muchos casos las tomamos mi hermano y yo (...) pero mis padres siguen implicados cien por cien en la empresa. No es de esto de (...) me jubilo, voy dejando, voy dejando, si voy delegando y voy dejando pero siguen cien por cien, trabajando en ella. Con lo cual (...) el relevo, sí y no».* [E6/La].

*«delegar mis padres, sí han delegado y están delegando mucho, bueno al final oye, te cuesta soltar eso que tú has conseguido, cuando alguien está empezando siempre estás tú detrás, como diciendo a ver si lo va a hacer bien, a ver si no lo va a hacer bien y demás, le dejo esto pero yo lo voy a revisar, etc. (suspiros) pero bueno, sí que es verdad, que me, me iban delegando bastante temas de los, legales, contratos, revisiones de marcas», «cada vez son (...) son los logros mayores, con lo cual el reconocimiento es mayor, también».* [E6/La].

Uno de los obstáculos que impiden una planificación de la sucesión, y que afecta tanto a hijos como a hijas, es la resistencia de los fundadores al reparto o a la renuncia al control de la empresa, debido en parte al valor de la empresa como símbolo, ya que para los propietarios-fundadores la empresa es parte fundamental de su identidad y su autoestima, la mayor parte de su vida ha estado íntimamente unida en la mayoría de los casos a la fundación y al crecimiento de la empresa; incluso en algunos casos, en los que los padres de las participantes, los fundadores de la empresa, sobrepasan los setenta años, no existe ninguna intención de retirada y ellas abordan la cuestión de las dificultades que tienen para abandonar la primera línea de la empresa:



*«que lo han sacado desde cero, que lo han criado desde nada (...) es difícil que esa persona se, se desvinculen de sus empresas, no. Al final es como otro hijo, para ellos, de alguna manera, o sea, yo lo veo así (...) yo en mi casa digo, que en la empresa para nosotros, o sea, para mí, la empresa es como mi quinto hermano (...) sabes, somos cuatro, no, somos cinco, entonces, mi padre, nos ha dedicado muchísimo tiempo a nosotros, eso no tenemos ninguna duda, ni ninguna queja, también mucho tiempo a la empresa como si fuera otro más».* [E6/La].

*«es un esfuerzo de toda la vida, es una lucha que has tenido, y una (silencio breve) bueno es otra creación tuya, yo creo que es muy difícil en esta gente, que, que se desvincule, cien por cien es un esfuerzo de toda la vida».* [E6/La].

Cuando los padres siguen vinculados activamente a la empresa, estos son definidos por las hijas como los jefes:

*«mi padre es el jefísimo».* [E5/Lo].

Algunos factores que han influido en la incorporación de las hijas están relacionados con la familia. En dos de los casos, la muerte del padre o necesidades puntuales de la empresa son los que han precipitado la asunción del liderazgo por parte de los descendientes, bien por un equipo mixto o por los hijos mayores varones; en el caso de la empresa en la que ha habido conflictos que han hecho que el hermano varón decida dejar formar parte de la empresa, ha precipitado que la hija asuma el liderazgo de forma individual.

Es común en todos las EF a las que pertenecen las participantes, la ausencia de planificación formal del relevo generacional y de un protocolo de empresa familiar que regule las relaciones empresa/familia y que entre otros aspectos incluya cómo se ha de llevar a cabo el proceso sucesorio, aunque en algunos los hijos varones son vistos como los ocupantes naturales de las posiciones altas y se les ha ido preparando para ser los sucesores del fundador:

*«mi padre quería enseñarle, porque él aprendió, está aprendiendo con mi padre, o sea, las carreras están muy bien, pero es, mi padre le quería tener (...) porque mi padre siempre se lo planteó como su sucesor (...) entonces yo creo que le quería traer muy rápido, para aprender, para que pudiera aprender todo lo que (...) no, Antonio ha tenido experiencias».* [E5/Lo].

En algún caso nos encontramos ante un tipo de fundador descrito por Sonnefeld (1988) como *monarca*, que demora al máximo su retiro de la empresa, como el de una de las hijas que expresa sus temores ante esta falta de planificación de la sucesión:

*«mientras viva mi padre...», «me imagino que él se lo habrá planteado pero todavía no lo ha expuesto».* [E2/Bea].

*«es un (...) enigma, o sea todavía (risas) no se sabe por dónde van a salir las cosas».* [E2/Bea].

Algunos de los descendientes, generalmente los hermanos varones, han tenido un papel más protagonista en la empresa, ocupando puestos de trabajo con mayor autoridad y en las áreas funcionales más importantes y eso les ha colocado en mejor posición para ser los sucesores, a lo que se añade que en algunos casos se incorporaron antes o directamente otros miembros de la familia, generalmente los padres, les han legitimado para ser los líderes.

En alguna empresa, aunque no existe planificación de la sucesión, las hijas dan por sentado que van a ser sus hermanos varones los sucesores, a quienes a su vez se les ha ido preparando para el liderazgo, por pautas marcadas claramente por el género, tal y como la propia hija identifica:

*«son dos chicos».* [E2/Bea].

*«por ser los hombres».* [E2/Bea].

Hemos visto cómo las hijas en la EF se encuentran con menos mecanismos de discriminación para acceder a posiciones de liderazgo que en otro tipos de empresas, han sido socializadas en una familia empresaria en la que han ido aprendiendo e interiorizando la cultura de la empresa; cuentan con modelos de identificación, en la figura del padre y de la madre, también tienen mayor facilidad de acceso a las redes informales de poder, pero al lado de estas ventajas nos encontramos también con un tipo de factores como la cultura masculinizada en las EF que actúa como un obstáculo para que las hijas accedan a posiciones de poder.

### 7.6.2. El compromiso de las hijas hacia la empresa familiar

A partir del discurso de las participantes y utilizando el modelo propuesto por Sharma e Irving (2005) vamos a distinguir tres de los cuatro tipos distintos de bases del compromiso propuestos por estos autores. Nos referimos sobre todo al compromiso o implicación de las participantes en el momento de la entrevista hacia la EF que a su vez tienen distintas consecuencias en el comportamiento y en el liderazgo de las hijas.

Afectivo-Quiere	Normativo-Debe	Calculador-Tiene que	Imperativo-Necesita
«yo lo tenía muy claro que a mí me encantaba el negocio familiar». [E8/J].	«creía que mis padres pues me necesitaban» [E1/Bel].	«no me atraía en absoluto, el día de hoy tampoco me atrae (se refiere a trabajar en la EF)» [E2/Bea].	
«estamos (...) haciendo una gran empresa». [E7/R].	«mi gran satisfacción es (...) ver que se cuenta conmigo para muchísimas cosas importantes» [E4/E]	«pero ves que no tienes opción». [E2/Bea].	

El tipo de compromiso que predomina es el afectivo. Este tipo implica que las hijas quieren formar parte de la empresa, a la que consideran parte de su vida, unido a una alta orientación a la familia, aunque hay variaciones de unas a otras.

En algunas participantes, el tipo de compromiso e implicación en el momento de la entrevista ha variado con respecto al compromiso que existía en el momento de la incorporación, ya que el compromiso es un concepto dinámico (Ottens-Papas, 2013). Es el caso concreto de una participante que se incorporó porque la necesitaban y cuya implicación ha sufrido una evolución. En ese momento se daba un compromiso afectivo: la principal motivación era apoyar a la familia por un motivo puntual de la empresa que hace que sus padres la necesiten y le lleva a tener un deseo de participar en ella. En el momento actual tiene un tipo de compromiso normativo, basado en un sentido de la obligación percibida, *debe* proseguir su carrera profesional en la empresa familiar, tanto porque cree en las metas de la organización como porque tiene confianza en sus propias habilidades. Este tipo de compromiso normativo se da «cuando un individuo ha interiorizado un conjunto de normas que tienen que ver con una conducta apropiada, por ejemplo a través de la socialización» (Meyer y Herscovitch, 2001, p. 316).

«desde que empecé más o menos ya vi que (...) que bueno, que en el fondo sí, que me gustaba que estaba bien y que (...) que sí, que me gusta seguir marchando al extranjero de vez en cuando pero que bueno (...) pues que el trabajo está bien, y creía que mis padres pues me necesitaban también (...) porque buscar una persona que te haga un poco de todo es muy complicado y (...) alguien de la familia sí que puedes dedicarte un poco y hacer un poquito de todo pero (...) a una persona que metas de empleado no le puedes decir que se dedique a cosas muy, muy dispares (...) o porque no sabe o porque (...) tampoco se lo puedes pedir (...) y tienes que meter a personas muy distintas, mientras que alguien de la familia es más flexible». [E1/Bel].

«hemos (...) conseguido sobrevivir al bache este que ha habido del boom de la construcción que nos ha afectado muchísimo (...) y hemos empezado a remontar con lo cual bueno, pues para

*mí, si es positivo, es positivo, a pesar de los problemas que hemos tenido (...) después en la familia a raíz de (...) de la empresa pero (...) en el fondo sí es positivo. Es positivo, porque es un orgullo que puedas (...) seguir manteniendo una empresa muchísimos años (...) que muchas en el sector nuestro que estaban x años y luego desaparecen». [E1/Bel].*

En el caso de otra de las hijas, también se observa una evolución en el tipo de compromiso o implicación hacia la empresa; el fallecimiento de su padre aceleró su incorporación temprana a la empresa, posponiendo otras salidas profesionales *la vida a veces no te deja elegir*. En ese momento la implicación era de tipo afectivo, pero en el momento de la entrevista se da una combinación de implicación afectiva y normativa, en este caso la participante desea proseguir su carrera en la empresa familiar, a lo que se añade un compromiso afectivo, debido a las buenas relaciones familiares con todos sus hermanos, formando un equipo:

*«esto era un negocio que funcionaba, que necesitaba (...) unas cabezas pensantes que, que, que lo movieran, entonces mi hermano y yo ni nos planteamos que pudiese haber otra opción porque (...) porque eso es lo que había». [E3/M].*

Otras hijas han mantenido desde su incorporación un fuerte compromiso afectivo, en el que la orientación a la familia tiene un gran peso y no se han planteado en ningún momento desarrollarse profesionalmente al margen de la empresa familiar, ambas quieren seguir ese camino en la EF:

*«me apetecía por mi padre, sobre todo por mi padre, porque lo viese, y él, y él veía que lo estábamos haciendo y lo estábamos consiguiendo, entonces para mí era, un (...), yo nunca pensé en marcharme, nunca». [E7/R].*

En los casos de algunas participantes, en el momento de incorporación había una implicación de tipo afectivo, basada en la creencia de las metas y objetivos de la empresa, al tiempo que se daba una confianza en las propias habilidades, fruto de logros profesionales en otras empresas, que les ha otorgado legitimidad y credibilidad en la empresa de cara a otros miembros tanto de la familia como externos, todas ellas quieren seguir la carrera en la empresa, porque la consideran su casa.

*«en el conjunto de la oferta, lo que te decía, ficticia, entre comillas, que tenía de la empresa familiar, me compensaba mucho más, también me senté con mi padre y le dije (...) igual que estoy entrando en la empresa (...) y me he parado con mi tiempo meditarlo a pensarlo y a, y a tomarme mi tiempo para valorarlo (...) si un día veo que la cosa se tuerce por el motivo que fuera (...) no me va a costar tanto salirme, o sea, prefiero (...) la familia, quiero decir que prefiero (...) la familia (...) prefiero yo estar fuera de la empresa para y la, si la familia se mantiene (...) que no decir,*

*oye, yo me quedo aquí (...) eternamente, luego tenemos problemas en la empresa repercute en la familia, repercute, al final todo está mezclado y unido, entonces, sí, me costó». [E6/La].*

*«la balanza de (...) un poco de la, de poner en la balanza eso, lo, lo bueno que dices al final todo el esfuerzo y todas las horas que les echas, es a beneficio tuyo y lo disfrutas mucho más y los éxitos se disfrutaban mucho más, los disgustos también pesan mucho más pero luego dices, si hago por lo que sea, sabes, un poco, y ya al final decidí que (...) si lo malo (...) si algo malo, viene, que de momento ya te digo, gracias a Dios, no (risas) no se ha dado el caso, pues oye, se tomarían las medidas o lo que fuera y, sabría, se saldría del tema, pero (...) me apetecía». [E6/La].*

Con el tiempo, en el caso de algunas hijas, ese tipo de implicación se ha combinado con otra de tipo normativo, con un sentido de obligación percibido, debido sobre todo a los problemas económicos de la empresa, percibe que *debe* seguir en la empresa; «el compromiso normativo implica un sentimiento de lealtad y obligación que se convierte en un factor de atracción» (Otten-Papas, 2013, p. 11).

*«mi gran satisfacción es (...) ver que se cuenta conmigo para muchísimas cosas importantes (...) clientes te hablo, ya no, incluso pues, que la chica de administración haya conseguido que me consulte a mí y no a mi hermano, para mí es muy importante, que mi hermano propiamente me consulte a mí (suspiros) porque obviamente al inicio cuando yo he llegado y he estado un año, o sea llevaba un año en la empresa y el llevaba nueve, lógicamente las decisiones las tomaba él (...) yo no tenía nada que decir, no conozco el negocio, no puedo tomar decisiones a la ligera, ahora que tengo un conocimiento bastante bueno (...) las decisiones las tomamos en conjunto». [E4/E].*

En el caso de que las hijas participen en la puesta en marcha de la empresa, se da un tipo de compromiso afectivo. Es el caso de la participante que junto con su padre y su hermana inició el negocio; ella nació como empresaria al tiempo que la empresa, se define como empresaria; tiene un fuerte compromiso afectivo, combinado con una alta necesidad de logro:

*«estábamos las dos encantadas y cuando empezamos, pues bueno, no teníamos ni idea de nada, de nada, de nada, o sea, de nada, no sabíamos lo que era (...) y fue precioso, fue maravilloso, trabajábamos bueno yo solo recuerdo estar trabajando hasta las doce de la noche todos los «días y a las siete de la mañana en pie y me conocí toda la provincia en coche me conocí a toda la gente, me presenté a todos los Ayuntamientos». [E5/Lo].*

*«maravilloso, maravilloso, volvería otra vez, veinte mil veces, y fueron muy duros eh, ahora no tengo que trabajar, o sea, trabajo mucho pero no era ni parecido a lo que trabaja antes, porque ahora ya todo funciona pero (suspirando) maravilloso, aprendí tanto». [E5/Lo].*

*«no todo el mundo consigue en quince años todo lo que hemos conseguido nosotros (...) no pasas de tener un empleado en una residencia a tener cientos (...) no, no, no lo consigues si no trabajaras, entonces sí que es un logro (...) y lo que nos queda».* [E5/Lo].

Una de las participantes tiene un compromiso de tipo calculador o instrumental, *tiene* que estar en la empresa, pero muy cercano al tipo imperativo, que está basado en los costes percibidos en caso de tener otra ocupación, ve la empresa *como un seguro de vida*, ya que tiene dudas acerca de la posibilidad de alternativas o de una carrera profesional fuera de la empresa familiar. Algunos términos que utiliza para referirse a su relación con la empresa tienen que ver con cuestiones económicas tales como el reparto de dividendos:

*«quería estar al margen, pero no, no pude, laboralmente, y al final me tuve que implicar».* [E2/Bea].

*«preferiría no ser empresaria».* [E2/Bea].

El ser madre le ha obligado a implicarse en la empresa familiar para garantizarse unos recursos económicos:

*«hace once años que no tenía hijos, prefería tener hermanos y no socios, ahora teniendo hijos (...) tengo que mirar por ellos».* [E2/Bea].

Una muestra de la falta de compromiso afectivo o normativo es que está realizando estudios que no tienen nada que ver con la empresa familiar, como una posible vía de tener una salida profesional fuera de la EF en un futuro. Las circunstancias personales de tener dos hijos y estar separada le llevan a hacer un cálculo de los costes de oportunidad que le ocasionaría el no proseguir su carrera en la empresa familiar, aunque no ejerce ningún tipo de liderazgo en la empresa. Este tipo de compromiso se manifiesta en el tipo de expresiones y términos que utiliza para referirse a la empresa y a sus sentimientos hacia ella: *ellos no te iban a mantener, todos sabemos los números que hay en todas partes, estabilidad económica:*

*«yo creo que, cuando naces en una familia que, (...) tus padres son trabajadores independientes (...) no tienes ningún problema, te buscas la vida y sales para adelante y demás, o si naces en una familia de empresarios y sabes que tienes que trabajar en la empresa (...) que es parte tuya y demás, bueno pues se te plantea la vida de otra diferente manera, totalmente distinta en todo, en todo, absolutamente en todo (...) no puedes hacer y deshacer como quieres, siempre tienes tu padre que es el jefe hasta que (...) que quien esté, y delegue (...) entonces no puedes no termina de delegar, con lo cual te va pasando la vida (risas) cuarenta, cuarenta y uno, cuarenta y dos, a mis*

*hermanos son (...) prejubilados de la mina, hay dos de ellos, entonces, bueno pues, has estado trabajando toda una vida pero también dependiendo (...) de (...) de (...) un jefe y un padre».* [E2/Bea].

*«es difícil (...) de complementar y difícil de llevar (...), y después bueno, cuando (...) no hay, no se discute (...) cuando hay (...) siempre hay riñas».* [E2/Bea].

El tipo de compromiso imperativo, basado en las dudas e incertidumbres acerca de la posibilidad de tener éxito en el fin de seguir una carrera fuera de la EF no se da en las participantes, ninguna necesita perseguir la carrera en la empresa familiar.

Los tipos de implicación más presentes en las hijas son el afectivo y el normativo; ambos tienen un impacto positivo en su participación en la empresa familiar: las hijas o bien quieren o deben formar parte de la empresa. Estos tipos de compromiso son fruto de la combinación de una orientación tanto a la familia, a la que se sienten muy unidas en algunos casos, como a la empresa y a la confianza en las propias habilidades para desarrollarse profesionalmente en ellas.

### 7.6.3. Caminos hacia el liderazgo

En el discurso de las hijas emergen algunos de los factores que aparecen en el estudio de Barret y Moores (2009), que motivan a las hijas a elegir el camino del liderazgo, tales como poder aprovechar la oportunidad de liderar la empresa o aplicar los conocimientos adquiridos durante su etapa de formación, si bien no todas las participantes han alcanzado una posición de liderazgo en la EF a la que pertenecen.

En los casos en los que realmente sí ocupan puestos directivos, dirigen y controlan la empresa bien como sucesoras o en un equipo de hermanos. Nos encontramos con diferentes maneras a través de las cuales dichas hijas han alcanzado el liderazgo en las EF. Siguiendo el modelo propuesto por Barrett y Moores, la hija que se ha convertido en gerente se incluiría en el primer tipo, el de aquellas que se encuentran bajo el foco de atención, que incluye las experiencias de mujeres que sin esperarlo se encuentran llevando una empresa. Se trata de mujeres sin guion, que son empujadas a la EF.

Otras hijas, que pertenecen a familias numerosas en las que los varones han sido legitimados para alcanzar el liderazgo, corresponden con el tipo que los autores denominan *construyendo su propio escenario* que son aquellas que, aunque provienen de una empresa familiar, o bien son excluidas del liderazgo o bien evitan ese camino.

También nos encontramos con un tipo de hijas que corresponden con una de las variaciones con respecto al modelo original de Barret y Moores (2002) y que ellos mismos proponen: *aprendiendo nuestro negocio*. Son aquellas hijas que permanecen en la EF fundada por alguno de sus progenitores, o ambos, pero que hacen un gran esfuerzo por tratar de hacer la empresa diferente y gestionan el liderazgo como una forma de proponer cambios en la empresa.

#### 7.6.4. Tipos de potenciales sucesoras

Nos encontramos con dos de los tipos de potenciales sucesoras de la clasificación de Curimbaba (2002): sucesoras invisibles y anclas. Por el contrario no hay ninguna profesional<sup>2</sup>.

En el caso de una de las hijas, es una sucesora tipo ancla, pero que trata de separar la familia del negocio, tratándolos como instancias separadas:

*«yo creo que sí hubiera sido mucho mejor si lo hubiéramos separado exactamente, no hubiera habido tantos problemas, yo creo que el problemas es muchas veces el, las, la confianza o (...) o que alguien porque sea de la familia ya se da por descontado de que está preparado para un puesto (...) y no, no es verdad, (...) y a también otra cosa que me acuerdo que además lo hablamos una vez en una reunión del CEL que hubo en San Marcos hace muchos años (...) que hablaba de esto, del rol de la familia y tal, y me acuerdo que hubo una discusión de si sobre todo los hijos, por ejemplo, hablaban del caso hipotético de que alguien tuviera varios hijos en una empresa (...) que si todos tienen que cobrar lo mismo o no (...) me acuerdo una discusión y había distintas opiniones mi padre opinaba que todos tienen que cobrar lo mismo (...) y otros señores, por ejemplo decían que no (...) que si (...) una persona era el jefe financiero (...) y tenía una responsabilidad x, pues cobraría x y si otro hijo por lo que sea no tenía unos estudios, no tenía tal y trabajaba simplemente de operario de almacén (...) no tenía esa misma responsabilidad de estropear la empresa entonces no tiene por qué cobrar lo mismo porque (...) y sí que había distintas opiniones y, y (...) la gente hablaba de eso, de intentar separar mucho familia de (...) de, intentar separar, 100% no se puede (...) porque no se puede (...) pero hay que separarlo lo máximo posible».*  
[E1/Bel].

---

<sup>2</sup> El objeto de nuestro estudio está centrado en las hijas que están implicadas en la gestión y profesionalmente en la empresa familiar, por lo tanto quedan fuera aquellas hijas que prácticamente se excluyen de la sucesión debido a sus reservas acerca de implicarse demasiado en la compañía o a llegar a ser expertas únicamente en la EF, que son a las que Curimbaba (2002) denomina profesionales.



Esta hija corresponde con el tipo de mujeres a las que se refiere Bourdieu (2000), que han alcanzado puestos muy elevados pero tienen que pagar de algún modo ese éxito profesional con un éxito menor en el orden personal.

Varias participantes representan sucesoras de tipo ancla, formando parte de un equipo mixto de hermanos sucesores, aquellas que Curimbaba (2002) considera esenciales para la supervivencia de la empresa:

*«... ninguno está por encima del otro, porque además intentamos no hacerlo, si intentamos siempre buscar el, el apoyo de, del otro, tienes tus enfrentamientos pero no todo el mundo siempre tiene el mismo punto de vista o coincides en la misma decisión que tienes que tomar, está claro, no pero, pero siempre buscamos (...) no sé es que nos, nos queremos mucho». [E4/E].*

*«va a ser una empresa de nosotros cuatro de al cincuenta por ciento todos, o al veinte y cinco por ciento, me da igual y eso ya no es ni porque nosotros queramos ni porque no queramos, es porque eso lo tiene muy claro mi padre y mi madre que va a ser así, o sea, que es así». [E8/J].*

Si bien, aunque hay un equipo mixto de potenciales sucesores, las hijas racionalizan unas supuestas virtudes de los hermanos varones que les llevan a estar mejor posicionados para ser los sucesores en la dirección y gestión de la empresa por diferentes motivos: parecerse al padre, llevar más tiempo en la empresa, etc.:

*«se parece más a su padre». [E6/La].*

*«lo veo en ese sentido mucho más similar a mi padre, por carácter, no ya por la experiencia y por tal, sino por el carácter es, lo veo, más, lanzado, más relaciones públicas, más empresario, más, o sea, más empresario (...) más empresario en el sentido de más abierto». [E6/La].*

*«cuando yo entré a trabajar, él llevaba ya ocho años con mi padre (...) entonces mi padre, lo que siempre ha querido es, pase lo que pase, después entre vosotros yo quiero que se lleve (...) más parte, pero porque jobar, él fue su decisión, y yo lo entiendo, o sea, fue su decisión empezar desde el inicio (...) con él, desde nunca (...) nunca tiró por ninguna otra vía y además pues él ha estado en todos los momentos duros, por lo tanto se merece también que si las cosas van bien (...) él tenga un porcentaje digamos también de beneficio mayor, y es algo que nunca hemos discutido». [E4/E].*

En el caso de otras hijas son claramente sucesoras invisibles, formando parte de familias numerosas en las que el heredero masculino está legitimado y aunque no se ha iniciado una planificación de la sucesión, son los varones los llamados a ser sucesores. Estas hijas, aunque participan en la propiedad de la empresa, se perciben a sí mismas como empleadas, no ejercen liderazgo dentro de sus empresas; en cambio sus hermanos

varones son definidos como empresarios. Corresponden con el tipo de hijas que se incorporan a la empresa familiar desempeñando un trabajo fundamentalmente de tipo administrativo y no son preparadas específicamente para un futuro rol de liderazgo (Dumas, 1992).

Una de ellas define a sus hermanos varones como *empresarios* y afirma que son los que están sucediendo al padre en el liderazgo *por ser hombres*; en el caso de la otra hija invisible como sucesora, ella misma ve a los hermanos varones como los potenciales sucesores porque son los que están encargados de lo que ella considera más importante en el negocio de la pizarra, la extracción, la cantera, trabajos muy duros que ella asocia a los hombres:

«la cantera (...) es más (...) más ¿cómo se dice? más de chicos que de chicas (risas)».  
[E7/R].

En las familias en las que las hijas son sucesoras invisibles se cumple la pauta de la primogenitura masculina, por la que se apuesta directamente por los hijos mayores como preferidos para la sucesión frente a las hijas que ejercen un papel de empleadas, aunque en realidad sean socias-propietarias.

En el caso en que sea la hija quien se ha convertido en la actual gerente de la empresa y en la sucesora, nos encontramos con una sucesora tipo ancla pero cercana al tipo profesional, con una visión de la empresa proactiva; en esta participante se dan varias circunstancias: una empresa en la que los fundadores fueron ambos progenitores, pero la madre tuvo un papel protagonista muy activo no solo en la puesta en marcha sino también en el crecimiento, ha sido la principal mentora de la hija y con quien se identifica, a lo que se añaden profundos conflictos familiares que dejaron fuera de la empresa al hermano varón.

En otros casos, las hermanas tienen un importante papel en la gestión y en el liderazgo de la empresa formando equipo con sus hermanos varones. Se trata de sucesoras tipo ancla con un alto compromiso afectivo con la empresa pero en las que sus hermanos varones han sido los primeros en incorporarse a la empresa, y eso les ha otorgado legitimidad dentro esta para ser los sucesores.

**Cuadro 11: ¿Quiénes son los potenciales sucesores?**

¿QUIÉNES SON LOS POTENCIALES SUCESORES?			
Mujeres	Equipos mixtos	Varones	
Sucesoras tipo ancla	Sucesoras tipo ancla	Sucesoras invisibles	Sucesoras tipo ancla
El liderazgo y el control de la empresa por parte de las hijas.	En sus familias las primogénitas son las hijas.	Los varones han sido los preferidos de antemano para la sucesión.	Los hermanos varones fueron los primeros en incorporarse.

*Fuente: Elaboración propia*

#### 7.6.5. El orden de nacimiento y la norma de la primogenitura

El orden de nacimiento de los hijos e hijas es un criterio importante que determina las pautas de liderazgo y la sucesión en la EF. Las participantes se refieren en su discurso al hecho ya puesto de relieve por Curimbaba (2002) acerca de las diferencias en el papel desempeñado por la hija en función de si era la mayor entre todos los hijos; una de las hijas considera que este aspecto le otorga a su hermana, que es la mayor de los tres hermanos, un estatus como potencial sucesora en la empresa:

*«Ana es la mayor y es la mayor».* [E5/Lo].

En el caso de que la primera descendiente sea una mujer, también estas tienen preferencia sobre otros hermanos, sobre todo sobre las hermanas, pero en estos casos el liderazgo es compartido entre todos los hermanos, aunque en el caso del padre de una de las participantes se había planteado el hermano pequeño como sucesor:

*«sigue siendo el sucesor, entre comillas».* [E5/Lo].

*«sí, sí, se lo planteó como sucesor pero ahora las circunstancias...».* [E5/Lo].

Esas circunstancias que ella nombra se refieren al papel que han desempeñado tanto ella como su hermana en la puesta en marcha de la empresa junto a su padre; ambas tienen una alta motivación de logro, son muy emprendedoras y están orientadas tanto a la empresa como a la familia; sus capacidades y los logros alcanzados hacen que ya no sea tan evidente que el hermano varón vaya a ser el único sucesor:

«... nos los recorrimos mi hermana y yo en coche todo el día (...) entonces empezamos a currarlo, lo aprendimos, le dedicamos muchas horas y así ha empezado (nombre de la empresa)». [E5/Lo].

«... maravilloso, maravilloso, volvería otra vez, veinte mil veces, y fueron muy duros eh, ahora no tengo que trabajar, o sea, trabajo mucho pero no era ni parecido a lo que trabajaba antes, porque ahora ya todo funciona pero maravilloso, aprendí tanto...». [E5/Lo].

De hecho la participante se identifica como jefa y no se imagina de otra forma que no sea como empresaria, en esa empresa o iniciando nuevos proyectos empresariales:

«... yo soy la jefa, la jefa de todo lo que pasa soy yo, es que es eso, yo soy la jefa de todo lo que pasa aquí». [E5/Lo].

«siempre he estado de una manera u otra de jefa». [E5/Lo].

Se han dividido las funciones entre los hermanos formando un equipo; cada uno ha asumido el liderazgo en una determinada función:

«nos hemos dividido muy bien la (...) cada rol, de, de y como cada uno tenemos una personalidad tan diferente (...) nos hemos dividido muy bien los roles, yo soy la que llevo personal, yo soy la que traigo los negocios, soy la que estoy en la calle (...) Antonio es el que lleva la pasta, el que (...) lo maneja lo trae, y Ana es la parte pues la que equilibra todo, Ana siempre es como (...) el punto de (...) el que lo, la que lo equilibra (...) y no nos metemos (inc.), ninguno nos metemos en los campos de, del otro». [E5/Lo].

Ella también se refiere a cómo a las hijas pequeñas les cuesta más que a los hermanos pequeños varones conseguir credibilidad en la empresa; si su hermano varón hubiera sido el mayor, el liderazgo no estaría en un equipo o tan repartido como está ahora; si ella hubiera sido la hermana pequeña la hubieran tratado de *princesita*:

«Si a nosotras nos hubiera pasado lo que le ha pasado a él, que hubiéramos llegado más tarde a incorporarnos a la empresa, entonces (...) pero hubiera sido un perjuicio, porque nos hubiéramos acostumbrado a, nos hubieran tratado a lo mejor más de princesita y más a mí que sería la pequeña». [E5/Lo].

Esta preferencia del padre por el hijo varón queda reflejada en su preocupación por su aspecto externo: el hermano tiene que vestir de manera formal para que eso le ayude en el desempeño de su rol de empresario, en cambio las hijas tienen más libertad; el hijo menor tiene que representar la figura del padre, parecer mayor... parecer el due-

ño. La vestimenta actúa como un símbolo que, como otros existentes en las organizaciones, sirve para justificar y legitimar las persistentes divisiones de género:

*«va con su traje, y eso es algo que, es obligatorio en esta casa, mi padre es muy estricto con eso, y (...) entonces él va empaquetado y se mueve (suspiros) (...) él tiene un discurso muy bueno, es un buen orador él sabe muy bien lo que dice, entonces a la gente le da la sensación que es más mayor, estamos hablando que ya lleva siete años aquí, o sea, quiero decir que empezó con veinte y seis años, pero la gente pensaba que era mucho mayor entonces al llevar tanto tiempo todavía piensa que es más mayor, y sí que piensan que es más el dueño y que tal, pero (...) como, da igual».* [E5/Lo].

*«Antonio hace la figura de mi padre, de cara a bancos, de lo que es la parte un poco más (...) de administración de la empresa».* [E5/Lo].

En algunas empresas los hermanos mayores, y sobre todo los varones, son elegidos por los padres pero otras veces son los propios hijos mayores varones los que se autoproclaman sucesores:

*«yo he visto por lo menos, no sé si en el mismo rango, el primogénito suele tener una cierta relevancia, sobre todo si es chico (...) pero (...) en las que yo conozco que funcionan muy bien no hay un trato (...) muy desigual entre chicos y chicas».* [E3/M].

*«los hermanos mayores se suelen coger esa responsabilidad en lo que yo conozco».* [E3/M].

También es el caso del hermano de una de las participantes; entre ambos se han dado profundos conflictos. El hermano por ser el primogénito varón se consideraba el jefe de la empresa; en cambio la participante, que actualmente es la sucesora, en el momento de la entrevista no se definía como gerente ni dueña de la empresa. Ella considera que si su hermano hubiera sido una mujer eso no hubiera pasado:

*«quizás por eso por ser mayor que yo».* [E1/Bel].

*«él se ha tomado siempre el ser hijo como que (...) tenía carta blanca para todo».* [E1/Bel].

*«él se veía más jefe que yo, él se tomaba (...) si venía alguien por ejemplo, mis padres ya no estaban porque faltaban, han faltado mucho (...) por viajes o por enfermedad entonces (...) si venía alguien externo y preguntaba por el jefe, mi hermano se levantaba inmediatamente (...), yo no me levanto, porque pregunten por el jefe, yo no me levanto impulsivamente no, no, lo oigo pero no, depende para lo que sea pues podía ser uno o podría ser el otro (...) se supone que teníamos unas tareas un poco diferenciadas (...) pero él sí que es verdad que se consideraba a sí mismo más (...) más jefe».* [E1/Bel].

En otras empresas en las que los hijos varones se incorporaron antes y además son mayores que sus hermanas, el liderazgo es compartido, como en la empresa de una participante:

*«una decisión importante nunca se toma sin el apoyo del otro (...) yo no soy capaz, yo no me atrevo (...) a hacer eso, y a él le pasa igual». [E4/E].*

También en la empresa de una de las hijas cuyos padres aún dirigen la empresa, aunque han delegado en sus hijos, son dos de los cuatro hermanos los que están implicados en la empresa, los que la dirigirán y controlarán en un futuro cuando los padres se retiren:

*«las características o las condiciones de un director o sea, del director de la empresa (...) en mi hermano, que en mí, y yo también las veo, eh, igual que te he dicho eso, me las veo yo directamente, también te he dicho que, el ser director de la empresa, no es el que maneja, ¿eh?». [E6/La].*

*«él lo va a compartir conmigo y yo lo voy a compartir con él y las decisiones va a ser (...) pero si en una cosa, o sea, las decisiones van a ser conjuntas, y oye qué opinas de esto, pues me gusta más, me gusta menos, eso, oye de esto qué opinas, yo blanco y el negro, blanco». [E6/La].*

El modelo de liderazgo que ella prevé en un futuro en la empresa consiste en un equipo formado por ella junto con su hermano, que a su vez es el que han mantenido su madre y su padre: el padre la *cabeza visible* (expresión que repite varias veces) y la madre controlándolo todo en la sombra. Ella se identifica claramente con su madre y no sufre ningún conflicto por no estar al mando del timón:

*«mi madre opina lo mismo que yo, mi madre, opina, y las dos, nos gusta más controlar, o sea, que mande es una cosa y que pueda mandar es otra (risas)». [E6/La].*

*«al final (...) bueno, pues el que está ahí a las reuniones va, y el empre... (...) en principio, la cabeza visible, porque además mi madre, siempre ha sido así, si ella maneja y la contabilidad lo controla ella y tal, pero la cabeza visible de la empresa ha sido mi padre. Mi madre ha estado (...) ahí, porque además, como dice mi padre, mi socia, es verdad, o sea, es cincuenta por ciento de ellos, de cada uno de ellos, su socia, pero la cabeza visible es mi padre». [E6/La].*

*«lo llevamos todos, yo para mí, personalmente, pienso que igual lo lleva un poquito más mi hermano (...) porque es él el que se encarga de hacer las compras pero yo creo que al final es un (...) es un conjunto de todos». [E8/J].*

En algunas empresas pese a que todos los hermanos trabajan en equipo, es el hermano varón (incluso aunque sea menor que las hermanas) el que ejerce la autoridad por encima de las hermanas:

*«él es siempre el encargado de mandar».* [E8/J].

*«yo no mando», «no sé mandar».* [E8/J].

*«yo soy un trabajador más».* [E8/J].

*«... si en un barco hay dos capitanes y mandan dos direcciones, el barco se parte. O sea, hay que hacer un equipo pero (...) habrá que tener una voz cantante».* [E6/La].

En otras empresas son los hijos mayores varones los que ejercen el liderazgo; se trata de familias numerosas en las que hay una clara división del trabajo: las hermanas llevan a cabo fundamentalmente funciones de tipo administrativos y los hermanos varones son *los que llevan la empresa* y los que han sido elegidos para ser los sucesores.

En el caso de una de las hijas no le supone ningún conflicto que el liderazgo lo ejerzan sus hermanos, ni se siente alienada con respecto a la empresa. Repite varias veces que *ellos lo llevan bien*, y ella aunque es dueña de la empresa se define como *empleada*:

*«la verdad es que yo de eso, me he despreocupado, porque siempre lo han llevado muy bien, ellos, entonces fíjate, llevamos (...) a ver, desde el nueve, ochenta y tres (...) pues treinta y algo de años (...) entonces ellos, de verdad, y siempre han sido (...) pues eso...».* [E7/R].

*«tengo yo un, a ver tengo un hermano que es el que, por ejemplo es el que lleva todos los papeles de venir de la Junta, toda la documentación de la Junta la lleva, él, vale, entonces él es el que se encarga de viajar y de todo, por ejemplo, reunirse con asociaciones, es él, tengo un hermano que es el que lo lleva».* [E7/R].

*«siempre fue él y (...) pensamos que lo lleva él bien y (...) y tiene, mucha paciencia, vale, por ejemplo los otros mis hermanos, son muy nerviosos».* [E7/R].

*«es el mayor y es el que toma decisiones».* [E7/R].

*«los dos mayores son los que normalmente llevan todo».* [E7/R].

Por el contrario, otra de las hijas sufre profundos conflictos personales debido a su ubicación en la empresa, frente a la cual tiene un compromiso puramente instrumental y una orientación reactiva detrás de la cual hay una clara socialización diferencial de

género que ha llevado a una preferencia de liderazgo masculino. Todo ello le acarrea estar profundamente alienada con respecto al negocio.

Murillo de la Vega (2005) se refiere al hecho de que las organizaciones cuentan con reglas que operan en la toma de decisiones en todos los ámbitos. Estas reglas no siempre son explícitas. Una regla implícita es la distinta valoración de expectativas que la organización reserva para hombres y para mujeres. En el caso de las EF las reglas de la familia se funden con las de la empresa y una de ellas es la asunción de que serán los hijos varones los que asumirán la gestión del negocio.

Con relación al criterio de la primogenitura (derecho del primer varón nacido) para asumir el liderazgo, que ha sido la pauta más frecuente para llevar a cabo la sucesión y la barrera social / cultural más importante a la sucesión de las hijas (Wang, 2010), se ha ido sustituyendo por una pauta que ha llevado a que las candidatas femeninas fueran consideradas como potenciales sucesoras en los casos en que eran las primeras descendientes o como parte de un equipo mixto de sucesores. Dicho criterio de la primogenitura está dando paso a criterios basados en el mérito y la capacidad de los distintos hijos e hijas y también en las necesidades de la empresa; si bien las estrategias para hacer a las sucesoras más visibles en la EF no pueden estar basadas únicamente en las destrezas ni en los méritos individuales ni en la experiencia demostrada, el enfoque también debe estar también en la estructura de oportunidades (Curimbaba, 2002).

La vigencia de un modelo familiar/tradicional-patriarcal, que implica que el hombre es el jefe de familia —en el caso de la EF, el empresario, el gerente de la empresa y el hijo varón como potencial sucesor, modelo cuyos valores se siguen aceptando—, afecta al papel de las hijas en las PYMES familiares.

## 7.7. TIPOS DE HIJAS EN LAS PYMES FAMILIARES

Hemos tratado de identificar en los datos ciertos patrones, «ya que el propósito de toda investigación es identificar algún tipo de generalidad, patrones, tipologías, estructuras, sistemas y cosas análogas» (Flick, 2014, p.53). Concretamente hemos elaborado una tipología de hijas en las PYMES familiares que expresa el papel que desempeñan en ellas, entendido el término tipo en el sentido weberiano de *tipo ideal*, como un instrumento del trabajo científico que nos posibilita el acercamiento a la realidad y que no



se encuentra en la realidad en estado puro; en cada tipo se remarcan las características esenciales.

Pese a las diferencias entre las hijas, todas ellas desempeñan roles bien definidos en las empresas a las que pertenecen y su contribución consiste en un trabajo remunerado que de hecho constituye su ocupación principal. No se trata de mujeres invisibles ni decorativas, ni definen su trabajo como ayuda; consideran la EF como una oportunidad y una opción de carrera aunque su posición en la empresa varía de unas a otras de mayor a menor liderazgo y en ser o no potenciales sucesoras del negocio.

### 7.7.1. Hijas protagonistas

Se trata de aquellas hijas que han tomado las riendas del negocio y que han asumido el liderazgo de la empresa, bien en solitario o de manera compartida con sus hermanos, tanto varones como mujeres.

Este tipo de hijas ha recibido estímulo y actitud positiva por parte de ambos progenitores pero las madres, a quienes las hijas otorgan un papel importante tanto en la fundación junto a sus esposos como en el crecimiento de la empresa, han sido visibles y no solo como accionistas sino que han tenido participación activa en el negocio, han ejercido liderazgo, siendo gerentes de las empresas y han sido sus principales mentoras. Las hijas reconocen y expresan que detrás del liderazgo en la creación y el mantenimiento de la empresa no solo están sus progenitores masculinos sino también las madres.

Las madres, cuando los hijos e hijas ya se han incorporado, puede que sigan participando en la empresa ocupando un papel importante, que se hayan apartado a un segundo plano tras la incorporación de la segunda generación a la gestión de la empresa o que ya se hayan retirado. A estas hijas que fueron socializadas en el seno de una familia, cuya madre era líder en el negocio y ejercía de empresaria, les ha costado menos trabajo conseguir credibilidad y alcanzar el liderazgo en la EF.

Estas hijas se han incorporado por distintos motivos a la empresa y han ido desarrollando una posición de liderazgo como consecuencia de algunos de estos factores: socialización anticipatoria orientada a la empresa, adquisición de experiencia profesional en otras empresas o salida de algún hermano varón por distintos motivos de la empresa.

Se trata de mujeres que no son únicamente socias, partícipes en la propiedad, sino que también están implicadas directamente en la gestión y dirección de las empresas,

han elegido desarrollarse profesionalmente en la EF, aunque hayan tenido opciones profesionales fuera de la EF a las que renunciaron para formar parte del negocio al que consideran su casa. Su contribución laboral es considerada central por las participantes y están muy satisfechas de los logros profesionales que han alcanzado en la empresa familiar.

Son hijas que tienen una visión de la empresa bien de tipo proactivo o de desarrollo, perciben la empresa familiar como un entorno favorable y como una gran oportunidad de carrera profesional y su compromiso o implicación con la empresa es de tipo normativo, basado en un sentido de la obligación percibida: «deben» proseguir su carrera profesional en la empresa familiar, tanto porque creen en las metas de la organización como porque tienen confianza en sus propias habilidades. Son un tipo de sucesora ancla, esencial para la supervivencia de la empresa (Curimbaba, 2002).

### 7.7.2. Hijas coprotagonistas

Se corresponden con aquellas hijas que forman parte de un equipo mixto de hermanos y que se definen a sí mismas como *empresarias*.

Sus madres han sido socias en el negocio junto con sus esposos pero son sobre todo los padres quienes han ejercido de mentores.

Han tenido un tipo de socialización, tanto primaria como organizacional, orientada a la empresa familiar, lo cual les ha ubicado en una buena posición en términos de visibilidad, reconocimiento y liderazgo en la empresa.

Aunque el liderazgo es compartido entre hermanos y hermanas, dentro de este tipo de hijas hay algunas que están mejor posicionadas como potenciales sucesoras, y son aquellas que pertenecen a empresas en las que son las primeras descendientes y forman parte de un equipo mixto de sucesores; la pauta de la primogenitura masculina ha dado paso a que las candidatas femeninas sean consideradas como potenciales sucesoras; en cambio en aquellas empresas en las que los hijos varones se incorporaron antes, y además son mayores que sus hermanas; ello les ha otorgado legitimidad dentro de la empresa y están mejor ubicados para ser los futuros sucesores de la empresa.

Tienen una visión de la empresa bien de tipo proactivo o de desarrollo, y un compromiso con la empresa de tipo afectivo —quieren formar parte de la empresa familiar— o normativo —consideran que deben formar parte de ella—. Ambos tipos tienen

un impacto importante en el liderazgo de las hijas. En cuanto al tipo de potencial sucesora, son sucesoras tipo ancla.

Estas hijas pueden pasar a ser un tipo de hija protagonista en función de diferentes aspectos tanto personales o familiares como organizativos.

### 7.7.3. Hijas relegadas a un segundo plano

Se corresponden con aquellas hijas que ejercen su papel como empleadas, a las que Dumas (1989) denomina *invisibles*, si bien en esta tipología son invisibles únicamente en cuanto sucesoras.

Este tipo de hijas no han tenido en sus madres un modelo de identificación como potenciales empresarias y también ellas han sido totalmente invisibles en el negocio, ya que se las ha mantenido al margen de las decisiones de la empresa, desempeñado fundamentalmente un papel de esposa de empresario.

Por el tipo de socialización diferencial de género recibida no han sido estimuladas para la dirección ni han recibido apoyo por parte de los padres. Ninguno de ellos ha ejercido de mentor para sus hijas: se les ha restringido el acceso a formar equipos con sus hermanos para llevar la empresa familiar.

Forman parte de empresas de sectores muy masculinizados, son socias y propietarias pero su tipo de aportación es más en cuanto *empleadas* (ellas mismas se definen así, y no como jefas o empresarias), desempeñan funciones de tipo administrativo, no influyen en la toma de decisiones ni forman parte de la dirección estratégica, carecen de reconocimiento y visibilidad externa a la propia empresa. Es difícil que alcancen roles de liderazgo en la empresa y no han sido tenidas en cuenta como potenciales sucesoras.

Este perfil de hija se da en empresas en las que las expectativas de género son profundas y en las que los hijos varones han sido legitimados para asumir el liderazgo y el control del negocio familiar; en ellas se cumple la pauta de la primogenitura masculina, por la que se ha apostado directamente por los hijos varones para la sucesión.

Este tipo de hijas se convierten en sucesoras invisibles, tienen una visión reactiva de la empresa e incluso pueden tener un compromiso de tipo calculador o instrumental con la empresa —tiene que estar en la empresa—, pero muy cercano al tipo imperativo que está basado en los costes percibidos en caso de tener otra ocupación. Estas mujeres pueden expresar su frustración acerca de esta situación y sentirse aliena-

das con respecto a la empresa; o por el contrario tener interiorizado ese rol secundario y no expresar ningún tipo de frustración.

Estos tipos de hijas los expresamos a través del siguiente cuadros de tipología. Este tipo de cuadros «permiten establecer categorías intelectuales que posibilitan la comprensión de los fenómenos desde el punto de vista de los actores sociales incorporando la perspectiva subjetiva desarrollada por Max Weber» (Alguacil Gómez, 2011, p. 118).

**Cuadro 12: Tipología de las hijas en las PYMES familiares**

		POTENCIAL SUCESORA	
		SÍ	NO
LIDERAZGO EN LA EMPRESA	ALTO	<p><b>HIJAS PROTAGONISTAS</b></p> <p>Hijas con madres que han sido gerente en el negocio. Las madres son un referente para estas hijas. Perciben de forma positiva su presencia en la empresa. Asumen el liderazgo bien en solitario o formando equipo con hermanos. Visión de la empresa proactiva. Compromiso normativo. Sucesoras ancla.</p>	
	MEDIO	<p><b>HIJAS COPROTAGONISTAS</b></p> <p>Cuando las hijas son las primogénitas, son las potenciales sucesoras junto a sus hermanos, en equipos mixtos.</p> <p>Hijas con madres que han sido socias en el negocio junto con sus padres. Los padres han sido los principales mentores de estas hijas Comparten el liderazgo con sus hermanos. Visión de la empresa proactiva o de desarrollo. Sucesoras tipo ancla.</p> <p>Cuando los hijos varones son mayores o se han incorporado antes y son legitimados para asumir la sucesión.</p>	
	BAJO		<p><b>HIJAS RELEGADAS A UN SEGUNDO PLANO</b></p> <p>Hijas con un tipo de madre invisible. Visión de la empresa reactiva. No son líderes de sus empresas. Se cumple en sus familias la pauta de la primogenitura masculina por la que se apuesta directamente por los hijos mayores como preferidos para la sucesión frente a las hijas que ejercen un papel de empleadas aunque en realidad sean socias-propietarias. Sucesoras tipo invisible. Dos subtipos según el compromiso: —Compromiso calculador: alienada con respecto a la EF. —Compromiso afectivo: no alienada con respecto a la EF.</p>

Fuente: Elaboración propia

En relación con la mentorización llevada a cabo por parte de los progenitores, hemos analizado previamente la importancia del papel desempeñado tanto por el padre como por la madre como mentores de las hijas, que a su vez se relaciona con la tipología de hijas que hemos elaborado en esta investigación. Dicha relación la presentamos en el siguiente cuadro.

**Cuadro 13: Relación entre mentorización y tipos de hijas**

		TIPO DE HIJAS		
		PROTAGONISTAS	COPROTAGONISTAS	RELEGADAS A UN SEGUNDO PLANO
MENTORIZACIÓN	MADRE	<p>Sus madres han sido gerentes del negocio.</p> <p>La madre es el principal referente para estas hijas, se trata de madres que han ejercido de gerentes en el negocio.</p> <p>Estas hijas han alcanzado el liderazgo en la EF.</p>		
	PADRE	<p>El padre también ha ejercido de mentor de las hijas, pero su papel es menos importante que el de las madres.</p>	<p>Sus madres han sido socias en el negocio junto con sus esposos, pero son sobre todo los padres quienes han ejercido de mentores.</p>	
	NINGUNO DE LOS PROGENITORES			<p>Hijas con un tipo de madre invisible, que ha desempeñado un papel de madre y esposa y que han sido excluidas de la gestión de las empresas.</p> <p>El padre ha apostado por los hijos varones para el liderazgo y la sucesión, manteniendo a las hijas al margen de la mentorización.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

El análisis e interpretación que hemos llevado a cabo en este capítulo nos va a permitir en el siguiente presentar las conclusiones en las que vamos a responder al objetivo general y a los objetivos secundarios que nos habíamos marcado, así como a verificar las hipótesis de partida. Finalmente, presentaremos los beneficios del trabajo y la aplicabilidad, así como sus límites y las implicaciones para futuras investigaciones, junto con las reflexiones finales.

## 8. CONCLUSIONES

El objeto de esta tesis se ha concretado en el estudio sociológico del papel desempeñado por las hijas en las PYMES familiares de la provincia de León, lo cual nos ha permitido revelar las relaciones de género y las diferencias entre hijos con relación a la participación en dichas empresas.

La especificidad de esta investigación con respecto a otros trabajos desarrollados en el ámbito de la empresa familiar radica en que nuestro objeto de análisis no es la empresa, sino la imbricación y las contradicciones que surgen de la fusión empresa/familia, porque este tipo de instituciones económicas son al mismo tiempo unidades de producción y de reproducción y en ellas es imposible separar la esfera pública de la privada. Para este fin hemos indagado en la naturaleza generizada de las PYMES familiares, profundizando en los sesgos de género que se dan en ellas, hemos analizado las reglas, tanto explícitas como implícitas, que rigen el día a día de las empresas y hemos abordado el estudio de las prácticas que legitiman las desigualdades entre hijos e hijas en su seno. Sin lugar a dudas, las diferencias de género en la EF, al igual que en otros contextos, remiten al fenómeno de la desigualdad de género.

Hemos incorporado el género, no únicamente como objeto de estudio, sino también como una herramienta de análisis, lo que nos ha servido tanto para reinterpretar el papel de las hijas en las EF como para llevar a cabo una crítica conceptual. Con este análisis de género creemos haber contribuido a paliar el déficit que existe en el campo de investigación de la EF y de esta manera enriquecer los estudios científicos existentes.

### 8.1. CONCLUSIONES TEÓRICAS

A partir de este objetivo general nos marcamos unos objetivos específicos que hemos alcanzado gracias a la reconstrucción de la experiencia individual de las propias hijas, accediendo a esta, a través del discurso generado mediante la técnica de la entre-



vista en profundidad. De este modo hemos podido contrastar las hipótesis de las que partíamos.

Hace ya treinta años que Lyman, Salganicoff y Hollander (1985) señalaron que el entorno laboral en la EF mostraba la tradición cultural y situaba a mujeres y hombres en diferentes posiciones sociales en el trabajo y en las responsabilidades familiares; también han transcurrido veinticinco años desde que en 1990 se publicara el monográfico de *Family Business Review* sobre la mujer en la empresa familiar, resaltando el tema de la invisibilidad.

En esta investigación que nos ocupa, se muestra cómo las relaciones de dominación patriarcal que durante años se han dado entre los esposos, no se mantienen en el caso de las hijas. En virtud de dichas relaciones, las mujeres —sobre todo las esposas— han sido invisibilizadas y mantenidas al margen del negocio, desapareciendo así de la esfera pública. Las metáforas que se han utilizado a menudo para definir el papel de la mujer en la EF, tales como *gigante escondido* o *pilar invisible* no son apropiadas hoy en día para retratar el papel de las hijas. El abordaje de la temática de las hijas en las EF, ya avanzado el siglo XXI, nos permite describir una realidad distinta, si bien aún no se puede hablar de una igualdad real entre hijos e hijas.

El número de hijas que decide implicarse en la empresa familiar, tanto en la propiedad como en la dirección, ha crecido en los últimos años. Ya no solo forman parte del accionariado, sino también de la gestión y en algunos casos también son protagonistas de la creación, el establecimiento y el crecimiento de la empresa. El aumento de la influencia y el poder de las hijas en las empresas familiares, es, pues, innegable.

Centrémonos ahora en nuestras hipótesis de partida. Sin duda alguna, la primera de ellas queda contrastada, ya que las PYMES familiares son instituciones únicas resultado de una superposición de otras dos —la familiar y la empresarial— en virtud de la cual se dan una serie de conflictos y contradicciones específicas, concretamente entre dos culturas: entre la cultura del beneficio (producción capitalista) y la cultura del cuidado y del bienestar humano (cultura familiar). Esta dualidad de las empresas familiares reserva a las hijas, potenciales sucesoras del negocio, una posición social donde no pueden sino sucederse los conflictos interroles e intrarrol.

En tanto que en las PYMES familiares no existen fronteras entre la familia y la empresa y que las normas y los roles tradicionales de género presentes en la familia se tras-

ladan a la empresa, las hijas son especialmente vulnerables a los conflictos interroles, sobre todo entre los roles privados y profesionales. El rol de empresaria (tal y como se ha definido el rol de empresario masculino, cuya vida está ligada de forma intensiva y casi exclusiva a la empresa) entra en conflicto con otros: con el de madre, lo que lleva a la mujer a reducir su dedicación a la empresa, o con el de hija, a veces definida como la *niñita de papá* (que se espera que sea sumisa y obediente), con el rol de ejecutiva, cuyo cumplimiento les exige tener capacidad de mando, iniciativa, etc.

La segunda hipótesis también se verifica. Las hijas se enfrentan con diferentes tipos de obstáculos para la incorporación y plena participación en las empresas. Estos obstáculos remiten tanto a la socialización diferencial llevada a cabo en las familias, como a la cultura tradicional en el ámbito de las PYMES familiares y a la división sexual del trabajo, aún vigente en la sociedad y que se traslada a las empresas familiares.

El poder en las empresas sigue siendo definido como masculino. Aun en los casos en que las madres han fundado la empresa y han estado implicadas laboralmente en ellas; la figura del empresario y del jefe está representada por el padre. Sin embargo, en muchos casos, detrás de la emprendeduría en las EF no hay una única persona, sino familias, parejas e incluso hijos, tanto hombres como mujeres, que junto con sus progenitores han sido protagonistas activos en la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales y en su posterior crecimiento.

La situación de las hijas en las empresas sigue estando definida en muchos casos por una dominación masculina que ahora tiene su máxima expresión en la desigualdad entre hijos e hijas. Como antes, esta dominación se ha naturalizado, lo que la oculta o dificulta su transformación. En efecto, la desigualdad entre hijos e hijas se legitima y reproduce a través de representaciones generalmente asumidas, imágenes que se traducen en valores y normas que vertebran los patrones de comportamiento establecidos. Las prácticas cotidianas expresan así con claridad la desigualdad entre hijos e hijas. Incluso en los casos en que las hijas rechazan ciertas prácticas, especialmente cuando suponen su exclusión de ciertos espacios, las acaban aceptando al anteponer el supuesto beneficio de la empresa a la obtención de un status igualitario, lo que sin duda es una prueba del éxito de una socialización diferencial y patriarcal. Las mujeres terminan por integrarse así en estructuras generizadas.

La última hipótesis se refiere a los criterios que deciden la sucesión en el liderazgo de las PYMES familiares. Aquí planteábamos que el género condicionaría el principio

de la primogenitura como regla implícita del sistema de valores de la empresa. Esta hipótesis quedó confirmada porque pudimos comprobar que aún se dan casos en que la cultura familiar patriarcal lleva a privilegiar a los varones por encima de las mujeres en las expectativas de carrera, dando como resultado diferencias de género sustantivas entre familiares masculinos y femeninos y a la renuncia a las capacidades y habilidades de las hijas de los fundadores y llegando en algún caso a excluirlas de la sucesión.

Aún siguen existiendo en las EF valores patriarcales por los que las hijas son excluidas de las posiciones de poder y son subordinadas a ocupaciones con menor reconocimiento social. Los hijos varones siguen siendo vistos en algunas empresas como los ocupantes naturales de puestos con mayor autoridad y responsabilidad, en definitiva, se les ha otorgado un papel más protagonista en la empresa, lo que les prepara para ser los sucesores del fundador.

Con relación a los objetivos que nos habíamos marcado podemos concluir que:

- *Existe una socialización diferencial de género en el seno de las familias empresarias que influye en la ubicación de hijos e hijas en el seno de la empresa y en su participación profesional en la misma.*

El papel desempeñado por la madre como mentora y como modelo de identificación ha sido un importante elemento que ha condicionado la socialización, especialmente en aquellas familias empresarias en que las madres habían sido invisibilizadas. En dichas empresas las diferencias de género han sido profundas y se ha admitido, tanto implícita como explícitamente, que los hijos varones serán preparados para asumir el liderazgo del negocio familiar; el control de la empresa está en manos de los hermanos varones frente a las hijas que desempeñan fundamentalmente un papel de empleadas que corresponde con el tipo de sucesora invisible. Por el contrario, las hijas que fueron socializadas en el seno de una familia cuya madre era la líder en el negocio y ejercía de empresaria, y ejercido de mentora, les ha costado menos trabajo conseguir credibilidad y alcanzar el liderazgo en la EF.

En cuanto a la socialización diferencial de género, las hijas definen a sus familias como tradicionales y patriarcales, y en ellas se ha dado un tipo de asignación de funciones y obligaciones en función del género; asimismo, la imagen de empresario se asocia al padre, aunque las madres hayan tenido un papel activo en la empresa. En las familias ha existido un reparto tradicional de tareas por el cual las madres, estuvieran o no impli-

cadadas en la gestión de las empresas, han sido las principales responsables del trabajo reproductivo y emocional, imprescindible para el ámbito productivo, y de las tareas relacionadas con el mantenimiento del capital simbólico (organizar comidas familiares o con proveedores y clientes), frente a los esposos, que se han dedicado plenamente a ser empresarios en la esfera pública. En la segunda generación, los hermanos varones siguen el modelo de sus padres en cuanto empresarios, y en cambio las hijas se siguen teniendo que hacer cargo del trabajo reproductivo en la familia.

Las expectativas de los padres respecto a los estudios de los hijos no varían en función del género, y tanto unos como otras han sido animados a obtener una formación universitaria, y se les ha dado libertad para escoger estudios, si bien suelen tener una formación orientada a la empresa; en el caso de las hijas, la experiencia profesional previa a la incorporación a la EF en otras empresas distintas se muestra muy positiva tanto para conseguir no solo destrezas y competencias sino también confianza en sí mismas, además de credibilidad y legitimidad una vez se incorporan a la EF, y no entrar simplemente como *la hija de*.

La contribución y el trabajo llevado a cabo por las hijas en la segunda generación, una vez se han incorporado a tiempo completo en las empresas familiares, no es considerado ayuda; se trata de trabajos remunerados, reconocidos y centrales para el crecimiento de la empresa.

Las hijas han recibido estímulos por parte de los padres para incorporarse a la EF; de hecho, pertenecer a una empresa familiar les proporciona el acceso a una carrera y a un desarrollo profesional que podría no haber sido posible en ausencia de parentesco o haber resultado más difícil de conseguir (sobre todo en sectores tradicionalmente dominados por los varones); una de las principales motivaciones en la decisión de las hijas de formar parte de la EF es contribuir personal y profesionalmente a un proyecto al que consideran *su casa*. Una vez dentro, las hijas han tenido una carrera ascendente, empezando desde abajo, ocupando distintos puestos en diferentes áreas funcionales de la empresa.

Las hijas perciben y valoran positivamente su participación profesional en las PYMES familiares, pero se han descubierto algunos obstáculos para su plena incorporación y participación en igualdad de condiciones que los hombres.

Las hijas se integran en un tipo de organizaciones que no son neutrales al género, sino que mantienen un tipo de prácticas y procedimientos generizados que corresponden a un modelo masculino y que reproducen las divisiones de género y funcionan como un mecanismo de bloqueo y exclusión de aquel. La división entre público/privado, varón/mujer se traslada a menudo a la asignación de funciones diferenciales a hijos e hijas en la empresa; esta división del trabajo está estructurada por las relaciones sociales patriarcales: las que tienen que ver con la dimensión pública las asume prioritariamente el varón, que a su vez puede centrarse en el desempeño del rol de empresario, frente a las hijas, a quienes se le asignan fundamentalmente tareas relacionadas con la gestión administrativa en la empresa, además de seguir asumiendo el trabajo de reproducción social relacionado con el mantenimiento de los futuros sucesores de la EF (trabajo emocional, tareas de crianza, cuidado, atención, socialización), es decir la reproducción generacional de la siguiente generación de la empresa.

- *Heterogeneidad en el significado que las hijas atribuyen a la relación familia-empresa en el seno de las PYMES familiares.*

En ellas la imbricación entre ambas instituciones es muy estrecha, no pudiendo separar ambos ámbitos, ni tampoco entre lo racional y lo afectivo. Es imposible evitar el impacto recíproco de la familia y el negocio, de las relaciones afectivas, con las objetivas; lo subjetivo con lo objetivo, las emociones con los resultados y los rendimientos.

Las hijas con una visión proactiva y de desarrollo que ven el negocio familiar como una gran oportunidad de carrera profesional y tienen potencialidades para alcanzar el liderazgo en la empresa, perciben de forma positiva su presencia en la empresa. En cambio, las hijas que se incluyen en la categoría de reactivas se definen más como empleadas y no tienen muchas posibilidades de alcanzar el liderazgo. Esta visión no está exenta de implicaciones de género, ya que estas hijas pertenecen a familias numerosas, en las que los hermanos varones han sido legitimados para ejercer de empresarios y han asumido un rol de liderazgo en las empresas.

- *En la EF se dan distintos tipos conflictos, tanto en la esfera familiar como en la esfera empresarial.*

La fusión de dos instituciones de naturaleza distinta, familia y empresa, las convierte en un área fértil para la aparición de conflictos. Las interacciones en el seno de la familia generan conflictos que permean al ámbito empresarial y asimismo los conflictos en ocasiones tienen su origen en la empresa (reparto de trabajo, falta de definición de autoridad y responsabilidad y establecimiento de recompensas) y acaban trasladándose a las relaciones familiares.

Ninguna de las empresas a las que pertenecen nuestras participantes dispone de un protocolo familiar, instrumento que sirve para establecer la relación empresa/familia y para prevenir y anticipar los posibles conflictos que surjan o resolverlos una vez existen.

- *En las EF las hijas desempeñan simultáneamente diferentes roles y son de hecho protagonistas de múltiples conflictos interroles.*

Las hijas que deciden trabajar en la EF reciben demandas contradictorias acerca de las obligaciones que provienen tanto de su pertenencia a la institución familiar como de su presencia en la empresa, al tiempo que se ven obligadas a adecuar su comportamiento a las expectativas de rol de género de una determinada audiencia: clientes, compañeros y también los miembros de la propia familia. Las demandas que se realizan a las mujeres desde una EF no se refieren únicamente a desempeñar bien su puesto, sino que también se espera que sean capaces de cuidar a la familia; por ello, las hijas consideran la flexibilidad que les ofrece la EF como una gran ventaja, sobre todo con la llegada de los hijos, precisamente porque así pueden seguir cumpliendo con las obligaciones en el seno de la familia.

Las hijas que trabajan en la EF a menudo escuchan de otros miembros de su familia (padre, hermano) mensajes contradictorios acerca de sus obligaciones como hija/madre/mujer y como empresaria/ejecutiva; el adecuado desempeño de las demandas y expectativas que provienen de su presencia en la familia y en la empresa lleva a una superposición y en ocasiones a una confusión entre los roles profesionales y familiares o entre distintos roles familiares (madre hija, esposa/hija) o entre distintos roles profesionales (jefa y dueña /compañera). Las hijas se ven obligadas a priorizar el rol maternal

sobre el empresarial o viceversa, frente a sus hermanos varones a quienes el desempeño simultáneo del rol paternal y el empresarial no les acarrea conflictos.

Asimismo, los tradicionales y diferenciales roles de género presentes en la cultura familiar a menudo se trasladan a la EF y se materializan a través de etiquetas como *la hija pequeña*; generando unas expectativas diferentes para hijos e hijas. A las hijas en ocasiones les ha costado que las vean más allá de «la niña de papá», de hecho la expresión *daddy's little girl* que aparece con frecuencia en las investigaciones (Dumas, 1992; Hartman, 1987) también ha surgido en el discurso de nuestras participantes.

El hecho de que la imagen de la autoridad haya estado tradicionalmente representada en las empresas en la figura de un varón hace que las hijas también hayan sufrido problemas para conseguir que los empleados, proveedores o clientes reconozcan su autoridad, ya que son vistas por estos como *la hija del jefe*, en una referencia tanto al rol familiar como al rol de género; en cambio los hermanos varones no se topan con esas resistencias. En los casos en los que además los hermanos se han incorporado antes a la empresa, a ellas les cuesta más esfuerzo conseguir legitimidad en el negocio.

Las hijas acuden a distintas estrategias para gestionar el conflicto entre los roles privados y los profesionales, tales como compartimentar los roles, respondiendo solamente a un conjunto de exigencias de rol al mismo tiempo; integrar los roles, que consiste en tratar de cumplir adecuadamente las demandas de dos tipos de roles simultáneamente; también optan entre un desempeño conservador de rol o tratan de innovar en el cumplimiento de las expectativas, buscando formas alternativas a las tradicionales —esta estrategia no está exenta de conflictos, sobre todo cuando se ponen en cuestión normas tradicionales muy arraigadas en el mundo de la empresa—.

- *Las hijas no acuden a un tipo de atributos esencialistas para definir su presencia en la EF.*

Al igual que partimos de que no es posible definir a las hijas en la EF, en términos de una naturaleza esencial, el comportamiento de las hijas no responde a los estereotipos y a las funciones tradicionalmente asignadas a las mujeres en la EF y que a su vez son las que aparecen en algunas investigaciones; sí lo están más en la descripción que las hijas hacen de sus madres, quienes responden a una imagen de la mujer como responsable de la unidad familiar, sostenedora de la carrera del marido y la encargada de mante-

ner el capital simbólico. Las hijas se muestran escépticas acerca de las supuestas diferencias inherentes entre ellas y sus hermanos y prestan atención a las experiencias concretas en el contexto de cada empresa familiar. La heterogeneidad de hijas, resultado de diferentes experiencias vitales, nada tiene que ver con esos supuestos estereotipos que se han mantenido acerca de las mujeres en la EF.

- *Las hijas son las principales encargadas de la conciliación, que les lleva a compaginar su dedicación a la vida familiar-doméstica y a la laboral en el seno de la empresa.*

Las hijas perciben como muy positiva la EF por las posibilidades que les ofrece para conciliar su vida profesional en la empresa y su vida familiar, sobre todo cuando tienen hijos o ante la hipotética situación de tenerlos en un futuro. Esto se debe a que las hijas siguen siendo las principales responsables de la conciliación en sus familias, frente a sus hermanos, cuya lealtad a la EF no entra en conflicto con la lealtad a la familia que hayan creado, de esta forma pueden priorizar la actividad empresarial en la esfera pública sin sufrir conflictos ni sanciones sociales negativas.

Las hijas, además de la carga de trabajo que soportan en la empresa, se siguen haciendo cargo de toda una serie de tareas y funciones en el seno de la familia, sobre todo con la llegada de los hijos; o cuando, aun no teniéndolos, los esperan para un futuro, adelantan así que reducirán su dedicación a la empresa para el cuidado de estos.

Las EF pueden ser un entorno favorable para las aspiraciones de compatibilizar la vida doméstica y la laboral de hijos e hijas, ya que forman parte de la gestión de la empresa y pueden tener cierta discrecionalidad para tomar algunas decisiones (permisos, reducciones de jornada, excedencias, días libres...); desde la EF se espera de los miembros de la familia, en este caso los hijos e hijas, no solo que desempeñen bien su puesto, sino también que sean capaces de cuidar a la familia, concretamente a sus descendientes, ya que uno de los objetivos de una EF es la continuidad familiar, el traspaso a la siguiente generación de la familia. Sin embargo, el sistema de valores existente y el modelo de división del trabajo en el hogar y en la familia —que sigue teniendo bastante peso— hace que los varones, bien los hijos que forman parte de la EF, o bien las parejas de las hijas, sigan sin entender ciertos trabajos y tareas necesarias para el mantenimiento y reproducción de la familia como propias y que cuando las asumen lo hagan como ayuda, lo que lleva a que sean las hijas las principales encargadas de la familia, los cui-



dados y la atención. Dada la doble responsabilidad de las mujeres en la empresa y en la familia, ello implica que estas no pueden competir con sus hermanos varones de la misma manera en un negocio.

No se da una corresponsabilidad en la asunción de tareas relacionadas con la vida familiar y laboral ni en el ámbito de la empresa (entre hermanos hombres y mujeres) ni en el ámbito de las familias constituidas por las hijas. La familia, el tiempo, los hijos, tienen diferentes implicaciones para las hijas y para los hijos; la desigual distribución de la carga global de trabajo las ubica en una situación de desventaja en el seno de la empresa.

- *En la EF se dan distintos tipos de compromiso o implicación por parte de las hijas.*

Consideramos que tanto el compromiso afectivo como el normativo tienen un impacto importante en el liderazgo de las hijas, lo que lleva a que tengan una gran implicación con la empresa a la que consideran forma parte de su familia y o bien *quieran* o bien *deban* formar parte de esta realidad que es la empresa familiar. Los tipos de compromiso que afectan negativamente en el liderazgo de las hijas o bien están menos presentes, como es el caso del tipo de compromiso calculador o instrumental, basado en el cálculo de los costes percibidos que les acarrearía tener otra ocupación, o no se da, como es el compromiso imperativo, que les llevaría a tener una necesidad imperiosa de seguir formando parte de la EF.

- *La cultura sigue jugando aún un papel clave en la consideración de las hijas como potenciales sucesoras.*

Por un lado, las PYMES familiares son un contexto que está favoreciendo el acceso de las mujeres al poder. Las hijas están pasando a formar parte de los posibles sucesores, pero todavía se dan ciertos aspectos que amenazan el acceso de las hijas a los puestos directivos. Uno de ellos tiene que ver con el estereotipo que asocia la dirección con los varones y la relación que se establece entre los puestos directivos con la mayor autoridad y poder, dos construcciones sociales claramente masculinas. Por otro lado, a las hijas les ha costado esfuerzo desafiar las barreras culturales que han naturalizado que la transferencia de liderazgo se produzca entre el padre fundador al primer hijo nacido varón y tienen que aportar un plus a través de su formación, sus capacidades y sus logros profesionales en otras empresas, gracias a lo cual han podido ir desafiando dicho

criterio. Fruto de todo ello, en algunas empresas se ha ido optando por equipos mixtos de sucesores.

El género sigue marcando las pautas de sucesión, sobre todo con relación a las normas sociales, tanto referidas al comportamiento de la familia empresaria, como a las aspiraciones de los fundadores, si bien la norma de la primogenitura masculina ya no funciona de forma automática, dado que se está dando paso en las PYMES familiares a criterios basados en el mérito y la capacidad de los distintos hijos e hijas y también en las propias necesidades de la empresa.

A partir del análisis y la interpretación de las entrevistas hemos elaborado una tipología de hijas que expresa el papel que desempeñan en las PYMES familiares (entendiendo el término tipo en el sentido weberiano de «tipo ideal»).

Un primer tipo son las *hijas protagonistas*, que son aquellas que han tomado las riendas del negocio y han asumido el liderazgo de la empresa, bien en solitario o de manera compartida con sus hermanos (tanto hombres como mujeres). Este tipo de hijas ha recibido estímulo y actitud positiva por parte de ambos progenitores, pero han sido las madres sus principales mentoras.

Un segundo tipo son las *hijas coprotagonistas*, que corresponden con aquellas hijas que se definen a sí mismas como empresarias, cuyas madres han sido socias en el negocio, junto con sus esposos, pero donde sobre todo los padres han sido quienes han ejercido de mentores en el mismo. Aunque el liderazgo es compartido entre hermanos y hermanas y forman parte de un equipo mixto de sucesores, algunas están mejor posicionadas y son aquellas que pertenecen a empresas en las que son las primeras descendientes y la pauta de la primogenitura masculina ha cedido el paso a que las candidatas femeninas sean consideradas como potenciales sucesoras. En cambio, cuando los hijos varones se incorporaron antes a la empresa y además son mayores que sus hermanas, estos han obtenido legitimidad dentro de la empresa y están mejor ubicados para ser los futuros sucesores.

El tercer tipo son las *hijas relegadas a un segundo plano*, mujeres que desempeñan fundamentalmente un papel de empleadas, no influyen en la toma de decisiones ni for-

man parte de la dirección estratégica, carecen de reconocimiento y visibilidad externa a la propia empresa y es difícil que alcancen roles de liderazgo en la empresa. Por el tipo de socialización diferencial de género por el que han pasado, no han sido estimuladas para la dirección, ni han recibido apoyo por parte de los progenitores, no ejerciendo éstos como mentores de sus hijas. Este perfil de hija se da en empresas en las que la ideología patriarcal está profundamente arraigada y existen hermanos varones que han sido legitimados para asumir el liderazgo y el control del negocio familiar; en ellas se cumple la pauta de la primogenitura masculina por la que se ha apostado directamente por los hijos varones para la sucesión.

## 8.2. REFLEXIONES METODOLÓGICAS

Hemos tratado de incorporar al quehacer sociológico una metodología capaz de aprehender lo relevante, buscando la comprensión interpretativa por encima de la explicación, respondiendo a una opción personal por corregir las desigualdades y con la premisa de que la investigación ha de estar guiada a una mejora de la sociedad, tratando de contribuir a modificar las estructuras de poder y al desarrollo de un nuevo tipo de instituciones económicas.

En esta investigación centrada en el papel desempeñado por las hijas de los fundadores que están implicadas en la gestión, la utilización del género como herramienta de análisis nos ha servido para desvelar las desigualdades en la EF, concretando nuestro objeto de estudio en la provincia de León, donde hemos llevado a cabo el estudio de caso.

Las entrevistas nos han permitido profundizar en las narrativas de las mujeres, un conocimiento profundo de los procesos y las estructuras que están detrás de los relatos de las participantes. Dicha labor, aunque no ha estado exenta de dificultades, ha sido muy gratificante. Esta técnica ha cumplido con creces las expectativas acerca de su idoneidad para abordar la interacción cotidiana entre los sujetos en la EF que afecta a la toma de decisiones y la interconexión familia/empresa que se da en ellas. Ha sido un privilegio como investigadora tener acceso, a través de las entrevistas, a las experiencias vitales y a historias narradas por las propias protagonistas, a las cuales hubiera sido muy difícil acceder a través de otras técnicas de investigación.

### 8.3. BENEFICIOS Y APLICABILIDAD

Es importante como criterio de calidad tener en cuenta que los resultados de la investigación contribuyan, no solo a ampliar los conocimientos existentes, sino también a hacer un mundo mejor. De hecho, las investigaciones con perspectiva de género se caracterizan por tener un componente crítico y transformador, no pretenden exclusivamente comprender la realidad social sino también hacer una aportación al debate de la igualdad de género, llevar a cabo una reivindicación feminista de la igualdad y contribuir a transformar la sociedad.

La contribución de las hijas en las PYMES familiares no es un activo invisible, como lo era en el caso de sus madres y el reconocimiento de su contribución debe ayudar a derribar las pautas de desigualdad en el seno del capitalismo familiar.

Es más probable que en la EF la cuestión de la igualdad entre hijos e hijas se introduzca como una herramienta para aprovechar el potencial de todos los profesionales, a diferencia de lo que ocurre en las EnF, independientemente de que sean hombres o mujeres.

La incorporación de mujeres a la gestión de la EF, o su nombramiento como sucesoras, puede suponer un cambio de las relaciones familiares y ser así fuente de conflictos, fundamentalmente con hermanos cuyas expectativas de acceso al poder estén acordes con los esquemas tradicionales de sucesión. En el caso de estar casadas, también puede generar conflictos con los maridos, pues estos ya no son los únicos proveedores de ingresos, puesto que la mujer pasa a desempeñar un papel de empresaria, ligado tradicionalmente a los varones. Dichos conflictos, no obstante, pueden ser vistos como necesarios y como una palanca de transformación de la cultura de las familias y de las empresas.

Los cambios para evitar las discriminaciones que favorecen a los hijos sobre las hijas en la sucesión deben iniciarse desde la infancia y la adolescencia. La socialización de los descendientes, tanto la anticipatoria como la organizacional, no debe estar basada en ciertas expectativas (basadas en el género, en el orden de nacimiento o en ambos aspectos) acerca de aquellos que serán o no considerados para la sucesión. Otro aspecto que ha de ser tenido en cuenta por parte de los progenitores de cara a la incorporación de los hijos e hijas en la empresa es la experiencia profesional previa en otras empresas,

para que obtengan logros profesionales anteriores a la incorporación a la empresa familiar.

Este trabajo pretende contribuir a cambiar ciertas prácticas a nivel más macro. No solo las empresas, sino también las organizaciones empresariales, deben cambiar su forma de entender la figura del empresario, asociada al varón, incorporando a mujeres en sus órganos de dirección, otorgando más visibilidad a las mujeres (entregando premios no únicamente a los fundadores o a sus hijos varones, en caso de ser empresas dirigidas por equipos mixtos de hermanos) e incrementando la representación de mujeres empresarias en los órganos de dirección de las asociaciones, ya que la presencia casi exclusiva de varones consolida un modelo de poder masculino.

La formación que se realice por parte de organizaciones de empresarios y de asociaciones de EF debe hacer hincapié en el fomento de la socialización igualitaria de hijos e hijas, animando a que los descendientes sean libres de elegir su formación, a que estos futuros sucesores obtengan experiencia profesional previa en otras empresas y a que inicien una carrera en la empresa desde abajo, conociendo las diferentes áreas del negocio previamente a la asunción de responsabilidades en el negocio.

Asimismo, desde dichas organizaciones se debe animar y orientar a las PYMES a la redacción y aprobación de protocolos de EF para regular las relaciones empresa-familia, y que entre otros aspectos incluya cómo se ha de llevar a cabo el proceso sucesorio; también se debe fomentar que las PYMES opten al distintivo de «Igualdad en la Empresa» otorgado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, que trata de reconocer y estimular la labor con la igualdad y que en la convocatoria del año 2014 ya otorgaba especial consideración a las PYMES.

Por su parte, los medios de comunicación no deben seguir reforzando una imagen tradicional, por ejemplo presentando a las hijas que forman parte de la EF o que hayan sido nombradas sucesoras como algo excepcional, reforzando un discurso estereotípico que no corresponde con la heterogeneidad de experiencias de las hijas en el contexto de la EF.

Los estudios acerca de la EF no deben seguir identificando la figura de empresario y los modelos de empresariado y de liderazgo con los varones; dichos modelos no se corresponden con la realidad en que han sido parejas, padres con hijos, madres de manera

individual, etc., los que han puesto en marcha los pilares de una empresa y han contribuido a su crecimiento.

## 8.4. LIMITACIONES E IMPLICACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Pretendemos que esta investigación haya contribuido a incrementar y ampliar los límites del campo de conocimiento acerca de la EF, reforzando en unos casos y desafiando en otros los conocimientos existentes y abriendo nuevas vías para la investigación.

Los objetivos perfilados han sido logrados; no obstante, a partir de los resultados se pueden hacer algunas propuestas para futuras investigaciones:

- Realizar una investigación cuantitativa para abarcar una muestra más amplia e incluir otras variables.
- Ampliar este estudio a empresas grandes y hacer una comparación con las PYMES.
- Abarcar otras zonas geográficas.

A partir de esta investigación y dados los cambios que están experimentando las mujeres en el mundo de la empresa con el ascenso a posiciones de liderazgo y el creciente número de empresas creadas por mujeres, se pueden abrir varios frentes de trabajo orientados a:

- Indagar de qué manera están socializando a sus hijos e hijas las actuales gerentes, potenciales o actuales sucesoras de la EF y cuáles son las pautas de sucesión y de transferencia de liderazgo en dichas empresas, ya que la mayoría de la investigación sobre la socialización de los hijos e hijas en la EF y sobre sucesión en la empresa familiar se ha centrado en cómo se da dado dicho proceso cuando el fundador y principal líder del negocio es el padre, pero cada vez más hijas e hijos están siendo socializados en empresas familiares creadas en los años ochenta y noventa y que son propiedad de mujeres.
- Estudiar las trayectorias de mujeres que crean sus propios negocios o aquellas que crean negocios con sus parejas; concretamente, estudiar la relación entre

maridos y esposas o compañeras en los negocios desde una aproximación feminista.

Otras posibles líneas de investigación pueden estar dirigidas a:

- Descubrir cómo es experimentada por parte de los empresarios la relación familia/empresa.
- Investigar el papel de las hijas que pertenecen a EF pero que han decidido mantenerse al margen de la gestión de la empresa y no son potenciales sucesoras.

## 8.5. REFLEXIONES FINALES

Las relaciones de género en las PYMES familiares no están determinadas de una manera simple. En esta investigación hemos profundizado en los cambios que están operando y en la heterogeneidad presente en ellas con relación al papel de las hijas.

Las hijas están haciendo importantes avances en las empresas familiares y hemos dirigido la atención hacia aquellas mujeres que han decidido incorporarse y proseguir su carrera en ellas, asumiendo responsabilidades y el liderazgo, bien en equipos de hermanos, bien en solitario.

Se ha proporcionado una visión alternativa a la invisibilidad de la mujer en la EF, planteando casos en los que las hijas toman las riendas de los negocios, priorizan su rol empresarial, comparten liderazgo con sus hermanos o se convierten en las sucesoras de la empresa. En este estudio reflejamos cómo las hijas juegan un papel importante y necesario tanto en la formación del negocio como en la gestión y son clave en la estrategia empresarial que sostiene las PYMES familiares.

Las mujeres siempre han desempeñado un papel primordial en las EF, pero el rol desempeñado por las hijas hoy en día en las EF se aleja del desempeñado por sus madres. Estas, bien habían sido esposas invisibles en la empresa, bien estaban en un plano secundario con respecto al de los esposos. Las hijas tienen un papel más visible y reconocido, han dejado de ser vistas como «mujeres que apoyan» a ser consideradas y reconocidas como profesionales por parte de sus padres y el resto de agentes de la empresa (clientes, proveedores, empleados). Esta nueva generación de mujeres que se ha incorporado a la gestión no está dispuesta a los sacrificios que sí asumieron sus madres a

cambio de un escaso o nulo reconocimiento público y privado. Todo este camino para dicho reconocimiento no ha estado exento de obstáculos. Como ellas mismas expresan: *se han tenido que buscar un hueco.*

El éxito de estas empresas familiares, fundadas por parejas y hoy en día gestionadas por sus hijos e hijas, formando equipos de hermanos, hombres y mujeres, nos ayuda a poner en duda la figura del empresario de éxito o emprendedor como resultado de una actividad meramente individual, idealmente un hombre hecho a sí mismo, vinculada a determinados atributos (racional, calculador, orientado a los resultados). Las hijas se han encontrado en las empresas con modelos de empresariado masculinos, pero se han constituido como un agente activo transformador, contribuyendo de esta forma a construir nuevos modelos de liderazgo empresarial y a abrir el camino de nuevas generaciones de empresarias.

A todos los hijos e hijas se les deben dar tanto las mismas oportunidades para entrar en el negocio familiar, en caso de desearlo como, en caso contrario, para no hacerlo. Una vez que se han incorporado, la asignación de funciones no debe estar basada en el género ni en el orden de nacimiento, todos los descendientes han de tener las mismas posibilidades de alcanzar los máximos logros en función de sus capacidades, aptitudes y deseos. Dadas las mismas oportunidades a todos los hijos e hijas, el plan de sucesión debe incluir a todos ellos bien de forma individual o en equipos de hermanos.

Las EF han de considerar la competencia profesional, el mérito y la capacidad del sucesor o sucesora y también su propio deseo, por encima del orden de nacimiento y dar el paso de un modelo sucesorio «del mayor hijo varón» al «sucesor o sucesora más cualificado». No se pueden infrautilizar las capacidades y potencialidades de las mujeres, ya que ello acarrearía costes individuales, sociales y económicos (tanto a nivel de la propia empresa como en un orden más macro).

Aún nos encontramos con una desigualdad de género en las EF, lo cual supone una pérdida de oportunidades, recursos y poder para muchas hijas que forman parte de ellas y también una pérdida para las propias empresas. La participación femenina en las PYMES familiares no es una condición suficiente para una igualdad real, una vez que han conseguido desarrollar una carrera en ellas, el siguiente paso es dar un mayor reconocimiento de las contribuciones que han realizado y seguir luchando para que su estatus no esté subordinado al de los varones ni esté alejado de los centros de poder.



Este trabajo aspira a contribuir a alcanzar el reto de la igualdad real entre hombres y mujeres en las PYMES familiares como una forma de que perduren a través de generaciones manteniendo el talento de todos sus miembros y, sobre todo, desde un punto de vista ético de la igualdad.

## REFERENCIAS

### -A-

- Acker, J. (1990).** Hierarchies, jobs, bodies. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (2006).** Gender and organizations. En J. S. Chafetz (ed.), *Handbook of the Sociology of Gender*, pp. 177-194. New York: Springer.
- Ahl, H. (2003).** The scientific reproduction of gender inequality. A discourse analysis of research articles on Women's Entrepreneurship. Ponencia presentada en *Gender and power in the New Europe, the 5th European Feminist Research Conference*, Lund University, Sweden. 1-17.
- Ahl, H. (2006).** Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595-623.
- Ainsworth, S. y Cox, J. W. (2003).** Families divided: culture and control in small family business. *Organization Studies*, 24(9), 1463-1485.
- Alcaide Castro, M., Ganaza, J. y Munduate Jaca, L. (1993).** Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicología social*, 8(1), 47-68.
- Alguacil Gómez, J. (2011).** *Cómo se hace un trabajo de investigación en sociología*. Madrid: Catarata.
- Alonso Benito, L. E. (1994).** Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En J. M. Delgado, J. Gutiérrez (coords.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, pp. 225-420. Madrid: Síntesis.
- Álvarez-Uría, F. y Varela, J. (2009).** *Sociología de las instituciones. Bases sociales y culturales de la conducta*. Madrid: Morata.
- Alvesson, M. y Skoldberg, K. (2000).** *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. London: Sage.

- Angoitia Grijalba, M. y Rahona López, M. (2007).** Evolución de la educación universitaria en España: diferentes perspectivas y principales tendencias (1991-2005). *Revista de Educación* (344), 219-221.
- Annino, P., Davidow, T., Harrison, C. A. y Davidow, L. (2009).** *Women in Family Business: What Keeps You Up at Night?*. Charleston: Booksurge Llc.
- Aragonés Signes, J. (1992).** La sucesión en las empresas familiares. *Alta dirección*, 27(162), 37-46.
- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H. y Ward, J. L. (1996).** *Family business sourcebook II: a guide for families who own businesses and the professionals who serve them*. Marietta, Georgia: Business Owner Resources.
- Asociación de Trabajadores Autónomos (ATA) (2015).** *Informe Mujer autónoma 2014*. Madrid: ATA.
- Astrachan, J. H. y Shanker, M. C. (2003).** Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 13(3), 211-219.
- Awe, S. (1999).** The daughter also rises: How women overcome obstacles and advance in the family-owned business. *Library Journal*, 124(15), 93-93.
- Ayala Calvo, J. C. y Manzano García, G. (2011).** Conflictos en la empresa familiar: origen y posibles soluciones. En J. F. Corona Ramón (ed.), pp. 595-625. Barcelona: Ediciones Deusto.

**-B-**

- Baines, S. M. y Wheelock, J. (1999).** Institute for Small Business Affairs (ed.), *A business in the family: an investigation of the contribution of family to small business survival, maintenance and growth*. Newcastle upon Tyne: University of Newcastle upon Tyne, Department of Social Policy.
- Barbeito Roibal, S. (2002).** *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. (Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10553/2250>
- Barbeito Roibal, S. (2004).** *El proceso de sucesión en la empresa familiar gallega: análisis empírico y conclusiones*. La Coruña: Tórculo.

- Barbeito Roibal, S., Crespo Pereira, D., Martínez Carballo, M. y Guillén Solórzano, E. (2008).** Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. *Estudios de economía aplicada*, 26(2), 17.
- Barbeito Roibal, S., Nieto de Almeida, A. y Crespo Pereira, D. (2012).** El efecto género en la empresa familiar. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española* (3022), 45-54.
- Barberá Heredia, E. (1998).** Estereotipos de género: construcción de las imágenes de las mujeres y los varones. En J. Fernández (ed.), *Género y sociedad*, pp. 177-203. Madrid: Pirámide.
- Barberá Heredia, E., Ramos López, A. y Sarrió Catalá, M. (2000).** *Mujeres directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido/Exceptional women: The career paths of women managers in Spain and the UK*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Barnes, L. B. (1988).** Incongruent hierarchies: Daughters and young sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9-21.
- Barnett, F. y Barnett, S. (1988).** *Working together: Entrepreneurial couples*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Barrett, M. (1995).** Feminist perspectives on learning for entrepreneurship: The view from small business. En J. A. Hornaday, J. A. Timmons y K. H. Vesper (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 323-337. Massachusetts: Babson College.
- Barrett, M. (1998).** Feminist theoretical perspectives on women's business ownership: Some insights from a Queensland study. *International Review of Women & Leadership*, 4(1), 13-39.
- Barrett, M. y Moores, K. (2009).** Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 363-377.
- Barrett, M. y Moores, K. (2009).** *Women in family business leadership roles: daughters on the stage*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F. y Quintana García, C. (2011).** Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 14(2), 78-90.

- Benavides Velasco, C. A., Quintana García, C. y Guzmán Parra, V. F. (2013).** Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>
- Benería, L. (1981).** Reproducción, producción y división sexual del trabajo. *Mientras tanto* (6), 47-84.
- Berger, P. (1963).** *Invitation to sociology: A humanistic perspective*. Garden City, NY: Double Day.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1984).** *La construcción social de la realidad* (7.<sup>a</sup> reimp.). Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Bessiére, C. (2014).** Female and male domestic partners in wine-grape farms (Cognac, France): conjugal asymmetry and gender discrimination in Family Businesses. *The History of the Family*, 19(3), 341-357. doi: 10.1080/10811602X.2014.934880
- Bilbao, A. (2000).** Trabajo, empleo y puesto de trabajo. *Política y Sociedad* (34), 69-82.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H. y Pistrui, D. (2002).** Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Bjursell, C. y Bäckvall, L. (2011).** Family business women in media discourse: the business role and the mother role. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 154-173. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/20436231111167228>
- Blanco García, A. I. (1996).** *Mujer, violencia y medios de comunicación*. León: Universidad. Secretariado de Publicaciones.
- Blanco García, A. I. (2002).** El descenso de la fecundidad en España y el ideal de la maternidad intensiva. En *Nuevas visiones de la maternidad*, pp. 123-156. León: Universidad de León, Secretariado de Publicaciones y Medios Audiovisuales.
- Blanco Mazagatos, V. y Fuente Sabaté, J. M. (2003).** *La empresa familiar en Castilla y León. Un primer intento de caracterización y análisis*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Blondel, C. (2005).** *Las mujeres y la empresa familiar: funciones y conclusión*. Barcelona: Asociación Catalana de la Empresa Familiar. Colección Biblioteca de la Empresa Familiar.

- Blondel, C. (2013).** The women of the family business. En A. Colli, P. Fernández Pérez (eds.), *The endurance of Family Business. A Global Review*, pp. 199-223. Londres: Cambridge University Press.
- Borderías, C. y Carrasco, C. (1994).** Introducción: las mujeres y el trabajo: aproximaciones históricas, sociológicas y económicas. En C. Borderías, C. Carrasco y C. Alemany (Comps.), *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*, pp. 15-110. Barcelona: Icaria.
- Borderías, C., Carrasco, C. y Alemany, C. (Comps.). (1994).** *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*. Barcelona: Icaria.
- Botía Morillas, C. (2013).** Cómo diseñar una investigación para el análisis de las relaciones de género. Aportaciones metodológicas. *Papers: revista de sociología* (98), 443-470.
- Botía Morillas, C. y Duarte Sánchez, A. D. (2010).** Incidencia política como misión de la Sociología del Trabajo: una propuesta que incorpora la metodología de género. *Cuadernos de relaciones laborales*, 28(2), 277-298.
- Bourdieu, P. (1988).** *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Bourdieu, P. (2000).** *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Brullet Tenas, C. (1996).** Roles e identidades de género: una construcción social. En M. A. García de León, M. García de Cortázar y F. Ortega (coords.), *Sociología de las mujeres españolas*, pp. 273-308. Madrid: Editorial Complutense.
- Brunet Icart, I., Belzunegui Eraso, Á. y Pastor Gosálbez, I. (2011).** *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Universitas.
- Bruni, A., Gherardi, S. y Poggio, B. (2008).** *Gender and Entrepreneurship. An ethnographical approach*. London: Routledge.
- Buchholz, B. B., Crane, M., Nager, R. W. y Ortega, A. (2000).** *Respuestas a la empresa familiar: Arthur Andersen contesta a sus 105 preguntas más difíciles*. Bilbao: Deusto.
- Bueno, J. C. C., Fernández, María del Carmen Díaz, Rus Rufino, S. y Vázquez Sánchez, A. (2014).** *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, Casos y Soluciones* (2.ª ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Burawoy, M. (1989).** *El consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Buswell, C. y Jenkins, S. (1994).** Equal opportunities policies, employment and patriarchy. *Gender, Work & Organization*, 1(2), 83-93.

-C-

**Cabrera Suárez, M. K. (1998).** *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar.* (Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10553/2250>

**Cabrera Suárez, M. K. y García Falcón, J. M. (1999).** La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 8(1), 7-30.

**Cabrera Suárez, M. K. y García Falcón, J. M. (2001).** Investigación en el campo de la empresa familiar: fundamentos teóricos y perspectivas metodológicas. En *Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar: ponencias y comunicaciones* (1.ª), pp. 17-48. Valencia: Instituto de Investigación de la Empresa Familiar.

**Cadieux, L. (2007).** Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.

**Cadieux, L., Lorrain, J. y Hugron, P. (2002).** Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.

**Calás, M. B. y Smircich, L. (1999).** From «the woman's» point of view: Feminist approaches to organization studies. En S. Clegg, C. Hardy (eds.), *Studying organizations. Theory and Method* (2.ª ed.), pp. 212-251. London: Sage.

**Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. (2004).** *Empresa familiar: guía básica para empresarios y directivos.* Madrid: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.

**Cappuyns, K. (2007).** Women behind the scenes in Family businesses. *Electronic Journal of family Business Studies*, 1(1), 38-61.

**Carlock, R. S. y Ward, J. L. (2003).** *La planificación estratégica de la familia empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar.* Barcelona: Ediciones Deusto.

- Carlock, R. S. y Ward, J. L. (2010).** *La excelencia en la empresa familiar: el proceso de planificación para la empresa y la familia*. Barcelona: Deusto.
- Carrasco, C. (2006).** La economía feminista como apuesta por otra economía. En M. J. Vara Miranda (ed.), *Estudios sobre género y economía*. Madrid: Akal.
- Carrasco, C. (ed.). (2003).** *Mujeres y economía: nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas* (2.<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Icaria Editorial.
- Carrasco, C. y Domínguez, M. (2003).** Género y usos del tiempo: nuevos enfoques metodológicos. *Revista de Economía Crítica*, 1, 129-152.
- Carrasco, C. y Mayordomo, M. (2003).** Tiempos, Trabajos y Organización Social: reflexiones en torno al mercado laboral femenino. En C. Carrasco (ed.), *Mujeres y economía: nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas* (2.<sup>a</sup>), pp. 125-161. Barcelona: Icaria Editorial.
- Casado Aparicio, E. (2003).** La emergencia del género y su resignificación en tiempos de lo «post». *Foro interno: anuario de teoría política* (3), 41-66.
- Casas, J. I. (1988).** Características del trabajo de la mujer: el caso español. *Sociología del trabajo* (3), 17-34.
- Cassia, L., De Massis, A. y Giudici, F. (2011).** Italy: The challenges of father–daughter succession in an Italian family business. En Halkias D., Thurman P., Smith C., Nason R.S. (ed.), *Father–daughter succession in family business: A cross-cultural perspective*, pp. 141-155. London: Gower Publishers.
- Castaño Collado, C. (coord.). (2009).** *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Castaño Collado, C., Fuentes Ruiz, P. y Laffarga Briones, J. (2007).** Mujeres y poder económico en las empresas del IBEX-35. En *Empresa y sociedad: respondiendo al cambio: comunicaciones presentadas*, pp. 123-124. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA.
- Ceja, L. (2008).** El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible. *Newsletter de Empresa Familiar* (38), 1-4.



- Cesaroni, F. M. y Sentuti, A. (2014).** Women and family businesses. When women are left only minor roles. *The History of the Family*, 19(3), 358-379. doi: 10.1080/1081602X.2014.929019
- Clegg, S., Hardy, C. y Nord, W. R. (1996).** *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Cole, P. M. (1997).** Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Coller Porta, F. X. (2005).** *Estudio de casos* (2.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Colli, A. (2003).** *The history of family business, 1850-2000*. New York: Cambridge University Press.
- Colli, A. y Fernández Pérez, P. (eds.). (2013).** *The endurance of Family Business. A Global Review*. New York: Cambridge University Press.
- Colli, A., Fernández Pérez, P. y Rose, M. B. (2003).** National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *Enterprise and Society*, 4(1), 28-64.
- Congreso Nacional de la Empresa Familiar (V Congreso). (2002).** Mesa redonda: Papel de la mujer en la Empresa Familiar. En Instituto de Empresa Familiar (ed.), . Salamanca: Instituto de Empresa Familiar.
- Congreso Nacional de la Empresa Familiar (XI Congreso). (2008).** Mesa redonda: Ejecutivas del Siglo XXI. En Instituto de Empresa Familiar (ed.), *Documento n.º 138*. Madrid: Instituto de Empresa Familiar.
- Congreso Nacional de la Empresa Familiar (VI Congreso). (2003).** Mesa redonda: Papel de la mujer en la Empresa Familiar. En Instituto de Empresa Familiar (ed.), *Documento n.º 138*. Córdoba: Instituto de Empresa Familiar.
- Congreso Nacional de la Empresa Familiar (XIII Congreso). (2010).** Mesa redonda: Papel de la mujer en la Empresa Familiar. En Instituto de Empresa Familiar (ed.), . Santander: Instituto de Empresa Familiar.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio. (2009).** *Pyme Familiar puente al futuro. Pyme familiar en España 2007-2008*. Madrid: Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

- Corbetta, P. (2010).** *Metodología y técnicas de investigación social* (2.<sup>a</sup> ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Corona Ramón, Juan Francisco (ed.) (2005).** *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Corona Ramón, Juan Francisco (ed.) (2011).** *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Corona Ramón, J. F. (2002).** Reformas legales en el ámbito de la empresa familiar: Situación actual y perspectivas. *Boletín de estudios económicos*, 57(177), 501-516.
- Corona Ramón, J. F. (2004).** *Características de la empresa familiar*. Barcelona: Asociación Catalana de la Empresa Familiar. Colección Biblioteca de la Empresa Familiar.
- Corona Ramón, J. F. y Téllez Roca, J. (2011).** El protocolo familiar. En J. F. Corona Ramón (ed.), *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*, pp. 793-835. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Crespo Suárez, E., Torregrosa Peris, J. R., Bergère, J. y Álvaro Estramiana, J. L. (1998).** Los significados del trabajo: un análisis lexicográfico y discursivo. *Sociología del trabajo* (33), 51-70.
- Curimbaba, F. (2002).** The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*, 15(3), 239-252.
- Chinchilla Albiol, M. N., García Lombardía, P. y Mercadé i Ferrando, A. (1999).** *Emprendiendo en femenino*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Litz, R. (2003).** A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18, 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Sharma, P. (1998).** Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Sharma, P. (2005).** Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-576.

**-D-**

- Danes, S. M., Haberman, H. y McTavish, D. (2005).** Gendered discourse about family business. *Family Relations* (54), 116-130.
- Danes, S. M. y Olson, P. D. (2003).** Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. *Family Business Review*, 16(1), 53.
- Daune-Richard, A. (2000).** Cualificación y representación social. En M. Maruani, C. Rogerat y M. T. Torns MARTÍN (eds.), *Las nuevas fronteras de la desigualdad: hombres y mujeres en el mercado de trabajo*, pp. 71-87. Barcelona: Icaria Editorial.
- Davies, S. (1990).** Inserting gender into Burawoy's theory of the labour process. *Work, Employment & Society*, 4(3), 391-406.
- Davis, P. (1983).** Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, summer, 47-63.
- Davis, P. y Stern, D. (1981).** Adaptation, survival and growth of the Family Business: An integrated systems perspective. *Human Relations*, 34(3), 207-224.
- Davis, J. A. (1989).** The influence of Life Stage on Father-Son Work relationship in Family Companies. *Family Business Review*, 11(1), 47-74.
- Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997).** *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business Press.
- Davis, J. A. y Tagiuri, R. (1989).** Life stages and Father-son work relations in family companies. *Family Business Review*, 1(11), 47-74.
- Davis, J. A. y Tagiuri, R. (1996).** Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H. y Chrisman, J. J. (2012).** *Family business studies: An annotated bibliography*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Dex, S. (1991).** *La división sexual del trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Díaz García, M. C. y González Moreno, Á. (2011).** Spain: father-daughter succession in Spain; success factors in a male-dominated sector. En D. Halkias, Thurman P., C. Smith

y R. S. Nason (eds.), *Father–daughter succession in family business: A cross-cultural perspective*, pp. 167-174. London: Gower Publishers.

**Díaz Martínez, C. y Dema Moreno, S. (2013).** Metodología no sexista en la investigación y producción del conocimiento. En C. Díaz Martínez, S. Dema Moreno (eds.), *Sociología y género*, pp. 65-86. Madrid: Tecnos.

**Díaz Morlán, P. (2013).** La sucesión de las empresas familiares británicas y españolas en los S.XIX y S.XX. El papel del mérito, la formación y el aprendizaje. En P. Fernández Pérez (ed.), *La profesionalización de las empresas familiares*, pp. 17-33. Madrid: LID.

**Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2014).** *Cifras PYME*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Recuperado de [http://www.ipyme.org/publicaciones/CifrasPYME\\_enero2014.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/CifrasPYME_enero2014.pdf)

**Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2014).** *Estadísticas PYME. Evolución e Indicadores.Marzo 2014*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Recuperado de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ESTADISTICAS--PYME-n14-marzo-2014.pdf>

**Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008).** *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar* (6.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Recuperado de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>

**Donnelley, R. G. (1964).** *Harvard Business Review*, 42(July-August), 93-105.

**Dugan, A. M., Krone, S. P., LeCouvie, K., Pendergast, J. M., Kenyon-Rouvinez, D. H. y Schuman, A. M. (2011).** *A woman's place: The crucial roles of women in family business* (2.<sup>a</sup> ed.). New York: Palgrave Macmillan.

**Dumas, C. (1989).** Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31-46.

**Dumas, C. (1990).** Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family business. *Family Business Review*, 3(2), 169-181.

**Dumas, C. (1992).** Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41-56.

**Dumas, C. (1998).** Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 12(3), 219-228.

- Dumas, C. (2011).** «How did all this started?» A Pioneer of father-daughter family business succession research remembers and looks ahead. En Halkias D., Thurman P., Smith C., Nason R.S. (ed.), *Father-daughter succession in family business: A cross-cultural perspective*, pp. 9-13. London: Gower Publishers.
- Durán Heras, M. Á. (1986).** *La jornada interminable*. Barcelona: Icaria.
- Durán Heras, M. Á. (2000).** *La contribución del trabajo no remunerado a la economía española: alternativas metodológicas*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Durán Heras, M. Á. (2001).** El futuro del trabajo en Europa. En S. Del Campo (ed.), *Perfil de la sociología española*, pp. 163-200. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Durán Heras, M. Á. (2010).** *Tiempo de vida y tiempo de trabajo*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Durán Heras, M. Á. y Paniagua Mazorra, A. (2001).** Empleo, remuneración y carga de trabajo de la población rural en España: Una aportación al debate sobre el nuevo contrato social. *Sociología del trabajo* (41), 127-154.
- Durán Heras, M. Á. y Rogero García, J. (2009).** *La investigación sobre el uso del tiempo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Dyer, W. G. (1988).** The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Dyer, W. G. y Handler, W. C. (1994).** Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Dyer, W. G. y Sánchez, M. (1998).** Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review*, 11(4), 287-295.

**-E-**

- Eichler, M. (1991).** *Nonsexist Research Methods. A Practical Guide*. London: Routledge.
- Eifert, C. (2007).** When do women become heiresses of corporations? Follow-tip regulations concerning family businesses in the second half of the 20th century. *Feministische Studien*, 25(2), 243.
- Eisenhardt, K. M. (1989).** Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- Elias, N. (1995).** *Sociología fundamental*. Barcelona: Gedisa.
- Ely, R. J. (1995).** The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589-634.
- Ely, R. J. y Meyerson, D. E. (2000).** Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in organizational behavior*, 22, 103-151.
- Engels, F. (1977).** *El origen de la familia, de la propiedad privada y del estado* (2.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Fundamentos.

**-F-**

- Ferguson, K. (1984).** *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fernández Gimeno, J. P. y Reyes López, M. J. (2000).** *La empresa familiar*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Fernández Pérez, P. (2003).** Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates recientes. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* (17), 45-66.
- Fernández Villanueva, C., Domínguez Bilbao, R., Revilla Castro, R., Anagnostou, A. y Sancho Hernández, M. (2003).** *La igualdad de oportunidades: los discursos de las mujeres sobre avances, obstáculos y resistencias*. Barcelona: Icaria.
- Finkel, L. (1999).** ¿Qué es un profesional? Las principales conceptualizaciones de la sociología de las profesiones. En Castillo Mendoza, Carlos Alberto (coord.), *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico* pp. 197-228. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Finkel, L., Parra Contreras, P. y Baer, A. (2008).** La entrevista abierta en investigación social: trayectorias profesionales de ex deportistas de élite. En A. J. Gordo López, A. Serrano Pascual (coords.), *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*, pp. 127-154. Madrid: Pearson Educación.
- Fletcher, D. E. (2002).** *Understanding the small family business*. London: Routledge.
- Frau Llinares, M. J. (1999).** *El trabajo de las mujeres: entre la producción y la reproducción*. Alicante: Universidad de Alicante.

**Frishkoff, P. y Brown, F. H. (1993).** Women on the Move in family Business. *Business Horizons*, 36(2), 66-70.

**Fundación SEPI. (2013).** *Las empresas industriales en 2011. Encuesta sobre estrategias empresariales.* Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

**-G-**

**Galve Górriz, C. y Salas Fumás, V. (2003).** *La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados.* Bilbao: Fundación BBVA.

**Gálvez Muñoz, L. (2000).** Género, empresa e historia. *Leviatán: Revista de hechos e ideas* (81), 131-168.

**Gálvez Muñoz, L. y Fernández Pérez, P. (2007).** Female entrepreneurship in Spain during the nineteenth and twentieth centuries. *Business History Review*, 81(3), 495-515.

**Gallego Domínguez, I. (2012).** La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. *Cuadernos de reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar* (14)

**Gallo Laguna de Rins, Miguel Ángel, Cappuyns, K. y Vilaseca, A. (1998).** Successful family businesses. *9th Annual World Conference of the Family Business Network*, Paris.

**Gallo Laguna de Rins, Miguel Ángel (1990).** El papel de la esposa en la empresa familiar. *Documento de investigación del IESE*, 192, 1-21.

**Gallo Laguna de Rins, Miguel Ángel (1993).** *La empresa familiar [4]*. Barcelona: IESE.

**Gallo Laguna de Rins, Miguel Ángel (1995).** La empresa familiar: fortalezas y trampas. En *La empresa familiar ante el Derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*, pp. 50-59. Madrid: Civitas.

**Gallo Laguna de Rins, Miguel Ángel (1995).** *Empresa familiar: textos y casos.* Barcelona: Praxis.

**Gallo Laguna de Rins, Miguel Ángel (1998).** Ética de los comportamientos personales en la Empresa Familiar. *Documentos de Investigación IESE*, 372, 1-18.

**Gallo Laguna de Rins, Miguel Ángel (2001).** *La empresa familiar.* Barcelona: Universidad de Navarra. IESE.

**Gallo Laguna de Rins, Miguel Ángel (2011).** *El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial.* Barcelona: Profit.



- Gallo Laguna de Rins, Miguel Ángel y García Pont, C. (1989).** La empresa familiar en la economía española. *Papeles de economía española* (39), 67-85.
- García Almeida, D. J. y Cabrera Suárez, M. K. (2000).** La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar. *Esic market* (106), 47-57.
- García de León, M. A., García de Cortázar Nebreda, M. y Ortega, F. (coords.). (1996).** *Sociología de las mujeres españolas*. Madrid: Editorial Complutense.
- García Falcón, J. M. y Cabrera Suárez, M. K. (2000).** Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* (6), 187-212.
- García Ferrando, M. (coord.) (1998).** *Pensar nuestra sociedad: fundamentos de sociología* (2.ª compendiada). Valencia: Tirant lo Blanch.
- García Sáinz, C. (1993).** Revisión de conceptos de la encuesta de población activa. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas* (61), 173-184.
- García Sáinz, C. (1994).** El trabajo, más allá del empleo: La necesidad de indicadores universales. En *El trabajo desde una perspectiva de género*, pp. 25-47. Madrid: Consejería de Presidencia, Dirección General de la Mujer.
- García Sáinz, C. (2005).** El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad. En R. Aguirre, C. G. Sainz y C. Carrasco (eds.), pp. 35-50. Santiago de Chile: United Nations Educational.
- García Sáinz, C., Legarreta Iza, M. y Rodríguez, R. (2005).** *Relaciones laborales y relaciones de género: el empresariado madrileño ante la conciliación de la vida laboral y la vida doméstica*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- García-Álvarez, M. E. (2001).** *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. (Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/3942>
- García-Álvarez, M. E. y López-Sintas, J. (2006).** Founder-successor's transition: a model of coherent value transmission paths. En P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, pp. 237-252. Cheltenham: Edward Elgar.



- García-Álvarez, M. E., López-Sintas, J. y Saldana Gonzalvo, P. (2002).** Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Garmendia Martínez, J. A. (1988).** La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas* (41), 7-24.
- Gatewood, E. J., Carter, N., Brush, C., Greene, P. y Hart, M. (2003).** Women Entrepreneurs. Their Ventures and the Venture Capital Industry: An Annotated Bibliography. *Entrepreneurship and Small Business Research Institute*, 1.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. y Dunn, B. (1999).** Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Giddens, A. (1995).** *Sociología* (2.<sup>a</sup> ed., 1.<sup>a</sup> reimp.). Madrid: Alianza Editorial.
- Gilligan, C. (1982).** *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Gillis-Donovan, J. y Moynihan-Bradt, C. (1990).** The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3(2), 153-167.
- Giménez Sánchez, J. (2002).** Riesgo y eficiencia en la empresa familiar. *Boletín de estudios económicos*, 57(177), 395-432.
- Gimeno Sandig, A. (2001).** Reflexión sobre la bibliografía de la empresa familiar. En *Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar: ponencias y comunicaciones*, pp. 77-94. Instituto de Investigación de la Empresa Familiar.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1976).** *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. Nueva York: Aldine.
- Goffman, E. (1986).** *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Goffman, E. (1993).** *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (2.<sup>a</sup> reimp.). Buenos Aires: Amorrortu.
- Gómez Anson, S. y Sacristán Navarro, M. (2008).** Women Board of directors in spanish Family Firms. En V. Gupta, N. Levenburg, L. Moore, J. Motwani y T. Schwarz (eds.), *Culturally-Sensitive models of gender in Family Business*, pp. 40-50. India: ICFAI.

- Gómez Bueno, C. (2001).** Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis. *Papers: revista de sociología* (63), 123-140.
- González Fuentes, M. y Gómez Torres, A. (2009).** La PYME familiar española y su internacionalización. Situación actual y perspectivas. Recuperado de <http://www.varios.cen7dias.es/documentos/documentos/71/empresafamiliar.pdf>.
- Gorritz, C. G. y Fumas, V. S. (1993).** Propiedad y resultados de la gran empresa española. *Investigaciones económicas*, 17(2), 207-238.
- Gorz, A. (1995).** *Metamorfosis del trabajo: búsqueda del sentido: crítica de la razón económica*. Madrid: Sistema.
- Greele, R. (1990).** *Historia y fuente oral*. Madrid: Fundamentos.
- Gundry, L. K. y Welsch, H. P. (1994).** Differences in Familial Influence Among Women-Owned Businesses. *Family Business Review*, 7(3), 273-286.

**-H-**

- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999).** A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. y MacMillan, I. C. (2003).** *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Haberman, H. y Danes, S. M. (2007).** Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184.
- Halkias D., Thurman P., Smith C., Nason R.S. (eds.). (2011).** *Father–daughter succession in family business: A cross-cultural perspective*. London: Gower Publishers.
- Hamilton, E. (2006).** Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses. *International Small Business Journal*, 24(3), 253-271. doi: 10.1177/0266242606063432
- Hampton, M. M. (1990).** Problems and prospects in clinical research on family firms. *Family Business Review*, 3, 245-262.
- Hampton, M. M. (2009).** Women in Family Business Leadership Roles: Daughters on the Edge. *Family Business Review*, 22(4), 366-369.

- Handler, W. C. (1989).** Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. C. (1990).** Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- Handler, W. C. (1994).** Succession in family business: A Review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Harding, S. (1987).** *Feminism and methodology: social science issues*. Bloomington: Indiana University Press.
- Harris, O. y Young, K. (1981).** Engendered structures: Some problems in the analysis of reproduction. En *Critical social studies*. London: Macmillan.
- Hartman, C. (1987).** Family Business: Why Daughters Are Better? *Inc*, 9(9), 41-46.
- Hartmann, H. (1979).** The unhappy marriage of Marxism and Feminism: Towards a more progressive union. *Capital & Class*, 3(2), 1-33.
- Hearn, J. y Parkin, W. (1992).** Gender and Organizations: A Selective Review and a Critique of a Neglected Area. *Organization Studies*, 1, 46-66.
- Heredia, E. B. (1998).** Estereotipos de género: construcción de las imágenes de las mujeres y los varones. En J. Fernández Sánchez (ed.), *Género y sociedad*, pp. 177-206. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hirata, H. y Kergoat, D. (2000).** Una nueva mirada a la división sexual del trabajo. En M. Maruani (ed.), *Las nuevas fronteras de la desigualdad: hombres y mujeres en el mercado de trabajo*, pp. 139-158. Barcelona: Icaria.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. y Sanders, G. (1990).** Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286.
- Hollander, B. S. y Bukowitz, W. R. (1990).** Women, family culture, and family business. *Family Business Review*, 3(2), 139-151.
- Horton, P. B. y Hunt, C. L. (1986).** *Sociología* (3.<sup>a</sup> ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E. y Westhead, P. (2010).** Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437-451.

**Humphreys, M. M. (2013).** Daughter succession: a predominance of human issues. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 24-44.

**-I-**

**Iannarelli, C. L. (1992).** *The socialization of leaders in family business: An exploratory study of gender.* (Tesis Doctoral no publicada, University of Pittsburgh).

**Infestas Gil, A. (2001).** *Sociología de la empresa* (3.ª ed.). Salamanca: Amarú.

**Informa (2014).** *Las mujeres en los Consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas.* Madrid: Informa. Recuperado de [www.informa.es/system/resources/.../mujeres\\_consejos.pdf](http://www.informa.es/system/resources/.../mujeres_consejos.pdf).

**Injuve (2008).** *La educación universitaria en España y la inserción laboral de los graduados en la década de los noventa.* Madrid: Injuve.

**Instituto de la Mujer (2013).** *Mujeres en cifras. Boletín estadístico. El tiempo de las mujeres y el tiempo de los hombres.* Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Recuperado de <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/boletinEstadistico/docs/Boletin3Marzo2013.pdf>.

**Instituto Nacional de Estadística (2015).** *Encuesta de empleo del tiempo 2009-2010.* Madrid: INE. Recuperado de <http://www.ine.es/prensa/np669.pdf>.

**-J-**

**Jablin, F. M. y Putnam, L. L. (2001).** *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods.* Newbury: Sage.

**Jaffe, D. T. (1990).** *Working with the ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful family business.* Emerville: Conari Press Berkeley, CA.

**Jones, G. y Rose, M. B. (1993).** Family capitalism. *Business History*, 35(4), 1-16.

**Junter-Loiseau, A. y Tobler, C. (1999).** Reconciliation of domestic care work with paid work. Approaches in international legislation and policy instruments and in the scientific discourse. En O. Hufton, Y. Kravatitou (eds.), *Gender and the use of time.* La Haya: Kluwer Law Int.

**-K-**

- Kanter, R. M. (1977).** *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1987).** Men and Women of the Corporation Revisited. Interview with Rosabeth Moss Kanter. *Human Resource Management*, 26(2), 257-263. doi: 10.1002/hrm.3930260209
- Kaye, K. (1991).** Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, 4(1), 21-44.
- Keating, N. C. y Little, H. M. (1997).** Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2), 157-171.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993).** Lo bueno y lo malo de las empresas familiares. *Harvard Deusto Business Review* (56), 32-44.
- Kilkolly-Proffit, M. (2013).** Socialisation of family businesses in women-led family businesses: Growing up with. *University of Auckland Business Review*, 16(1), 6.
- Köhler, H. y Martín Artiles, A. (2005).** *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta.
- Kondo, D. K. (1990).** *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kram, K. y Hampton, M. M. (2008).** When women lead: The visibility-vulnerability spiral. En E. B. Klein, F. Gabelnick y P. Herr (eds.), *The psycho-dynamics of leadership*, pp. 193-218. Madison: Psychosocial Press.
- Krueger, R. A. (1991).** *El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. y Montagno, R. V. (1993).** Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58, 28-39.
- Kvale, S. (2007).** *Doing interviews*. Los Angeles, CA: Sage.

**-L-**

- Lansberg, I. (1983).** Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lansberg, I. (1988).** La conspiración de la sucesión. *Family Business Review*, 1(2), 11-19.
- Lansberg, I. (1995).** The power of the chief Emotional Officer. *Family Business Magazine*, spring, 28-30.
- Lansberg, I. (1995).** Las relaciones Familia-Empresa: La gestión de la Empresa Familiar. En *Jornadas sobre la empresa familiar*, pp. 27-40. Vitoria: Sindicato Empresarial Alavés.
- Le Van, G. (2003).** *Guía para la supervivencia de la empresa familiar* (2.<sup>a</sup> ed.). Bilbao: Deusto.
- Leal Millán, A. G. (1991).** *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- Lengermann, P. M. y Niebrugge-Brantley, J. (1995).** Teoría feminista contemporánea. En G. Ritzer (ed.), *Teoría sociológica contemporánea*, pp. 353-409. Madrid: McGrawHill.
- Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1988).** *Naturalistic inquiry* (16.<sup>a</sup> ed.). Newbury Park: Sage.
- Lindsey, L. (2011).** *Gender roles: a sociological perspective* (5.<sup>a</sup> ed.). Boston, MA: Prentice Hall.
- Linton, R. (1955).** *Cultura y personalidad*. México: F.C.E.
- Litz, R. A. (1995).** The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-82.
- Litz, R. A. (1997).** The family firm's exclusion from business school research. Explaining the void; addressing the opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 51-71.
- Loden, M. (1987).** *Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- Lubinski, C. (2011).** Succession in Multi-Generational Family Firms. An Exploratory Study into the Period of Anticipatory Socialization. *Electronic Journal of family Business Studies*, 5(1-2), 53-64.
- Lyman, A. (1988).** Life in the family circle. *Family Business Review*, 11(4), 383-398.

**Lyman, A., Salganicoff, M. y Hollander, B. S. (1985).** Women in family business: An untapped resource. *SAM Advanced Management Journal*, 50(1), 46-49.

**-M-**

**Marshack, K. J. (1994).** Copreneurs and dual-career couples: are they different? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 49-69.

**Martín Artiles, A., Miguélez Lobo, F. y Prieto Rodríguez, C. (2007).** Sociología del trabajo. En *La sociología en España*, pp. 189-212. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), Federación Española de Sociología.

**Martín Martín, V. (2005).** La mujer y el liderazgo en la empresa familiar. *Unilco* (30), 10-11.

**Martin, L. (2001).** More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222-231.

**Martínez Barroso, M. d. I. R. (2011).** Trabajo autónomo y empresa familiar: ¿protección estatutaria o presunción de fraude? *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos* (341), 99-150.

**Martínez Jiménez, R. (2009).** Research on Women in Family Firms. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.

**Martínez Jiménez, R., Hernández Ortiz, M. J. y Poza Pérez, J. d. I. (2007).** Trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar: de la infancia a la sucesión. En J. C. Ayala Calvo (coord.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, pp. 1125-1139. Logroño: Universidad de La Rioja.

**Maruani, M. (2002).** *Trabajo y el empleo de las mujeres*. Madrid: Editorial Fundamentos.

**Maruani, M., Rogerat, C. y Torns Martín, M. T. (2000).** *Las nuevas fronteras de la desigualdad: hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. Barcelona: Icaria Editorial.

**Mateos de Cabo, R., Escot Mangas, L. y Gimeno Nogués, R. (2006).** *Análisis de la presencia de la mujer en los Consejos de Administración de las mil mayores empresas españolas*. Madrid: FUNCAS.



- Mateos de Cabo, R., Escot Mangas, L. y Gimeno Nogués, R. (2006).** Diversidad en los Consejos de AdmInIstración: dónde están las mujeres? *Revista universitaria de ciencias del trabajo* (7), 369-433.
- Mateos de Cabo, R. y Escot Mangas, Lorenzo y Gimeno Nogués, Ricardo (2010).** Discriminación en consejos de administración: Análisis e implicaciones económicas. *Revista de Economía Aplicada*, 18(2), 131-162.
- Mayordomo Giner, M. y Carrasco, C. (2000).** Los modelos y estadísticas de empleo como construcción social: la encuesta de población activa y el sesgo del género. *Política y Sociedad* (34), 101-112.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001).** Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Miguel Álvarez, A. D. (1996).** El conflicto de géneros en la tradición sociológica. *Sociológica: Revista de pensamiento social* (1), 125-150.
- Mingione, E. (1993).** *Las sociedades fragmentadas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2014).** *Datos básicos del sistema educativo español. Curso 2013-2014*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de [http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/DATOS\\_CIFRAS\\_13\\_14.pdf](http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/DATOS_CIFRAS_13_14.pdf).
- Mishler, E. G. (1991).** *Research interviewing: Context and narrative*. Cambridge, MA: Harvard Univ Press.
- Molinero, F. (2000).** *Familia y negocios: consolidación y refuerzo mutuo*. Barcelona: Laia.
- Monreal Martínez, J. y Pérez, C. (2013).** Capital humano, cultura familiar y formación en la empresa familiar. En *De la sociedad española y otras sociedades. Libro homenaje a Amando de Miguel*, pp. 431-448. Madrid: CIS.
- Moore, K. y Barrett, M. (2003).** *Learning family business: Paradoxes and pathways*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Morales Gutiérrez, A. (1994).** Diagnóstico y soluciones del conflicto organizativo. En A. Lucas Marín (coord.), *Sociología para la empresa*, pp. 369-408. Madrid: McGraw-Hill.



- Moya Morales, M. C. (2003).** Sobre la existencia y el origen de las diferencias en el liderazgo entre hombres y mujeres. *Revista de psicología social*, 18(3), 321-325.
- Mulholland, K. (1996).** Gender power and property relations within entrepreneurial wealthy families. *Gender, Work & Organization*, 3(2), 78-102.
- Mulholland, K. (1997).** The family enterprise and business strategies. *Work, Employment & Society*, 11(4), 685-711.
- Mulholland, K. (2003).** *Class, gender and the family business*. London: Palgrave Macmillan.
- Munduate Jaca, L. (2003).** Género y liderazgo: diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de psicología social*, 18(3), 309-314.
- Murillo de la Vega, S. (1996 a).** *El mito de la vida privada: de la entrega al tiempo propio*. Madrid: Siglo XXI.
- Murillo de la Vega, S. (1996 b).** La trastienda del espacio privado: género y vivienda. En L. Cortés Alcalá (ed.), *Pensar la vivienda*, pp. 168-182. Madrid: Tolosa.
- Murillo de la Vega, S. (1998).** Los peligros de asimilar privado a doméstico. *Fisuras de la cultura contemporánea: revista de arquitectura de bolsillo* (6), 158-163.
- Murillo de la Vega, S. (2001).** Pacto social o negociación entre géneros en el uso del tiempo laboral. En C. Carrasco (ed.), *Tiempos, trabajos y género*, pp. 151-164. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona.
- Murillo de la Vega, S. (2005).** El tiempo de trabajo y el tiempo personal: un conflicto de intereses. En *Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, pp. 1-25. Bilbao: Emakunde.
- Murillo de la Vega, S. (2007).** Las mujeres y el poder. En Sánchez de Lara Sorzano, Cruz (coord.), *Mujeres: igualdad y libertad: un homenaje a Enriqueta Chicano*, pp. 211-216. Madrid: Editorial Civitas.
- Murillo de la Vega, S. (2009).** Productividad e igualdad: revisando modelos. *Temas para el debate* (179), 33-36.

-N-

**Narotzky Molleda, S. E. (1988).** *Trabajar en familia: mujeres, hogares y talleres*. Valencia: Institució Alfons el Magnànim.

- Narotzky Molleda, S. E. (1995).** *Mujer, mujeres, género: una aproximación crítica al estudio de las mujeres en las ciencias sociales*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CSIC.
- Nash, M. (1983).** *Mujer, familia y trabajo en España (1875-1936)*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Nelton, S. (1997).** A different message for daughters. *Nation's Business*, 85(5), 62.
- Nelton, S. (1998).** The rise of women in family firms: A call for research now. *Family Business Review*, 11(3), 215-218.
- Nelton, S. (1999).** Why women are chosen to lead. *Nation's Business*, 87(4), 48-50.
- Nelton, S. (2002).** When widow take charge. *Family Enterprise* (1), 494-496.
- Neubauer, F. y Lank, A. G. (1999).** *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Nicolson, P. (1997).** *Poder, género y organizaciones: ¿se valora a la mujer en la empresa?*. Madrid: Narcea.
- Nieto Sánchez, M. J. (2003).** Las PYME familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(2), 115-128.
- Nordqvist, M., Hall, A. y Melin, L. (2009).** Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294-308.

-O-

- Oltra Climent, V. (1997).** La empresa familiar y su dinámica propia. *Harvard Deusto Business Review* (81), 42-51.
- Ortiz García, P. y Olaz Capitán, Á. J. (2014).** La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del familiness. *Política y Sociedad*, 51(2), 482-506.
- Osmond, M. W. y Thorne, B. (2013).** Las familias y la sociedad en la construcción social del género. En C. Díaz Martínez, S. Dema Moreno (eds.), *Sociología y género*, pp. 127-152. Madrid: Tecnos.

- Otegui Pascual, R. (1997).** Analisis cultural de algunas categorías socioeconomicas desde la perspectiva de género. En M. Á. Durán Heras (ed.), *Las bases sociales de la economía española*, pp. 89-98. Valencia: Universitat de València.
- Otten-Pappas, D. (2013).** The female perspective on family business successor commitment. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 8-23. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/20436231311326463>
- Ozieblo Rajkowska, B. (coord.) (1993).** *Conceptos y metodología en los estudios sobre la mujer*. Málaga: Universidad de Málaga (UMA), Servicio de Publicaciones.

**-P-**

- Pahl, R. E. (1991).** *Divisiones del trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Parella Rubio, S. (2003).** *Mujer, inmigrante y trabajadora: la triple discriminación*. Barcelona: Anthropos.
- Pateman, C. (1995).** *El contrato sexual*. Barcelona: Anthropos.
- Patton, M. Q. (2005).** Qualitative Research. En *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science* Wiley Online Library. doi: 10.1002/0470013192.bsa514
- Pérez Cantó, M. P. (1996).** Los estudios de las mujeres en los nuevos Planes de Estudio de la UAM. *Tarbiya: Revista de investigación e innovación educativa* (14), 107-116.
- Pérez García, L. E. (1996).** *La sucesión en la empresa familiar catalana*. (Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona).
- Pithod, Abelardo y Doderó, Santiago (1997).** *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Poza, E. y Messer, T. (2001).** Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36.
- Prieto Rodríguez, C., Ramos Torre, R. y Callejo Gallego, M. J. (2008).** *Nuevos tiempos del trabajo: entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

**-R-**

- Ramos Torre, R. (1990).** *Cronos dividido: uso del tiempo y desigualdad entre mujeres y hombres en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.

- Rapley, T. (2014).** *Los análisis de la conversación, del discurso y de documentos en Investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Reed, R. (1996).** Entrepreneurialism and Paternalism in Australian management: A gender critique of the «self-made» Man. En D. Collinson, J. Hearn (eds.), *Men as Managers, Managers as Men*, pp. 99-122. Londres: Sage Publications Limited.
- Requeixo Souto, X. M. (2011).** El perfil de género en la sucesión de la empresa familiar. En M. P. García Rubio, Valpuesta Fernández, María del Rosario (Dirs.), *El levantamiento del velo: las mujeres en el derecho privado*, pp. 1367-1388. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Requena y Díez de Revenga, Miguel (1990).** La lógica del intercambio recíproco: una exploración de las condiciones estructurales de la reciprocidad social. *Sistema: Revista de ciencias sociales*, 96, 81-102.
- Rey Reguillo, F. D. y Cabrera Calvo-Sotelo, M. (1988).** Entre la condena y el olvido: Los empresarios y sus organizaciones en la historiografía española. *Sociología del trabajo* (3), 141-164.
- Rienda García, L. y Pertusa Ortega, E. M. (2002).** Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares. *Boletín de estudios económicos*, 57(177), 483-500.
- Ritzer, G. (1993).** *Teoría sociológica clásica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Ritzer, G. (1995).** *Teoría sociológica contemporánea*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Robbins, S. P. (1978).** «Conflict management» and «conflict resolution» are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Rocher, G. (1987).** *Introducción a la sociología general* (10.<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Herder.
- Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2011).** La mujer en la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 17-26.
- Rodríguez, A., Goñi, B. y Maguregi, G. (eds.). (1996).** *El Futuro del trabajo: reorganizar y repartir desde la perspectiva de las mujeres*. Bilbao: Bakeaz: Centro de Documentación y Estudios de la Mujer.

- Rojo Ramírez, A. A., Diéguez Soto, J. y López Delgado, P. (2011).** Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 53-67.
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M. y Johnson, P. A. (1985).** *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers San Francisco.
- Rowe, B. R. y Hong, G. S. (2000).** The role of wives in family businesses: The paid and unpaid work of women. *Family Business Review*, 13(1), 1-13.
- Rubin, G. (1975).** The Traffic in Women: Notes on the «Political Economy» of Sex. En R. Reiter (ed.), *Towards an Anthropology of women*, pp. 157-210. New York: Monthly Review Press.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1996).** *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto: Universidad de Deusto.
- Ruiz, R. N. (2000).** *Colaboración y conflicto: una aproximación a la sociología de las organizaciones*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Rus Rufino, S. y Rodríguez Fernández, M. d. P. (2005).** ¿Qué es una empresa familiar? En J. F. Corona Ramón (ed.), *Manual de la empresa familiar*, pp. 21-40. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Rutherford, S. (2001).** «Are You Going Home Already?»: The long hours culture, women managers and patriarchal closure. *Time & Society*, 10(2-3), 259-276.
- S-**
- Sacristán Navarro, M. (2002).** La dirección estratégica de empresas familiares como proyecto de investigación. *Boletín de estudios económicos*, 57(177), 517-542.
- Safin, K. (2014).** Women's Role in Succession Processes in Polish Family Enterprises. En *Innovative SMEs by Gender and Age Around the Mare Balticum*, pp. 86-103. Hamburg, Germany: Baltic Sea Academy.
- Saldaña, J. (2011).** *Fundamentals of qualitative research*. New York: Oxford University Press.
- Salganicoff, M. (1990).** Women in family businesses: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-139.

- Sánchez-Apellániz, M. (1997).** *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: CIS.
- Santos Ortega, J. A. y Poveda Rosa, M. (2002).** *Trabajo, empleo y cambio social* (2.ª ed.). Valencia: Tirant lo blanch.
- Scott, J. W. (1986).** Gender: A useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, 91(5), 1053-1075.
- Scott, W. R. (1995).** *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schiff Estess, P. (2001).** Women are taking over the family business: Their initiative is key. *Entrepreneur* (March) Recuperado de <http://www.entrepreneur.com/article/37746>
- Schütz, A. (1967).** *The phenomenology of the social world*. Chicago: Northwestern University Press.
- Schütz, A. y Luckmann, T. (1973).** *Las estructuras del mundo de la vida*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Seidman, I. (2006).** *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3.ª ed.). New York: Teachers College Pr.
- Shanker, M. C. y Astrachan, J. H. (1996).** Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy: A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004).** An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Chua, P. (1997).** Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 43-61.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (1996).** *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Gersick, K. E. (2012).** 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Sharma, P. y Irving, P. G. (2005).** Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.

- Shepherd, D. y Haynie, J. M. (2009).** Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1245-1264.
- Silverman, D. (2006).** *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text, and interaction*. London: Sage.
- Singly, F. d. (1999).** Une construction sociologique des temps maternal et paternal. En O. Hufton, Y. Kravatitou (eds.), *Gender and the use of time*. La Haya: Kluwer Law Int.
- Smith, J. A., Flowers, P. y Larkin, M. (2009).** *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London: Sage.
- Solomon, S. D. y León Gómez, D. (2010).** *Liderazgo en la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Songini, L. y Gnan, L. (2009).** Women, glass ceiling, and professionalization in family SMEs: A missed link. *Journal of Enterprising Culture*, 17(04), 497-525.
- Sonnenfeld, J. (1988).** *The hero's farewell: What happens when CEOs retire*. New York: Oxford University Press.
- Sorenson, R. L. (1999).** Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 12(4), 325-339.
- Stavrou, E. (1999).** Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
- Strati, A. (2000).** *Theory and method in organization studies*. London: Sage.
- Subirats Martori, M., Pérez Sedeño, E. y Canales Serrano, A. F. (2013).** Género y educación. En C. Díaz Martínez, S. Dema Moreno (eds.), *Sociología y género*, pp. 201-252. Madrid: Tecnos.
- Sullerot, E. (1970).** *Historia y sociología del trabajo femenino*. Madrid: Península.

**-T-**

- Taylor, S. y Bogdan, R. (1986).** *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.



- Tello, M. (2000).** La empresa familiar vasca: las dos caras de la moneda. *Estudios empresariales* (103), 20-25.
- Tobío Soler, C. (2002).** Conciliación o contradicción: cómo hacen las madres trabajadoras. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas* (97), 155-188.
- Torns Martín, M. T. (2001).** ¿Para qué un banco de tiempo? *Mientras tanto* (82), 117-125.
- Torns Martín, M. T. (2008).** El trabajo y el cuidado: cuestiones teórico-metodológicas desde la perspectiva de género. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales* (15), 53-73.
- Torns Martín, M. T., Recio Cáceres, C. y Durán Heras, M. Á. (2013).** Género, trabajo y vida económica. En C. Díaz Martínez, S. Dema Moreno (eds.), *Sociología y género*, pp. 153-200. Madrid: Tecnos.
- Torregrosa, J. R. y Fernández Villanueva, C. (1984).** La interiorización de la estructura social. En J. R. Torregrosa, E. Crespo (eds.), *Estudios básicos de Psicología Social*, pp. 421-447. Barcelona: Hora.

-U-

- Upton, N. B. y Heck, R. K. Z. (1997).** The family business dimension of entrepreneurship. En D. L. Sexton, R. W. Smilor (eds.), *Entrepreneurship: 2000* pp. 243-266. Chicago: Upstart Publishing.

-V-

- Vadnjal Jaka y Zupan Blaz (2009).** The role of women in family business. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 11(2), 159-177, 181.
- Vallejo Martos, M. C. (2005).** Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 151-171.
- Vallejo Martos, M. C. (2009).** Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach An Exploratory Study. *Family Business Review*, 22(2), 136-150.
- Valles Martínez, M. S. (1997).** *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.



- Valles Martínez, M. S. (2009).** *Entrevistas cualitativas (2.ª)*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Van Auken, H. y Werbel James. (2006).** Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment. *Family Business Review*, 19(1), 49-63.
- Van Maanen, J. y Schein, E. H. (1979).** Towards a theory of organization socialization. *Research in organizational behavior* (1), 209-264.
- Vera, C. F. y Dean, M. A. (2005).** An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Vicenc Fernández, J. (ed.) (2013).** *Nuevas investigaciones sobre gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona: OmniaScience.
- W-**
- Wang, C. (2010).** Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10834-010-9230-3>.
- Ward, J. L. (1987).** *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1991).** *Family Business Sourcebook*. Detroit: Omnigraphics.
- Ward, J. L. (1997).** Growing the family business: Special challenges and the best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Ward, J. L. y Sorenson, R. L. (1989).** The role of mom. *Nation's Business*, 11(77), 40-41.
- Weber, M. (1993).** *Economía y sociedad (10.ª ed.)*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Westhead, P. (1997).** Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(2), 127-158.
- Whiteside, A. E. y Herz Brown, F. (1999).** Limitaciones de la aproximación de los dos sistemas ¿podemos ampliar nuestro conocimiento? *Family Business Review*, 4(4), 383-395.
- Whiteside, M. F. y Brown, F. H. (1991).** Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383-395.

**Wilson, F. (1996).** Research note: Organizational theory: Blind and deaf to gender? *Organization Studies*, 17(5), 825-842.

**Winter, M., Fitzgerald, M. A., Heck, R. K., Haynes, G. W. y Danes, S. M. (1998).** Revisiting the study of family businesses: Methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family Business Review*, 11(3), 239-252.

**Wortman, M. S. (1994).** Theoretical Foundations for family Owned Business: A Conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3-27.

**-Y-**

**Yin, R. K. (2014).** *Case study research: design and methods* (5.<sup>a</sup> ed.). Los Angeles, California: Sage.

**-Z-**

**Zahra, S. A. y Sharma, P. (2004).** Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.

**Zellweger, T., Sieger, P. y Halter, F. (2011).** Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521.



## FUENTES ELECTRÓNICAS

**Asociación de Trabajadores Autónomos.** (2015). *Página web oficial*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de <http://www.ata.es>.

**Cámara de Comercio.** (2015). *Página web oficial*. Recuperado el 19 de marzo de 2015, de <http://www.camaraleon.com>.

**Círculo Empresarial Leonés.** (2015). *Página web oficial*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de <http://www.celempresas.com>.

**Comisión Europea.** (2014). *Página web oficial*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de [http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm).

**Dresing, T., Pehl, T. y Schmieder, C.** (2012). *Manual (on) Transcription. Transcription Conventions, Software Guides and Practical Hints for Cualitative Researchers*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014, de <http://www.audiotranskription.de/english/transcription-practicalguide.htm>.

**Empresa Familiar Castilla y León.** (2015). *Página web oficial*. Recuperado el 12 de enero de 2015, de <http://www.efcl.es>.

**Instituto de Empresa Familiar.** (2015). *Página web oficial*. Recuperado el 27 de Marzo de 2015, de <http://www.iefamiliar.com/web/es>.

**Radio Televisión de Castilla y León.** (27 de septiembre 2010). *Made in Castilla y León*. [Archivo de video]. Recuperado el 30 de enero de 2015, de <http://www.rtvcytl.es/Noticia/528C83F4-C8BA-09DB-F6B2F55C3C40CC8A/secretos/hojas/piedra/negra>.

**Radio Televisión de Castilla y León.** (6 de junio 2010). *Made in Castilla y León*. [Archivo de video]. Recuperado el 23 de enero de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=gZKs8UI30fQ>.



**ANEXOS**



## Anexo 1: CUADRO VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

ECONÓMICAS	GESTIÓN	CULTURA FAMILIAR	TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	OTRAS VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración de la propiedad en pocas manos.</li> <li>- Mayor grado de autofinanciación.</li> <li>- Planificación a largo plazo sin búsqueda de beneficios empresariales a corto plazo.</li> <li>- Más adaptables en tiempos de crisis ya que están dispuestas a reinvertir los beneficios en el negocio.</li> <li>- Mayor preocupación por la calidad.</li> <li>- Compromiso (se manifiesta en una atención esmerada a los clientes y una calidad de servicio más alta).</li> <li>- Flexibilidad competitiva.</li> <li>- Mayor responsabilidad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor agilidad en la toma de decisiones.</li> <li>- Fluidez de la comunicación interna.</li> <li>- Estructura empresarial más sencilla.</li> <li>- Mayor flexibilidad en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El espíritu de la familia determinará en gran medida las actitudes, normas, valores dominantes de la empresa.</li> <li>- «Los principios básicos y las estrategias fundamentales que la definen tienden a ser mucho más estables que en otras empresas» (Corona y Téllez Roca, 2011, p. 797).</li> <li>- Valores tales como espíritu de familia (refleja la intención del fundador de que los miembros de la organización se comporten como si fuesen una extensión de su propia familia).</li> <li>- Orientación a la empresa que indica la finalidad de la actuación de los miembros hacia la organización, seriedad, satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento que esta enraizado en el seno de la empresa- familia y cobra especial relevancia en el proceso de sucesión.</li> <li>- Sus propias formas de «hacer las cosas», una tecnología especial o un <i>know-how</i> comercial que no poseen sus competidores, que está basado en la información y el conocimiento con un fuerte componente tácito, está «incorporado» en individuos concretos y suele estar ligado al fundador de la empresa (Cabrera Suárez y García Almeida, 2000, y Cabrera Suárez y García Falcón, 2001).</li> <li>- Potencial para transferir conocimiento a nivel directivo y operativo entre generaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuidad que supone un mayor conocimiento del mercado y que supone un compromiso a largo plazo.</li> <li>- De visión a largo plazo.</li> <li>- Austeridad, lealtad, valor del esfuerzo.</li> <li>- La existencia de una propiedad identificable.</li> <li>- El orgullo: «las personas que dirigen las empresas familiares se encuentran orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla» (Cabrera Suárez y García Falcón, 2001, p. 18). Este orgullo a menudo se utiliza como un poderoso instrumento de marketing.</li> </ul>

*Elaboración propia*



## Anexo 2: CUADRO LIMITACIONES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

FINANCIERAS	GESTIÓN EMPRESARIAL	ORGANIZACIÓN	SUCESIÓN	OTRAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuertes limitaciones financieras al tener más dificultades para acceder a los mercados de capitales.</li> <li>- Son reacias a permitir el acceso de otros socios accionistas (Nieto Sánchez, 2003).</li> <li>- Mayor conservadurismo y menor propensión al riesgo.</li> <li>- Confusión de patrimonios y rentas.</li> <li>- No saber diferenciar el patrimonio empresarial y el familiar.</li> <li>- No seguir las leyes del mercado (en cuanto a remuneraciones como renta de trabajo, rentas de capital o dividendos y nivel de endeudamiento (Tello, 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La confusión entre el hecho de ser propietario y el tener capacidad para dirigir (ser propietario no es garantía de poseer las capacidades de dirección adecuadas a la nueva situación de la empresa).</li> <li>- Esta confusión puede llevar a muchas EF a situar en los cargos de dirección a miembros de la familia, independientemente de sus capacidades para dirigir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura poco definida y falta de una clara división de tareas.</li> <li>- Autoridad y responsabilidad pueden no estar bien definidas.</li> <li>- Escasa profesionalización.</li> <li>- Reticencia a posibles acuerdos con terceros.</li> <li>- Nepotismo.</li> <li>- Excesiva centralización en la toma de decisiones.</li> <li>- Líneas de mando difusas.</li> <li>- Liderazgo patriarcal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es considerado por muchos autores el verdadero talón de Aquiles de las EFs.</li> <li>- La falta de planificación en la sucesión puede amenazar la propia continuidad en la empresa y puede hacer que ante cualquier conflicto se tomen decisiones inadecuadas.</li> <li>Corona y Téllez Roca (2011) señalan que «el principal inconveniente de estas empresas reside en la dificultad de garantizar su continuidad a lo largo de las distintas generaciones» (p. 797).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confusión entre los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa.</li> <li>- Falta de un protocolo regulador de pautas de comportamiento de presente y futuro en las relaciones familia/empresa.</li> </ul>

*Elaboración propia*

## Anexo 3: CUADRO-RESUMEN DE LOS PRINCIPALES TRABAJOS CIENTÍFICOS QUE ABORDAN EL ESTUDIO DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

OBRA	APORTACIÓN MÁS RELEVANTE
<b>Lyman, Salganicoff y Hollander (1985).</b> «Women in family business: An untapped resource».	Una de las primeras aportaciones al estudio de la mujer en la EF. Refiere cómo la fuerza de los roles tradicionales familiares ha mantenido el trabajo que las mujeres desempeñan en las empresas sin reconocimiento.
<b>Dumas, C. (1989).</b> «Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses».	Compara la relación padre-hijo con la relación padre-hija, resaltando las similitudes y diferencias entre ambos tipos de relación. Realizó entrevistas en profundidad a cuarenta miembros familiares de dieciocho empresas familiares sobre el rol de las hijas. Dumas creó una tipología del comportamiento de las mujeres en la EF en relación a la sucesión.
<b>Dumas, C. (1990).</b> «Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family business».	La empresa familiar es un contexto ideal para preparar a las hijas para el liderazgo en el sentido de que el <i>coach</i> es un mentor «natural», su padre, y el entorno no es hostil, permitiéndoles realizar su potencial en beneficio de la empresa.
<b>Gillis-Donovan, J., y Moynihan-Bradt, C. (1990).</b> «The power of invisible women in the family business».	Trabajo sobre la invisibilidad y la falta de reconocimiento y compensación de las mujeres en la empresa familiar.
<b>Hollander y Bukowitz (1990).</b> «Women, family culture, and family business».	Tratan temas como la invisibilidad y el conflicto de roles que sufren las mujeres, utilizando el concepto de cultura familiar.
<b>Salganicoff, M. (1990).</b> «Women in family businesses: Challenges and opportunities».	Trabajo pionero sobre los dilemas y conflictos que afectan a las mujeres en la EF. Se centra en tres categorías de problemas que tienen las mujeres en la Empresa familiar: los que derivan de su propio sentido del «sí misma» y de su conflicto de roles, los que conciernen a las relaciones con otros en la empresa familiar, los que resultan de la manera que las mujeres han sido socializadas para definir y considerar el poder.
<b>Handler (1990)</b> «Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members».	Reconoció la necesidad de investigar los efectos del género en las empresas familiares, y se planteó preguntas acerca de la influencia del género en la implicación de generaciones futuras, bajo qué circunstancias las mujeres suceden a sus padres en el liderazgo. Llevó a cabo el primer estudio cualitativo acerca del alcance de las influencias relacionadas con los miembros de las siguientes generaciones en la empresa familiar, sobre la implicación y la sucesión.

OBRA	APORTACIÓN MÁS RELEVANTE
<b>Dumas, C. (1992).</b> «Integrating the daughter into family business management».	En su estudio muchas de las mujeres que se incorporaron a la empresa familiar eran vistas para estar solo temporalmente o para ayudar en el trabajo administrativo. Las capacidades de las hijas eran generalmente subestimadas y no reconocidas y consecuentemente infrutilizadas.
<b>Mulholland, K. (1996).</b> «Gender power and property relations within entrepreneurial wealthy families».	La autora cuestiona la asunción de que hay una correlación simple entre el esfuerzo masculino y la dominación masculina. Las mujeres juegan un papel importante y necesario en la formación de la riqueza, pero sus esfuerzos son apropiados por los varones y estas acaban siendo marginadas y excluidas de la gestión y la propiedad de la riqueza privada. La contribución de las mujeres constituye un activo invisible y no cuantificable detrás de muchas empresas exitosas.
<b>Cole (1997).</b> «Women in family business».	Investigación cualitativa en la que explora las experiencias de las mujeres en la EF.
<b>Dumas (1998).</b> «Women's pathways to participation and Leadership in the family-owned firm».	La autora investiga los factores que animan a la participación y al liderazgo en las EF.
<b>Nelton (1998).</b> «The rise of women in family firms: A call for research now».	Se planteaba algunas preguntas que pueden seguir siendo formuladas hoy en día: ¿Cómo la mayor aceptación de hijas sucesoras está cambiando la relación fundador-padre/hija? ¿Tienen que seguir las mujeres luchando por un lugar en la EF como lo tuvieron que hacer en el pasado? ¿Cómo preparan las mujeres a sus propios hijos para llegar a ser líderes de la nueva generación de la empresa familiar?
<b>Rowe, B. R., y Hong, G. S. (2000).</b> «The role of wives in family businesses: The paid and unpaid work of women».	Trabajo sobre la contribución de las esposas a través de distintos tipos de trabajo, tanto pagados como no pagados. Se refieren a los malabares que tienen que llevar a cabo un porcentaje de esposas que simultáneamente están empleadas en otra empresa, gestionan el trabajo doméstico y trabajan en el negocio familiar.
<b>Curimbaba (2002).</b> «The dynamics of women's roles as family business managers».	Investigación cualitativa sobre las mujeres en la empresa familiar en Brasil, elaboró una clasificación de las potenciales sucesoras distinguiendo entre profesionales, invisibles o anclas (posición gerencial) en sus empresas. Utilizó metodología cualitativa, concretamente 12 entrevistas en profundidad.
<b>Mulholland, K. (2003).</b> <i>Class, gender and the family business.</i>	Explora las relaciones entre empresa, género y poder. Al prestar atención a las relaciones entre mujeres y hombres, capital y empresas privadas, este libro contribuye al debate de la desigualdad de género, e ilustra la ambigua posición de las mujeres sucesoras. Trata de revelar la red de relaciones de poder que mantiene la rigidez en las pautas de desigualdad en el seno del capitalismo familiar.
<b>Danes, S. M. y Olson, P. D. (2003).</b> «Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success».	En su trabajo empírico pretenden paliar el déficit de investigación empírica que existe en la investigación en torno al grado de implicación de las mujeres en la EF y sobre el impacto de dicha implicación sobre el negocio. Este trabajo tiene como finalidades describir las tensiones que se puedan crear en el negocio basadas en dicha implicación e investigar el impacto de las tensiones en el éxito de la EF.

OBRA	APORTACIÓN MÁS RELEVANTE
<b>Vera y Dean (2005).</b> «An examination of the challenges daughters face in family business succession».	Trabajo cualitativo a través de entrevistas a 10 mujeres propietarias de empresa familiar, en el que se investiga el rol de las mujeres, concretamente las hijas en el seno de la EF.
<b>Martínez Jiménez, R., Hernández Ortiz, M. J. y Poza Pérez, J. (2007).</b> «Trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar: de la infancia a la sucesión. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro».	Estudio cualitativo en el que se investiga la participación de la mujer en la empresa familiar, especialmente la incorporación de las hijas al negocio. Los resultados aparecen agrupados en tres etapas claramente diferenciadas: educación, socialización y formación (infancia y juventud); incorporación y trayectoria en la empresa familiar y visión de futuro.
<b>Barrett, M. y Moores, K. (2009).</b> <i>Women in family business leadership roles: daughters on the stage.</i>	Investigación sobre las experiencias de las hijas como líderes en la EF. A través de un estudio de caso, el trabajo sugiere que existen ciertas maneras concretas a través de las cuales las mujeres alcanzan el liderazgo en las EFs. El análisis concluye proponiendo cuatro maneras distintas.
<b>Annino, P., Davidow, T., Harrison, C. A. y Davidow, L. (2009).</b> <i>Women in Family Business: What Keeps You Up at Night?</i>	Libro organizado por roles («esposa», «madre», «viuda», «hija», etc.). En cada capítulo los autores se refieren a los principales dilemas que experimentan las mujeres.
<b>Halkias, Thurman, Smith y Nason (eds.) (2011).</b> <i>Father-daughter succession in family business: A cross cultural perspective.</i>	Libro sobre la sucesión padre-hija desde una perspectiva intercultural, en el que se presentan diferentes trabajos, normalmente en forma de casos, en muy distintos contextos culturales. La cultura sigue jugando aún un papel clave en la consideración de las hijas como potenciales sucesoras.
<b>Dugan, A. M., Krone, S. P., LeCouvie, K., Pendergast, J. M., Kenyon-Rouvinez, D. H., y Schuman, A. M. (2011).</b> <i>A woman's place: The crucial roles of women in family business.</i>	Obra escrita por consultores; aborda los retos a los que se enfrentan hoy en día las mujeres en las Empresas Familiares. A partir de una exposición de experiencias de casos reales, tratan de dar consejos a las mujeres para que entiendan mejor la dinámica de las EFs y tengan éxito en ellas.
<b>Bjursell, C. y Bäckvall, (2011).</b> «Family business women in media discourse: the business role and the mother role».	Abordan la construcción de roles en relación a la mujer en la empresa familiar. Se centran en cómo los roles son definidos en la sociedad; concretamente estudian la forma en que los medios representan los roles y cómo el propio discurso de los medios contribuye a la construcción social de la empresa familiar
<b>Otten-Pappas, D. (2013).</b> «The female perspective on family business successor commitment».	Estudio cualitativo de caso, en el que se investiga el compromiso del sucesor, entendido este como un proceso dinámico con la empresa familiar desde la perspectiva de las mujeres.
<b>Humphreys, M. (2013).</b> «Daughter succession: a predominance of human issues».	Proporciona una visión alternativa a la invisibilidad en la EF y de la práctica de la primogenitura. Confirma la centralidad de la relación entre el sucesor y el titular y la importancia de la orientación del sucesor como principal vehículo para la transferencia del liderazgo en el negocio.
<b>Blondel, C. (2013).</b> «The women of the family business».	Evolución de las mujeres de ser «gigantes escondidos» a líderes visibles, y los retos y las oportunidades que dicha evolución supone.

OBRA	APORTACIÓN MÁS RELEVANTE
<b>Cesaroni, F.M. y Sentuti, A. (2014) «Women and family businesses. When women are left only minor roles».</b>	Investigación centrada en las mujeres que desempeñan un papel menor en la EF, y a partir de análisis de tres variables: el rol de la mujer en la EF, las actividades que lleva a cabo y el tipo de remuneración que recibe, estableciendo diferentes perfiles: mujeres totalmente invisibles, mujeres que tienen una posición decorativa, con un mero papel formal, sin intervenir en la toma de decisiones, y aquellas que son gerentes de la empresa

*Elaboración propia*

## Anexo 4: CUADRO-RESUMEN DE LOS PRINCIPALES TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN RELACIÓN A LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

<b>INVISIBILIDAD DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<p>Gillis-Donovan y Moynihan-Bradt (1990) Hollander y Bukowitz (1990) Cappuyns (2007) Howorth, Rose, Hamilton y Westhead (2010)</p>
<b>CONFLICTO DE ROLES EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<p>Lyman, Salganicoff y Hollander (1985) Lyman (1988) Salganicoff (1990) Hollander y Bukowitz (1990) Iannarelli (1992) Cole (1997) Rowe y Hong (2000) Mulholland (2003) Vera y Dean (2005) Hamilton (2006) Bjursell y Bäckvall (2011) Dumas (1989, 1990, 1992) Cesaroni y Sentuti (2014)</p>
<b>SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<p>Dumas (1989, 1990, 1992, 1998) Barnes (1988) Hollander y Bukowitz (1990) Cole (1997) Moynihan-Bradt y Donovan (1990) Keating y Little (1997) Awe, S. (1999) Martin (2001) Curimbaba (2002) Cadieux, Lorrain y Hugron (2002) Vera y Dean (2005) Sharma y Irving (2005) Cadieux, L. (2007) Barret y Moores (2009) Wang (2010)</p>

	<p>Barbeito Roibal, Nieto de Almeida y Crespo Pereira (2012)</p> <p>Martínez Jiménez, Hernández Ortiz y Poza Pérez (2007)</p> <p>Haberman y Danes (2007)</p> <p>García, M.C. y González Moreno (2011)</p> <p>Cassia De Massis y Giudici (2011)</p> <p>Requeixo Souto (2011)</p> <p>Humphreys (2013)</p> <p>Otten-Pappas (2013)</p> <p>Díaz García y González Moreno (2014)</p>
<b>PAPEL DE LAS ESPOSAS EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<p>Rowe, B. R., y Hong, G. S. (2000)</p> <p>Poza y Messer (2001)</p> <p>Danes y Olson (2003)</p> <p>Mulholland (2003)</p> <p>Van Auken (2006)</p>
<b>SOCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<p>Iannarelli (1992)</p> <p>García Álvarez, López Sintas y Saldana Gonzalvo (2002)</p> <p>Lubinski (2011)</p> <p>Kilkolly-Proffit (2013)</p>
<b>EL PAPEL DE LAS HIJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<p>Dumas (1989, 1990, 1992, 1998, 2011)</p> <p>Curimbaba (2002)</p>
<b>PARTICIPACIÓN PROFESIONAL Y LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LAS EFS</b>	<p>Nelton (1997, 1998, 1999, 2002)</p> <p>Lyman, Salganicoff y Hollander (1985)</p> <p>Rosenblatt De Mik, Anderson y Johnson (1985)</p> <p>Salganicoff (1990)</p> <p>Hollander y Bukowitz (1990)</p> <p>Iannarelli (1992)</p> <p>Frishkoff y Brown (1997)</p> <p>Cole (1997)</p> <p>Dumas (1998)</p> <p>Danes y Olson (2003)</p> <p>Songini y Gnan (2009)</p> <p>Vadnjaj y Zupan (2009)</p> <p>Annino, Davidow, Harrison y Davidow (2009)</p> <p>Barrett y Moores (2009)</p> <p>Dugan, Krone, LeCouvie, Pendergast, Kenyon-Rouvinez, y Schuman (2011)</p> <p>Rodríguez Zapatero, y Rodríguez Jiménez (2011)</p> <p>Humphreys (2013)</p> <p>Cesaroni y Sentuti (2014)</p>

*Elaboración propia*

## Anexo 5: CUADRO-RESUMEN SOCIALIZACIÓN ANTICIPATORIA EN LA EF

AUTORES/AS-AÑO	APORTACIÓN MÁS IMPORTANTE DE SU OBRA EN RELACIÓN A LA SOCIALIZACIÓN TEMPRANA EN LA EMPRESA
<b>Iannarelli (1992)</b>	Se refiere a los años de la temprana infancia, cuando los padres iniciaron el negocio y proporcionaron diferentes experiencias de socialización para sus hijos e hijas, unos y otras pasaron diferente cantidad de tiempo con sus padres en el negocio, desarrollaron diferentes intereses y tuvieron diferentes razones y motivos para incorporarse al negocio. Las interacciones con los padres influyeron directamente en sus roles, responsabilidades y liderazgo en el negocio.
<b>Handler (1994)</b>	Las experiencias iniciales de las hijas tienden a ser menos completas, positivas y potenciadoras que las experimentadas por los hijos.
<b>Dumas (1998)</b>	Señala la importancia de la fase de iniciación en la empresa a una edad temprana en la decisión de participar en la empresa por parte de la siguiente generación de miembros de la EF, que empieza en la infancia, en casa, a través de las conversaciones con adultos durante las comidas, visitas al negocio en los años de colegio y transcurre hasta la incorporación en la empresa. En esa fase la hija va interiorizando los valores familiares y empresariales, aprende toda una serie de conocimientos técnicos, directivos, la forma de trabajar en la empresa. Cuanto más positiva sea esta experiencia más posibilidades habrá de que la mujer decida participar en la empresa y ayudaba a las mujeres a desarrollar las destrezas y los conocimientos que usarían cuando participaran en la EF.
<b>García-Álvarez, López-Sintas y Saldana Gonzalvo (2002)</b>	Estudio de la socialización de los potenciales sucesores en la EF, tratando de relacionar este proceso con los valores que los sucesores intentan transmitir a la siguiente generación.
<b>Lubinski (2011)</b>	Señala como la transferencia de conocimientos relevantes ocurren mucho antes de que el sucesor decida incorporarse a la empresa, es muy importante la socialización anticipatoria previa a la incorporación en la EF.

*Elaboración propia*



## Anexo 6: CUADRO RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CONTRIBUCIONES AL ESTUDIO DEL CONFLICTO DE ROL DE LAS MUJERES EN LA EF

AUTORES/AS-AÑO	APORTACIÓN MÁS IMPORTANTE DE SU OBRA EN RELACIÓN AL CONFLICTO DE ROLES SUFRIDO POR LAS MUJERES EN LA EF
Lyman, Salganicoff y Hollander (1985)	Los roles de las mujeres en las EFs están circunscritas por las tradiciones culturales, por ejemplo a menudo se ha asumido que los hijos varones serán los encargados de llevar a cabo la sucesión y que las mujeres se harán cargo de las responsabilidades del hogar. Todas estas expectativas tradicionales pueden explicar en parte porque las hijas no siempre son vistas como potenciales gerentes del negocio.
Lyman (1988)	Se refiere a las expectativas tradicionales de la familia con respecto a las mujeres que llevan a que se espere que siempre estén disponibles para escuchar, cuidar y no ser críticas.
Dumas (1989, 1990, 1992)	Conflicto y ambigüedad de rol experimentado por las hijas, debido a la superposición del rol familiar y el empresarial. Dicho conflicto se exacerbaba por la ausencia de planificación de la carrera de las hijas en la EF.
Salganicoff (1990)	La lealtad al negocio familiar se fusiona con la lealtad a su familia de origen y ello compete con la lealtad y las demandas de su propia familia nuclear, especialmente si tiene hijos.
Hollander y Bukowitz (1990)	Etiquetan el conflicto de rol como una doble ceguera en la cual tanto la conformidad como la no conformidad acarrea multas y recompensas, incluso este conflicto puede ser magnificado cuando el resto ajeno a la familia reconoce a la hija como una persona adulta, mientras la familia le sigue viendo con una niña. Muchas veces las mujeres tienen el dilema de elegir entre la autopromoción y la aceptación de su rol más tradicional.
Iannarelli (1992)	A través del proceso de socialización, los hijos e hijas seguían los roles estereotípicos de género ya que aprendieron el comportamiento apropiado para cada sexo, las hijas orientadas a la casa, responsabilidades domésticas a los trabajos de cuidados y a los niños al negocio, estos roles aprendidos en la infancia fueron más pronunciados cuando los niños se convirtieron en adolescentes trabajando en el negocio. Estos roles estereotípicos llevan a que se espere que las mujeres inviertan más en la esfera familiar.
Cole (1997)	Se refiere al conflicto entre los roles familiares y laborales, que se pone de manifiesto cuando la hija desea ser madre y al mismo tiempo mantener su posición en el negocio familiar y reciben de sus padres un «doble mensaje»: hacerse cargo del negocio y tener hijos, que les den nietos; pero al mismo tiempo se pueden quejar si consideran que la hija descuida el negocio. Las mujeres en la empresa familiar no «casan» con estas expectativas de rol asociadas a la mujer en la EF y a los comportamientos que se les asignan, tales como escuchar, pacificar, mediadora; «las expectativas de roles y comportamientos pueden ser usadas como armas contra las mujeres en el negocio familiar» (p. 366).

AUTORES/AS-AÑO	APORTACIÓN MÁS IMPORTANTE DE SU OBRA EN RELACIÓN AL CONFLICTO DE ROLES SUFRIDO POR LAS MUJERES EN LA EF
Rowe y Hong (2000)	Se refieren a los malabares que tienen que llevar a cabo un porcentaje de esposas simultáneamente están empleadas en otra empresa, gestionan el trabajo doméstico, trabajan en el negocio familiar.
Mulholland (2003)	En el caso de las esposas, as considera que las mujeres en las EF se enfrentan a más más constreñimientos, sobre todo por la fusión de sus roles profesionales y privados. Define su posición de las en la EF como «inherentemente contradictoria» (p. 46).
Hamilton (2006)	Desarrolla un profundo entendimiento de la dimensión oculta del rol de la mujer, profundiza en los discursos y prácticas alternativas en la EF y nos reta a reconceptualizar los roles de los hombres y mujeres en la EF.
Bjursell y Bäckvall (2011)	No solo han cambiado los roles sino también su representación en los medios; los roles que se construyen en los medios son relevantes para la comprensión del proceso de socialización y la construcción de roles en un contexto más amplio.
Cesaroni y Sentuti (2014)	Consideran que las mujeres muy a menudo tienen que compaginar entre la posibilidad —dada su familia, educación, contexto socio-económico— de tomar un rol específico y el deseo —dadas ciertas motivaciones, aspiraciones y valores— de efectivamente mantener ese rol «solo una perfecta armonía entre poder y querer puede permitir a las mujeres alcanzar la completa satisfacción con su papel en la empresa familiar» (p. 20).

*Elaboración propia*

## Anexo 7: CUADRO-RESUMEN DE INVESTIGACIONES QUE ABORDAN LA SOCIALIZACIÓN Y EL GÉNERO EN LA EMPRESA FAMILIAR

AUTORES/AS-AÑO	APORTACIÓN MÁS IMPORTANTE DE SU OBRA EN RELACIÓN A LA SOCIALIZACIÓN
<b>Salganicoff (1990)</b>	<p>Algunos de los problemas a los que se enfrentan las mujeres en la EF resultan de la manera que las mujeres han sido socializadas tanto para definir y considerar el poder. Para las mujeres que participan en su investigación, el término poder pertenecer al mundo de lo no femenino y del no cuidado e incluso rehuían hablar de él.</p> <p>Las redes de influencia de las mujeres en la empresa familiar son más pequeñas y más dominadas por miembros de la familia. El riesgo que se corre con el sistema de mentoring a través de la familia es que perpetúe los estereotipos de género a los que tradicionalmente adscribe la familia a las mujeres.</p>
<b>Iannarelli (1992)</b>	<p>Su trabajo analiza de qué manera la socialización de género afecta a los roles y las opciones de liderazgo. Las experiencias de socialización duales afectaron no solo a los roles de los hijos en el negocio sino también al desarrollo de intereses de liderazgo en el negocio.</p>
<b>Dyer y Handler (1994)</b>	<p>Señalaron la importancia de comprender el papel que cumple la familia y como las prácticas de crianza de los hijos alientan o desaniman el comportamiento empresarial y el liderazgo, lo cual implica analizar las prácticas de socialización en el seno de la familia.</p>
<b>Handler (1990, 1994)</b>	<p>Descubrió que el proceso de socialización en la EF es una gran fuerza en el desarrollo de la carrera, pero a las chicas no se les dan la mismas oportunidades que a los chicos.</p>
<b>Mulholland (1996)</b>	<p>Se refiere a las pautas de socialización generizadas que forman parte de las estrategias de exclusión de las mujeres, los chicos son animados a considerarse a sí mismos como los herederos en espera y esto es fomentado por el tipo de educación y entrenamiento que reciben previamente a la entrada en el negocio. Esto no se da en el caso de las hijas, son tratadas de forma distinta y reciben una educación muy diferente. Los hijos varones son socializados apropiadamente para asegurar la ventaja masculina.</p>

AUTORES/AS-AÑO	APORTACIÓN MÁS IMPORTANTE DE SU OBRA EN RELACIÓN A LA SOCIALIZACIÓN
<b>García-Álvarez, López-Sintas y Saldana Gonzalvo (2002)</b>	<p>Realizaron un trabajo sobre las pautas de socialización de los sucesores de la primera a la segunda generación en las EF, que están condicionadas por los valores del fundador. Los potenciales sucesores tienen un mayor acceso a información acerca de una empresa familiar concreta y otros miembros de la empresa familiar les pueden introducir en el ambiente de la EF.</p> <p>Es importante ofrecer a todos los descendientes la oportunidad, el mismo modelo de socialización y la misma educación formal, independientemente de si son hombres o mujeres.</p>
<b>Martínez Jiménez, Hernández Ortiz y Poza Pérez (2007)</b>	<p>Se refieren a los aspectos positivos que influyen en la interiorización e identificación por parte de la hija con los valores familiares y empresariales. Las mujeres que forman parte de este tipo de organizaciones son socializadas en unos valores, similares para la familia y para la empresa.</p> <p>Señala como uno de los factores que más positivamente influyen en el deseo de las hijas de hacerse cargo del negocio, la implicación en la empresa, una socialización positiva, que les lleva a involucrarse en el negocio (p. 1135).</p>
<b>Otten-Pappas (2013)</b>	<p>En su trabajo sobre el compromiso de las sucesoras en la EF, otorga importancia a la socialización, concretamente a la actitud de los padres hacia la descendencia.</p>
<b>Kilkolly-Profit (2013)</b>	<p>Socialización de las hijas en empresas gestionadas por sus madres empresarias. Aborda el impacto que tiene las mujeres empresarias en sus hijas.</p>

*Elaboración propia*

## Anexo 8: CUADRO RESUMEN DE LAS INVESTIGACIONES CUALITATIVAS ACERCA DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

OBRA	INVESTIGACIÓN LLEVADA A CABO
<b>Dumas, C. (1989).</b> «Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses».	Presenta los resultados de trabajos empíricos llevados a cabo mediante entrevistas en profundidad a cuarenta miembros familiares de dieciocho empresas familiares en el Sur de California, sobre el rol de las hijas.
<b>Dumas, C. (1992).</b> « Integrating the daughter into family business management».	Compara la relación padre-hijo con la relación padre-hija, resaltando las similitudes y diferencias entre ambos tipos de relación.
<b>Dumas, C. (1990).</b> «Preparing the new CEO: managing the father-daughter sucession process in family business».	La empresa familiar es un contexto ideal para preparar a las hijas para el liderazgo en el sentido de que el coach es un mentor «natural», su padre y el entorno no es hostil, permitiéndoles realizar su potencial en beneficio de la empresa.
<b>Iannarelli (1992).</b> The socialization of leaders in family business: An exploratory study of gender.	Indica que la metodología cualitativa es necesaria en el que en ese momento era un emergente campo de estudio. Trabajo exploratorio acerca de la socialización de los líderes en la EFs.
<b>Mulholland, K. (1996).</b> «Gender power and property relations within entrepreneurial wealthy families».	La autora cuestiona la asunción de que hay una correlación simple entre el esfuerzo masculino y la dominación masculina. Las mujeres juegan un papel importante y necesario en la formación de la riqueza, pero sus esfuerzos son apropiados por los varones y estas acaban siendo marginadas y excluidas de la gestión y la propiedad de la riqueza privada.
<b>Cole (1997).</b> «Women in family business».	Investigación cualitativa en la que explora las experiencias de las mujeres en la EF.
<b>Dumas (1998).</b> «Women´s pathways to participation and Leadership in the family-owned firm».	Factores que animan a la participación y al liderazgo en las EFs.
<b>Rowe, B. R., y Hong, G. S. (2000).</b> «The role of wives in family businesses: The paid and unpaid work of women».	Trabajo sobre la contribución de las esposas a través de distintos tipos de trabajo, tanto pagados como no pagados. Se refieren a los malabares que tienen que llevar a cabo un porcentaje de esposas que simultáneamente están empleadas en otra empresa, gestionan el trabajo doméstico, trabajan en el negocio familiar.

OBRA	INVESTIGACIÓN LLEVADA A CABO
<b>Poza y Meser (2001).</b> «Sposal leadership and continuity in the Family Firm».	Investigación sobre el liderazgo de las esposas en la Empresa Familiar.
<b>Curimbaba (2002).</b> «The dynamics of women's roles as family business managers».	Investigación cualitativa sobre las mujeres en la empresa familiar en Brasil, elaboró una clasificación de las potenciales sucesoras, distinguiendo entre profesionales, invisibles o anclas (posición gerencial) en sus empresas. Utilizó metodología cualitativa, concretamente 12 entrevistas en profundidad. Su objetivo es analizar tanto, como la familia como las estructuras del negocio afectan a la visibilidad en posiciones de gestión y a las resultantes relaciones de género.
<b>Mulholland, K. (2003).</b> <i>Class, gender and the family business.</i>	Explora las relaciones entre empresa, género, poder. Utilización de entrevistas en profundidad e historias de vida a hombres y mujeres que participaban en negocios como socios.
<b>Danes, S. M., Haberman, H., y McTavish, D. (2005).</b> «Gendered discourse about family business».	Investigación cualitativa en la que se exploran las pautas de lenguaje de hombres y mujeres propietarios de empresas familiares, identificando los estilos de discurso para describir las dinámicas de sus negocios familiares, para ello utilizaron entrevistas semiestructuradas.
<b>Vera y Dean (2005)</b> «An examination of the challenges daughters face in family business succession».	Trabajo cualitativo a través de entrevistas a 10 mujeres propietarias de empresa familiar, en el que se investiga el rol de las mujeres, concretamente las hijas en el seno de la EF.
<b>Hamilton, E. (2006).</b> «Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses».	Estudio de corte interpretativo a través del análisis del discurso narrativo de tres familias en dos generaciones. La autora utiliza los relatos acerca de la creación de la EF, narrados por los fundadores y por las generaciones sucesivas.
<b>Martínez Jiménez, R., Hernández Ortiz, M. J. y Poza Pérez, J. (2007).</b> «Trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar: de la infancia a la sucesión. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro».	Estudio cualitativo en el que se investiga la participación de la mujer en la empresa familiar, especialmente la incorporación de las hijas al negocio familiar. Los resultados aparecen agrupados en tres etapas claramente diferenciadas: educación, socialización y formación (infancia y juventud); incorporación a la empresa familiar y trayectoria en la empresa y visión de futuro
<b>Barrett, M. y Moores, K. (2009).</b> «Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles».  <b>Barrett, M. y Moores, K. (2009).</b> <i>Women in family business leadership roles: daughters on the stage.</i>	Investigaciones sobre las experiencias de las hijas como líderes en la EF.  A través de un estudio de caso, el trabajo sugiere que existen ciertas maneras concretas a través de las cuales las mujeres alcanzan el liderazgo en las EFs. El análisis concluye proponiendo cuatro maneras distintas.

OBRA	INVESTIGACIÓN LLEVADA A CABO
<b>Bjursell, C. y Bäckvall. (2011). «Family business women in media discourse: the business role and the mother role».</b>	Llevaron a cabo un estudio exploratorio de 308 artículos acerca de la mujer en la empresa familiar a lo largo de un periodo de 15 años, el análisis fue de tipo interpretativo, cualitativo de los textos y exploraron la contraposición entre el rol maternal y el empresarial y el papel del discurso de los medios en la construcción de ambos tipos de roles.
<b>Otten-Pappas, D. (2013). «The female perspective on family business successor commitment».</b>	Estudio cualitativo de caso, en el que se investiga el compromiso del sucesor, entendido este como un proceso dinámico con la empresa familiar desde la perspectiva de las mujeres.
<b>Humphreys, M. (2013). «Daughter succession: a predominance of human issues».</b>	Proporcionan una visión alternativa a la invisibilidad en la EF y de la práctica de la primogenitura. Confirman la centralidad de la relación entre el sucesor y el titular y la importancia de la orientación del sucesor como principal vehículo para la transferencia del liderazgo en el negocio.
<b>Cesaroni, F.M. y Sentuti, A. (2014). «Women and family businesses. When women are left only minor roles».</b>	Estudio sobre el papel marginal de las mujeres en la EF, llevado a cabo en la zona de Las Marcas en Italia. Investigación centrada en las mujeres desempeñan un papel menor en la EF.

*Elaboración propia*

## Anexo 9: BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS PARTICIPANTES

### 1.ª PARTICIPANTE – Belén [E1/Bel]

Pertenece a una empresa que fue fundada por sus padres a finales de los años 80, ambos progenitores han contribuido por igual al desarrollo de la empresa y de hecho en la página web de la empresa se hace referencia a la creación por parte de ambos.

Tiene formación de tipo humanístico, no relacionada con el negocio, pero que la participante ha sabido rentabilizar en la empresa; sus padres les dieron a ambos hermanos libertad a la hora de elegir estudios, pero a ellos les hubiera gustado que la hija se dedicara a una profesión relacionada con su formación o aprobara unas oposiciones. Sin embargo a ella la atraía la idea de trabajar en la empresa.

El momento de incorporación se produjo años después de terminar sus estudios, con alguna experiencia laboral como prácticas y tras haber preparado oposiciones; el motivo de incorporación en la empresa fue un problema puntual, necesitaban a alguien para suplir a una empleada. El apoyo a sus padres en ese momento desempeñó un papel importante para incorporarse, y esas primeras experiencias en la empresa son percibidas como positivas. Su formación en la empresa empezó desde abajo.

Los potenciales sucesores eran ella y su hermano, ambos trabajadores en la empresa, pero debido al tipo de participación e implicación de este y a los conflictos entre ambos hermanos hubo una escisión en la empresa y la ruptura de los vínculos familiares y empresariales entre los hermanos, siendo ella actualmente la sucesora y gerente de la empresa, aunque no se define como tal; el relevo generacional ya se ha realizado, pues sus padres ya no están implicados en el día a día de la empresa, solo participan puntualmente en caso de que ella les pida ayuda en algún momento.

Considera a la madre el pilar central la empresa, sin la cual nada hubiera sido posible, y da más importancia al papel desempeñado por ella que al desempeñado por el padre.

Tiene una clara orientación a la empresa, por encima de la orientación a la familia. Hace hincapié continuamente en la necesidad de separación de la empresa y la familia, y de la separación de lo emocional del negocio, para evitar así que surjan problemas. La separación de roles familiares/empresariales es la gran preocupación de la participante, de hecho cree que esa falta de separación ha sido el origen de los conflictos en su empresa.

Nunca se ha sentido invisible, ha tenido una participación activa y se ha sentido reconocida por parte de sus padres, empleados, y proveedores.



Se preocupa de la problemática asociada a la empresa familiar, ha asistido, junto con su padre a Jornadas sobre la empresa familiar y conoce instrumentos como el Protocolo de Empresa familiar. Cree que los conflictos familiares que han sufrido se podrían haber evitado mediante el establecimiento de unas normas.

Fue una entrevista muy intensa en emociones, en la que afloraron conflictos fraternales y en la que en algún momento de la entrevista la participante casi lloró.

## 2.<sup>a</sup> PARTICIPANTE - Beatriz [E2/Bea]

Forma parte de una familia extensa compuesta por 6 hermanos; la empresa pertenece a un sector muy masculinizado y en ella están presentes dos generaciones: la fundadora y la siguiente, formada por los 6 descendientes del fundador, de los cuales 4 están implicados en la gestión de la empresa. El origen de la empresa familiar se remonta a principios del siglo XX (según la propia página de internet de la empresa, ya que la participante no sabía la fecha de la fundación), aunque la empresa actual la fundó su padre. En internet se refieren a la empresa como «grupo familiar».

Está divorciada, tiene dos hijos y tiene formación administrativa; actualmente está realizando estudios en algo que no está relacionado con la empresa.

La participante solicitó que la entrevista se realizara en un lugar ajeno a la empresa para poder hablar más tranquila, aun así la presencia de la grabadora pudo condicionar el hecho de que le costara abordar algunas cuestiones, con la mirada expresaba que ciertos temas no quería tocarlos y en algunos momentos se mostraba tensa; en general fue una entrevista en la que no fluía el discurso con facilidad. Ha sido la entrevista más difícil de llevar por estas cuestiones, pero aun así ha sido una entrevista muy interesante.

Los conflictos familiares presentes en la empresa han estado latentes en la empresa, una vez finalizada la entrevista propiamente dicha, y una vez que se había apagado la grabadora, en el momento de la despedida, la participante se mostró más libre de inhibidores y ahondó en algunos temas que se habían tratado en la entrevista.

Su formación en la empresa, como la del resto de los hermanos, ha sido de abajo hacia arriba, conociendo todas las áreas de negocio; todos ellos han empezado «de cero» y han tenido que rotar por diferentes departamentos. Actualmente desempeña funciones de tipo administrativo.

Aunque están implicados hermanos y hermanas, solo define como empresarios a los hermanos varones. A sí misma se ve como empleada y no como líder o potencial sucesora en el negocio.

Percepción negativa del mundo de la empresa, evoca conflictos, problemas, crisis. No ama la Empresa familiar, de hecho no ha aprendido a amarla, ve la empresa como lo que le ha separado y privado tanto de su padre como de su madre.

Su padre corresponde a un tipo de fundador orientado a la empresa, que ha sido empresario por encima de padre, muy tradicional, y cuya mujer, y madre de la participante, ha sido totalmente excluida del negocio, no ha tenido ningún tipo de implicación con la empresa; es ante todo madre, frente a la figura de padre, que ha quedado subsumido por la de empresario.

En la empresa, a pesar de la edad del fundador, mayor de 75 años, no se ha planificado un proceso de sucesión, ni existe un protocolo que regule las relaciones empresa/familia.

### 3.<sup>a</sup> PARTICIPANTE - Merce [E3/M]

Merce es miembro de una empresa familiar en la que ya se ha llevado a cabo el relevo generacional; es la segunda de 5 hermanos (tres hombres y dos mujeres), todos ellos con formación universitaria orientada a la empresa, lo que ha permitido que se fueran incorporando según acababan sus estudios y que formen un equipo de sucesores de la empresa.

No existen posibilidades de ascenso para ninguno de los hermanos, todos ejercen funciones de técnicos y encargados de sus respectivas áreas de negocio.

La incorporación a la empresa en cuanto terminó sus estudios universitarios se precipitó por el fallecimiento del padre y no ha tenido experiencias laborales en otras empresas ajenas a la empresa familiar. La madre, con más de 68 años, sigue implicada en la empresa.

En la entrada del despacho hay un gran retrato del padre ya fallecido, junto a la fecha de fundación de la empresa; esa misma foto aparece en la página web de la empresa, en la que a su vez no se hace referencia al hecho de que la empresa es familiar.

### 4.<sup>a</sup> PARTICIPANTE - Encina [E4/E]

Miembro de una empresa familiar en la que ya se ha realizado el relevo generacional. De los tres hermanos, dos varones y una mujer, un varón y ella se han hecho cargo del negocio; ella es la menor de todos.

Su padre ha sido ante todo empresario, y la madre no ha estado implicada en la gestión de la empresa.

Es licenciada en Derecho y se incorporó en la empresa familiar a los 26 años, después de tener alguna experiencia profesional previa en otras empresas.

Los graves problemas económicos sufridos por la empresa en diferentes momentos, en el año 1993, antes de incorporarse la segunda generación, y actualmente han estado presentes en toda la entrevista; de hecho, la supervivencia de la empresa es el objetivo urgente a corto plazo que tiene marcado.

Es una persona muy tenaz, que ha tenido que luchar por hacerse un hueco en la empresa y que está muy satisfecha con los logros que, pese a los problemas económicos por los que está atravesando, ha alcanzado.

Ha realizado grandes esfuerzos para llevar a cabo cambios que mejoren el sistema de gestión heredado de su padre, y ha realizado cambios tanto en la gestión de los procesos como en los recursos humanos, y una mejora de la comunicación. Hace referencia continua a los cambios que ha logrado incorporar, y de los que se siente orgullosa.

La entrada de la segunda generación supuso un cambio de cultura de empresa frente al modelo del padre; hoy en día se otorga más información y participación a todos los miembros de la empresa.

Ha tenido que hacer grandes esfuerzos para conseguir credibilidad dentro de la empresa, tanto con respecto a su padre como otros empleados y los clientes. Pese a ello la empresa familiar le ha permitido un desarrollo profesional que considera que no hubiera sido posible en otra empresa.

Las relaciones con clientes y empleados son de tipo familiar.

## 5.<sup>a</sup> PARTICIPANTE - Lorena [E5/Lo]

Miembro de una empresa familiar en la que aún está implicado el fundador, pero en la que la segunda generación tiene un papel relevante, cada uno de los tres hijos, dos mujeres y un varón (la participante es la mediana) son responsables y ejercen el liderazgo en diferentes áreas de negocio; todos ellos tienen formación universitaria. Lorena no tiene hijos y actualmente se está planteando tenerlos.

La madre no está implicada en esta empresa, pero anteriormente los padres tuvieron otra en la que su madre tenía un papel relevante; en cambio, se ha mantenido ajena al proyecto empresarial iniciado cuando los hijos ya eran mayores.

Su principal mentor ha sido su padre, junto con su hermana, que fue la primera de entre los hermanos que se incorporó a la empresa.

Se define como emprendedora y empresaria y se identifica con la figura paterna.

Insiste en que forma una piña con sus hermanos, en que todos forman un equipo y cómo esas buenas relaciones familiares se trasladan a la EF, pero duda de que ese tipo de vínculos puedan mantenerse entre primos en una tercera generación de la EF.

Su hermano es, entre los tres, el que tiene más visibilidad en internet y el que forma parte de los órganos de gobierno de una de las organizaciones de empresarios provincial.

## 6.<sup>a</sup> PARTICIPANTE - Laura [E6/La]

Pertenece a una empresa mediana con importante implantación comercial a nivel nacional. El origen de esta empresa está en otra empresa también familiar, surgida en los años 60; la actual se creó en los 90, con lo cual la participante tiene recuerdos de la infancia vinculados a la empresa inicial y los de la adolescencia a la segunda fundada por sus padres.

Es la pequeña de 4 hermanos, dos varones y dos mujeres, todos ellos con formación universitaria; de los cuales ella y otro varón, ambos con formación en Derecho, que se incorporó unos años antes que ella, están incorporados en la gestión de la empresa.

Además de ser licenciada en Derecho tiene un máster, y ha seguido formándose en ámbitos vinculados con la gestión de la empresa (nóminas, contabilidad).

Los padres superan los 70 años pero siguen siendo los dueños de la empresa y están implicados activamente en su gestión; aunque ya han ido delegado en sus hijos parcelas importantes del negocio aún no se ha consumado la sucesión. Reconoce la valía profesional de ambos progenitores, que pese a no tener formación universitaria tienen «la universidad de la vida, de la calle».

Su madre, también propietaria de la empresa y fundadora tanto de esta como de la empresa inicial que le dio origen, ha desempeñado un papel importante en la gestión del negocio y ha sido la encargada del Departamento de contabilidad. Es la figura de referencia y de identificación de la participante, en cambio identifica más a su hermano con la figura de su padre, que a su vez es la autoridad, y lo define como el jefe y la figura de autoridad de la empresa.

No tiene hijos, pero le gustaría que en un futuro, si los tuviera, se incorporaran a la EF.

Ella misma quiso tener experiencias profesionales previas a la incorporación a la empresa. La formación en la empresa ha sido de abajo a arriba, y se ha interesado por rotar por distintas áreas del negocio, como *marketing*, comercial y financiero, para tener un conocimiento exhaustivo de la empresa.

Le interesa todo lo relacionado con la empresa familiar y de hecho ha asistido a cursos y congresos, y en la entrevista se refiere a lo aprendido en ellos; es miembro del Forum Familiar de Empresa familiar Castilla y León, que agrupa a los jóvenes miembros de las empresas socias, y conoce la terminología técnica del estudio sobre la EF. En la empresa, a pesar de la edad de ambos fundadores, los padres de Laura, no se ha planificado de manera formal un proceso de sucesión, ni existe un protocolo que regule las relaciones empresa/familia.

Para ella la EF es *su casa* y es un orgullo pertenecer a ella.

Su hermano es, entre los tres, el que tiene más visibilidad en internet y el que forma parte de los órganos de gobiernos de una de las organizaciones de empresarios provincial. En un programa de la televisión regional sobre la empresa son su hermano y su padre los que aparecen como gerentes.

## 7.<sup>a</sup> PARTICIPANTE - Raquel [E7/R]

Es miembro de una familia compuesta por nueve hermanos, de los cuales siete están implicados en la gestión del negocio.

La empresa pertenece a un sector muy masculinizado, se fundó hace 25 años y en ella ya está incorporado laboralmente algún miembro de la tercera generación, y otros desempeñan tareas durante las vacaciones.

Tiene formación profesional administrativa y empezó a trabajar en la empresa cuando se fundó. Todos los hermanos y hermanas antes de incorporarse participaban en el negocio durante los veranos. Ocupa un puesto de jefa de administración, y se define a sí misma como empleada, no como empresaria ni socia.

Las relaciones con proveedores, clientes y empleados son de tipo familiar, y concre-

tamente con los clientes mantiene una vinculación muy estrecha.

El segundo hermano varón es el que tiene más visibilidad pública, y forma parte de los órganos de gobiernos de una de las organizaciones de empresarios provincial. En un programa de la televisión regional sobre la empresa aparecen varios hermanos, pero es el segundo hermano el que aparece como gerente; este hermano también ha recibido un premio de empresario del año que otorga una de las organizaciones de empresarios provinciales.

## 8.<sup>a</sup> PARTICIPANTE – Josefina [E8/J]

Pertenece a una familia empresaria compuesta por sus padres y cuatro hermanos, tres mujeres y un hombre; de ellos, las hermanas tienen estudios universitarios (aunque una de ellas no los llegó a concluir) y el hermano varón no.

Su vida ha estado siempre muy vinculada a la familia, de la que no ha querido alejarse nunca; tiene estudios universitarios, una diplomatura de humanidades que no ha ejercido. Eligió sus estudios en función de que los hubiera en León para estar cerca de la familia.

El negocio tiene su origen en la generación paterna anterior, vinculada a la agricultura familiar, y posteriormente se fundó una empresa a la que la participante siempre ha estado directa o indirectamente vinculada, aunque es desde el año 2002 cuando se dedica en exclusiva al negocio familiar.

Tuvo un negocio con un cuñado durante 11 años; en esos años también estuvo vinculada profesionalmente al negocio familiar (del que era socia), al cual prestaba servicios profesionales.

En los primeros años de creación de la empresa la madre se ocupaba de funciones administrativas, pero con el crecimiento del negocio ese tipo de tareas pasaron a ser llevadas por una gestoría. La madre ha tenido un papel activo en la familia y en la empresa. Hoy en día, como el negocio está ubicado en una localidad lejos de León, donde residen ella y su hermana, estas van a comer a casa de los padres de lunes a viernes.

El padre ha sabido delegar en los hijos y no es definido como autoritario. En la empresa hay un trato familiar con los empleados.

Enfatiza la unidad familiar como valor principal de la familia y de la empresa.

## Anexo 10: CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS

CATEGORÍA	INDICADORES Y PREGUNTAS
<p><b>SOCIALIZACIÓN</b>  <b>Familiar</b>  <b>Anticipatoria</b>  <b>Organizacional</b></p>	<p>Socialización familiar (anticipatoria, previa a la incorporación a la empresa).  Experiencias previas, primeras visitas, periodos vacacionales.  Socialización diferencial de género  Formación. Grado de libertad a la hora de decidir los estudios, expectativas de los padres (orientado o no a la empresa) grado de libertad de elección.  Socialización en la empresa.  Edad de incorporación. Funciones asignadas, área de negocio.  Trato con clientes, proveedores, miembros de la familia.</p> <hr/> <p>¿Qué tipo de socialización familiar en el seno de la Familia empresaria? ¿Cómo afecta a la presencia diferencial de hombres y mujeres en la EF?  ¿Cómo se lleva a cabo? (visitas al negocio, conversaciones informales en casa, contactos esporádicos o frecuentes con la empresa, clientes, proveedores).  ¿Con quién? (el padre, la madre, otros hermanos o hermanas).  ¿Qué tipo de aprendizaje?  ¿Qué tipo de refuerzos?  ¿Qué valores, normas, ideas y creencias en relación al negocio se inculcaron?  ¿Cuándo? (edad).  ¿Le orientaron los padres hacia algún tipo de estudios?  ¿A sus hermanos?  ¿En qué departamento o área de la empresa se ha incorporado? (área funcional de incorporación en el negocio).</p>
<p><b>INVISIBILIDAD</b></p>	<p>Con respecto a miembros de la familia.  Con respecto a personal, clientes y proveedores de la empresa.  Presencia en Órganos de Gobierno de la Empresa.  Toma de decisiones.  Acciones-Propiedad.  Invisibilidad vs. Reconocimiento (formal, simbólico, monetario).  Sentimientos percibidos: reconocimiento, aislamiento.</p> <hr/> <p>¿Cómo se perciben las hijas ante otros agentes que intervienen en la empresa?  ¿Se sienten protagonistas en la EF?  ¿Qué tipo de presencia tienen en la empresa?  ¿Qué tipo de relación mantiene con proveedores, empleados, clientes?</p>

CATEGORÍA	INDICADORES Y PREGUNTAS
<b>ROLES</b>  <b>AMBIGÜEDAD DE ROL</b> <b>CONFLICTO ENTRE ROLES FAMILIARES</b>	<p>Ambigüedad en la definición de rol.  Transferencia de roles familiares a la empresa familiar.  Superposición de rol familiar y rol empresarial.  Inadecuada preparación de rol.  Conflicto intrarol.  Conflicto de roles familiares / empresariales.  Conflicto entre roles familiares ( familia de origen-propia familia).  Relación con proveedores, clientes.</p> <hr/> <p>¿Cómo perciben las mujeres los diferentes conflictos de rol?  ¿Cuáles son las estrategias para afrontar dichos conflictos?  ¿Cómo gestionan los conflictos inter roles?</p>
<b>ESTEREOTIPOS</b>  <b>ASUNCIONES ESENCIALISTAS EN TORNO A LA MUJER</b>	<p>Funciones asignadas en la familia y en la empresa.</p> <hr/> <p>¿Ocupan posiciones específicas las mujeres en la EF?  ¿Qué percepciones tienen las mujeres en torno al éxito en la EF?  ¿Qué atributos específicos otorgan a las mujeres?</p>
<b>DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO</b>	<p>Funciones asignadas a hombres y mujeres en la empresa.  Funciones asignadas a hombres y mujeres en la familia.  Significado otorgado al trabajo, relación subjetiva con el trabajo.</p> <hr/> <p>¿Qué significado otorgan al trabajo?  ¿Se anima a las hijas a que trabajen en la EF?  ¿Desempeñan determinados trabajos y funciones debido al género?</p>
<b>LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<p>Implicación en la empresa.  Techo de cristal.  Toma de decisiones.  Interés por el liderazgo.  Experiencia laboral previa en otras empresas.  Relación con fundadores o predecesores.</p> <hr/> <p>¿Cómo perciben las mujeres su participación en la EF?  ¿Cuáles son los retos y oportunidades para las hijas en la EF?  ¿Qué valores existen en la cultura de la EF y de qué manera inciden en la presencia de mujeres en la EF?  ¿Es la cultura de este tipo de empresas alentadora a la participación de las mujeres?</p>
<b>SUCESIÓN</b>	<p>Preparación para la sucesión.  Relación con el predecesor.  Formación.  Momento en qué se lleva a cabo.  Expectativas de los padres.  Experiencia laboral en otras empresas.  Tipo de compromiso hacia la EF.  Primogenitura.  Equipo de hermanos.</p>

CATEGORÍA	INDICADORES Y PREGUNTAS
	<p>¿Se perciben como potenciales sucesoras?                      ¿Sigue estando presente en la EF la norma implícita de la primogenitura?                      ¿Qué consideraciones se dan en la EF acerca de que los hijos e hijas...                      — se inicien en la empresa a una edad temprana?                      — orienten su formación hacia las necesidades de la empresa?                      — los padres deberían retirarse cuando los hijos e hijas estén ya preparados para sustituirlos?                      ¿Hay un plan de sucesión?</p>
<p><b>CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR Y LABORAL</b></p>	<p>Negociación y resolución de conflictos.                      Maternidad, pervivencia del modelo tradicional de «buena madre».                      Contradicciones en torno a la maternidad.                      Relación con la pareja en relación al uso del tiempo, ocio y tiempo libre.                      Corresponsabilidad de su pareja en el ámbito familiar.                      Reparto de tareas de trabajo doméstico.</p> <hr/> <p>¿El pertenecer a una EF favorece la conciliación entre la vida laboral y familiar?                      ¿Encuentran las mujeres en sus parejas, el mismo apoyo que tiene los hombres por parte de las suyas?                      ¿Qué estrategias de conciliación utilizan las mujeres?                      ¿Cómo perciben el uso de tiempo? ¿Tienen opciones de ocio y tiempo libre?                      ¿Cómo perciben su rol maternal?</p>



**Anexo 11: CARTA DE SOLICITUD  
DE COLABORACIÓN**



Soledad Murillo de la Vega  
Dpto. de Sociología  
Edificio F.E.S  
Campus Miguel de Unamuno  
37007 - Salamanca.  
([smurillo@usal.es](mailto:smurillo@usal.es))

Salamanca 6 de Noviembre de 2014

Estimada Sra.:

Doña Soledad Murillo de la Vega, Doctora en Sociología, Profesora Titular de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Salamanca y Directora de la Tesis Doctoral *El papel de las hijas en las PYMES familiares: unidades productivas y reproductivas. El caso leonés*, de la doctoranda Rosario Marcos Santiago, solicita su colaboración como participante en dicho estudio, para ser entrevistada por la Doña María del Rosario Marcos Santiago. El fin de dicha técnica de investigación es que la persona entrevistada aporte su punto de vista en relación al tema de estudio; la información aportada por Usted puede ser muy valiosa para tratar de comprender el papel de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares en la provincia de León. El objeto de este trabajo académico es profundizar en el tema de estudio, pero en ningún caso se identificará a la empresa ni a la persona que haya proporcionado la información.

Siempre que usted lo desee nos comprometemos a poner a su disposición los resultados del estudio. Esta carta, asimismo, pretende avalar el compromiso de la autora del estudio de garantizar el anonimato de la información recibida.

Para cualquier aclaración o consulta que desee realizar, puede ponerse en contacto conmigo en la dirección de correo electrónico [soledadmurillo@usal.es](mailto:soledadmurillo@usal.es) o con la profesora María del Rosario Marcos Santiago en su dirección de correo electrónico [mrmars@unileon.es](mailto:mrmars@unileon.es) o en el teléfono 636 954 092.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, le saluda atentamente:

Una firma manuscrita en tinta azul que dice "Soledad Murillo de la Vega".

Fdo.: Soledad Murillo de la Vega

Profesora Titular de Sociología. Universidad de Salamanca

**Anexo 12: CARTA DE SOLICITUD  
DE COLABORACIÓN DE ROSARIO MARCOS**



UNIVERSIDAD DE LEÓN  
DEPARTAMENTO DE:  
PSICOLOGÍA, SOCIOLOGÍA Y FILOSOFÍA  
Área de Sociología  
Rosario Marcos Santiago  
[mrmars@unileon.es](mailto:mrmars@unileon.es)  
Teléfonos: 636954092/ 987 29 1032

León, 6 de Noviembre de 2014

Estimada Sra.:

Soy Rosario Marcos Santiago, profesora del Dpto. de Psicología, Sociología y Filosofía de la Universidad de León y Doctoranda de la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente estoy llevando a cabo la Tesis Doctoral que lleva por título: *El papel de las hijas en las PYMES familiares: unidades productivas y reproductivas. El caso leonés.*

Solicito su colaboración en dicha investigación, mediante una entrevista, que no tiene otro fin más que usted nos aporte su punto de vista acerca del objeto de estudio; la información aportada puede ser muy valiosa para tratar de comprender el papel de las hijas en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares en la provincia de León.

El objeto de este trabajo académico es profundizar en el objeto de estudio, pero en ningún caso se identificará a la empresa ni a la persona que haya proporcionado la información. Siempre que usted lo desee me comprometo a poner a su disposición los resultados del estudio. Esta carta expresa mi compromiso por escrito, y aparte ese aval personal de la garantía del anonimato de la información recibida.

Para cualquier aclaración o consulta que desee realizar puede ponerse en contacto conmigo por los medios siguientes: Correo electrónico: [mrmars@unileon.es](mailto:mrmars@unileon.es) y Teléfono: 636954092

Agradeciéndole de antemano la información que quiera compartir conmigo, porque de seguro constituirá una valiosa colaboración, le saluda atentamente:

Fdo.: Rosario Marcos Santiago

## Anexo 13: FICHA DE LA PARTICIPANTE

### CONTACTO

Previo a la entrevista:

Registro de las llamadas telefónicas.

Envío de correo electrónico (fecha /recepción).

### ENTREVISTA

Registro de las observaciones realizadas en el lugar de la entrevista:

Lugar.

Instalaciones de la empresa.

Recepción.

Fotos.

Interacción durante la entrevista.

Actitud de la participante.

Despedida.

Registro de impresiones y observaciones tras la realización de cada entrevista.

## Anexo 14: DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PARTICIPANTE Y DE LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE

Edad.

Estado Civil.

Formación.

Número de hijos.

Año de incorporación a la EF.

Puesto que ocupa en la Empresa.

### **FAMILIA**

Número de hermanos y hermanas.

Orden que ocupa entre ellos.

Quiénes de ellos están implicados en la EF.

Quiénes de ellos trabajan en la EF.

### **EMPRESA**

Año de Fundación.

Número de empleados.

Generaciones presentes en la Empresa.

Relevo generacional.

Otros familiares trabajando en la empresa.

## Anexo 15: GUION DE LA ENTREVISTA

REVISIÓN DE LA HISTORIA VITAL PREVIA A LA INCORPORACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR	
TEMAS DEL GUION	TEMAS DE ANÁLISIS
<b>Vida familiar, vida cotidiana</b> <b>Composición de la familia</b> <b>Relación con hermanos</b>	Entorno familiar en familia de origen.
<b>Madre:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Papel desempeñado por la madre en el ámbito reproductivo (en la familia)</li> <li>— Papel desempeñado por la madre en el ámbito productivo (negocio familiar) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicación en el negocio.</li> <li>- Funciones desempeñadas.</li> <li>- Orientación hacia el negocio.</li> </ul> </li> <li>— Definición de la madre</li> <li>— Relación con la madre.</li> <li>— Expectativas de la madre con respecto a la formación académica</li> <li>— Expectativas de la madre con respecto a formar una familia, tener hijos.</li> <li>— Expectativas de la madre con respecto a la formación académica.</li> </ul>	Procesos de socialización diferencial de género, entre varones y mujeres de la familia.  Socialización anticipatoria.  Tiempo pasado con cada uno de ellos.
<b>Padre:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Papel desempeñado en el ámbito productivo (negocio familiar) y reproductivo (en la familia).</li> <li>— Definición del padre.</li> <li>— Relación con el padre.</li> <li>— Expectativas del padre con respecto a formar una familia, tener hijos.</li> <li>— Expectativas del padre y con respecto a la formación académica.</li> </ul>	Tipos de relaciones (autoritarias, democráticas).  División sexual del trabajo en la familia y en la empresa.  Valor otorgado a la familia y a la empresa.  La empresa familiar como opción de carrera profesional.
<b>FORMACIÓN</b>	En relación a la participante y a sus hermanos y hermanas: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Estudios realizados.</li> <li>— Libertad de elección.</li> <li>— Orientación de los estudios.</li> </ul>

PRIMERAS EXPERIENCIAS EN LA EMPRESA	
TEMAS DEL GUIÓN	TEMAS DE ANÁLISIS
<p><b>Primeros recuerdos en torno a la empresa familiar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Experiencias tempranas en el negocio.</li> <li>— Primeros recuerdos, edad, tipo de visitas, con quién se realizaban.</li> <li>— Experiencias de sus hermanos y hermanas.</li> <li>— Trabajos en periodos vacacionales.</li> <li>— Obligación.</li> <li>— Castigo.</li> <li>— Opción libre.</li> </ul>	<p>Socialización organizacional.</p> <p>Aprendizaje de liderazgo.</p> <p>Modelos de identificación.</p>

TRAYECTORIA PROFESIONAL PREVIA A LA INCORPORACIÓN	
TEMAS DEL GUIÓN	TEMAS DE ANÁLISIS
<p><b>Experiencias laborales previas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Trabajos en otras empresas (sector de actividad).</li> <li>– Duración.</li> </ul>	<p>Importancia otorgada a la experiencia laboral en una empresa que no es la familiar.</p> <p>Motivaciones, aprendizaje.</p>

INCORPORACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	
TEMAS DEL GUIÓN	TEMAS DE ANÁLISIS
<p><b>Primeras experiencias laborales en la empresa (edad, primeros recuerdos en la empresa).</b></p> <p><b>Motivo de incorporación (seguir la tradición familiar, salida laboral segura, una crisis puntual).</b></p> <p><b>Puesto de trabajo ocupado cuando se lleva a cabo la incorporación a la empresa.</b></p> <p><b>Funciones desempeñadas.</b></p> <p><b>Persona o personas de la que más aprendió durante los primeros años en la empresa.</b></p> <p><b>Recepción de cumplidos.</b></p> <p><b>Otros miembros de la familia incorporados en la gestión o laboralmente.</b></p>	<p>Tipo de implicación en el momento de incorporación.</p> <p>Compromiso con la empresa.</p> <p>Expectativas de los padres con respecto al negocio.</p> <p>Apoyo recibidos en el proceso de incorporación.</p> <p>Reconocimiento (por parte de proveedores, clientes, otros miembros de la familia).</p> <p>Discurso el torno al trabajo.</p>



INTERACCIÓN FAMILIA-EMPRESA	
TEMAS DEL GUIÓN	TEMAS DE ANÁLISIS
<p><b>Familiares incorporados en la gestión de la empresa.</b></p> <p><b>Toma de decisiones en la familia.</b></p> <p><b>Toma de decisiones en el negocio.</b></p> <p><b>Valor otorgado a la familia.</b></p> <p><b>Valor otorgado al negocio.</b></p> <p><b>Consideraciones acerca de una empresa familiar.</b></p>	<p>Criterios de incorporación a la empresa, funciones desempeñadas por los distintos miembros.</p> <p>Estrategias de interacción familia-empresa: acuerdos, conflictos, negociaciones.</p> <p>Como influye la familia en el éxito del negocio familiar.</p> <p>Como influye el negocio en el éxito de la familia.</p> <p>Proceso de toma de decisiones.</p> <p>Conflictos entre roles familiares y empresariales.</p> <p>Conflictos inter roles: relación con padre, madre, hermanos.</p> <p>Otros conflictos implícitos o que generan malestar.</p> <p>Percepción acerca de la pertenencia a una Empresa Familiar.</p> <p>Ventajas y desventajas de pertenecer y contribuir a una empresa familiar.</p> <p>Significado otorgado a ser miembro de la familia.</p> <p>Significado otorgado a ser miembro de la empresa.</p> <p>Relación con los padres y otros miembros de la familia.</p> <p>Procesos vividos en la empresa.</p> <p>La experiencia en la EF.</p> <p>Definición del éxito de una empresa familiar.</p> <p>Costes personales de pertenecer a una Empresa Familiar.</p>

PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	
TEMAS DEL GUIÓN	TEMAS DE ANÁLISIS
<p><b>Posiciones ocupadas, funciones desempeñadas.</b></p> <p><b>Reconocimiento otorgado por otros miembros de la empresa.</b></p> <p><b>Logros alcanzados en la carrera profesional.</b></p> <p><b>Maternidad.</b></p> <p><b>Usos del tiempo.</b></p> <p><b>Conciliación</b></p> <p><b>Corresponsabilidad</b></p> <p><b>Sucesión</b></p>	<p>Percepciones acerca de pertenecer a la EF (tipo de implicación).</p> <p>Trato con clientes, proveedores, empleados, otros miembros de la familia.</p> <p>Carrera en la empresa, promociones, ascensos.</p> <p>Compromiso con la empresa.</p> <p>Liderazgo en la empresa familiar (presencia en órganos de Dirección, en puestos directivos).</p> <p>Normas asociadas al género presentes en la EF.</p> <p>Costes de pertenecer a una EF.</p> <p>Barreras a la plena incorporación de las hijas.</p> <p>Principales retos a los que se ha tenido que enfrentar en el día a día.</p> <p>Consideraciones acerca de la posición específica de las mujeres en la EF.</p> <p>Ocio y tiempo libre.</p> <p>Consideración acerca de haber alcanzado todo el potencial en la EF.</p> <p>Normas de la empresa en relación a la incorporación, participación y a la sucesión (protocolo).</p> <p>Percepción acerca del techo de cristal.</p> <p>Esteriotipos en torno a las mujeres ejecutivas.</p> <p>Significado otorgado a la maternidad (por la participante y por otros miembros de la familia como los padres).</p> <p>Apoyos recibidos para la conciliación de la vida familiar y laboral.</p> <p>Corresponsabilidad de la pareja.</p> <p>El papel desempeñado por su pareja o marido.</p> <p>Apoyo de la empresa a la conciliación de sus miembros.</p> <p>Plan de sucesión, equipo de hermanos, sucesor único, criterio en la elección.</p>

<b>PERSPECTIVAS DE FUTURO</b>	
<b>TEMAS DEL GUION</b>	<b>TEMAS DE ANÁLISIS</b>
<b>Percepción acerca de su participación en el futuro en la EF.</b>	<p>Recomendaciones que daría a otras personas (mujeres u hombres) que tengan intención de incorporarse a la empresa familiar.</p> <p>Cuestiones relativas a la incorporación de las mujeres en las empresas familiares.</p> <p>Percepción acerca de seguir perteneciendo en un futuro a la EF (deseo/obligación).</p>

## Anexo 16: CONVENCIONES UTILIZADAS PARA LA TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Palabra subrayada muestra énfasis o acento.

PALABRA en mayúscula: aumento del énfasis.

(-----) palabras como nombres de pueblos, nombre de la empresa u otros datos que se han omitido para salvaguardar el anonimato.

Aspectos no verbales tales como risas o suspiros se transcriben en paréntesis.

(.), (..), (...) las pausas se indican con un punto entre paréntesis.

(inc.) cuando no se entiende algo o es incomprendible se pone.

### **Código que identificación de la entrevista**

Cada entrevista se identificó con un código formado por dos partes separadas por una barra:

- 1.<sup>a</sup> parte: corresponde con el número de la entrevista; están ordenadas por el orden en que se realizaron: E1, E2...
- 2.<sup>a</sup> parte: corresponde con el nombre ficticio (versión de la investigadora) de la participante.

Entrevistadora: E.

Participante: P.



## Anexo 17. TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS

### E1/Bel

**E** Mira pues para, para empezar me, me podrías contar acerca de cuándo se funda la empresa, quién la fundo, el origen de la empresa. #00:00:09-7#

**P1** Pues la empresa la montaron mis padres, yo creo que fue en 1985, me parece bueno mi padre era, trabajaba en una empresa del sector, entonces conoce un poco a algunos clientes (.) y había un producto que le gustaba (.) y decidió importarlo de Alemania. Era un producto que realmente a que no estaba, lo vio por casualidad en una feria y entonces decidió que ese producto podía encajar en España que era totalmente desconocido y empieza a traer ese producto, empieza a vender ese producto a empresas que ya conocía del sector y luego a raíz pues hemos ido incorporando nuevos productos y luego también diseñando productos propios y mandando fabricar productos propios. #00:00:47-9#

**E** #00:00:48-1#

**P1** y sobre la marcha vas cambiando mucho la cartera de productos, va cambiando casi todos los años, aquellos, lo que ya no se vende se va eliminando y hay cosas nuevas que van surgiendo continuamente según necesidades que ves en el mercado #00:00:57-6#

**E** sí. Y la empresa quién, quién la funda #00:01:01-3#

**P1** mis padres los dos. #00:01:02-1#

**E** los dos #00:01:02-1#

**P1** trabajaron siempre los dos, #00:01:03-1#

**E** tus padres #00:01:04-2#

**P1** sí, trabajaron siempre los dos juntos #00:01:06-0#

**E** muy bien #00:01:06-0#

**P1** y luego con los años nos incorporamos mi hermano y yo #00:01:09-6#

**E** bueno luego ya me vas contando de eso sobre la marcha. Qué recuerdos tienes de la infancia, de tu vida familiar, relacionados sobre todo con la relación con tu hermano, con tus padres y vinculado al negocio, que me cuentes como se veía afectado el tener un negocio los padres #00:01:27-6#

**P1** sí que al principio, los primeros años me acuerdo de trabajar fines de semana (.) ayudarles los fines de semana (.) en todo lo que podía cuando ellos se marchaban de viaje, pues también nos tocaba a veces atención algo de telefónica aunque estábamos estudiando a la vez o (.) o yo por lo menos los primeros años sí que estaba estudiando pero bueno, siempre te tocaba algo de trabajo #00:01:45-3#

**E** #00:01:45-3#

**P1** extra, y ya lo he visto como normal, desde siempre #00:01:47-6#

**E** desde siempre #00:01:47-6#

**P1** bueno siempre, siempre pero bueno sí, desde que ellos montaron la empresa era como normal (..) siempre intentar echarles una mano #00:01:56-2#

**E** y desde y cuando era así, a lo mejor de niña ¿ya tenían la empresa? #00:01:58-0#

**P1** no, niña, niña pequeña no, yo creo que ya tendría (.) así que yo me acuerde (.) los primeros recuerdos (..) pues (.) estaba en el instituto, cuando la montaron yo estaba en el instituto haciendo B.U.P. no sé exactamente qué curso pero estaba en B.U.P. #00:02:10-6#

**E** #00:02:12-1#

**P1** y si recuerdo, pues bueno, los principios más sencillos, no teníamos claro, grandes instalaciones ni nada era todo mucho más, más básico la oficina estaba en casa en una habitación de casa (.) y sí que me acuerdo de, de, bueno pues de echar la mano, en mano todo lo que podía #00:02:28-0#

**E** y como sois dos hermanos como tiene, #00:02:31-3#

**P1** al principio mi hermano no trabajaba se dedicaba a la informática y trabajaba en otras empresas (.) y después entro a trabajar (.) yo creo que (.) un año después que yo, yo creo que él entró en el 97 o 98 (.) el entro a trabajar en la empre, dejo donde estaba y se vino a trabajar en la empresa y ya ha estado trabajando hasta el 2010, hasta el 2010 que decidió marcharse y emprender otros negocios por su cuenta #00:02:53-8#

**E** sí, relacionados también con esto, y eso #00:02:56-4#

**P1** tiene varios, algunos no tienen nada que ver y otros tienen un poco indirectamente un poco que ver #00:03:01-4#

**E** pues muy bien en cuanto, porque como estaban implicados tu padre y tu madre en el negocio, como, qué recuerdos, que me puedes de esos primeros años cuando ellos lo montaron que te #00:03:13-8#

**P1** que no tienes, digamos un tiempo libre y que siempre estás hablando del mismo tema muchas veces, no puedes separar exactamente familia de empresa porque todo al final te va muy unido (.) siempre estás pensando pues lo que vas a hacer, o no, o el viaje tienes que salir en fin de semana, volver a lo mejor en sábado, marchar ya en domingo (.) los primeros años sobre todo (.) vida familiar es muy sacrificada #00:03:34-6#

**E** sí, sí, pero sobre todo cuando tú eras joven, los recuerdos de tu madre estaba más presente en relación a la familia si ella tenía que estar (.) cuál era la contribución de tu madre a la empresa ya que la montaron los dos #00:03:51-2#

**P1** mi padre casi siempre estaba de viaje y mi madre era la que atendía la empresa realmente #00:03:52-2#

**E** sí, sí, si #00:03:52-8#

**P1** mi padre estaba casi siempre visitando clientes fuera en otras provincias y mi madre era la que se encargaba pues después de recoger los pedidos que hacían, de prepararlos de servirlos, porque nosotros la mercancía, o sea, no vienen los clientes aquí físicamente casi nunca, nosotros lo enviamos todo por agencias de transporte #00:04:08-7#

**E** #00:04:09-6#

**P1** entonces mi madre era la que se encargaba de toda la logística y de todo lo, lo práctico, mi padre era, digamos, el que hacía, digamos, la labor comercial, solamente #00:04:15-2#

**E** y en relación a la crianza, a estar pendiente de vosotros #00:04:21-5#

**P1** sí, yo no s\_ como lo hacía pero le daba tiempo para todo, es decir, que no tenía problema tampoco #00:04:24-4#

**E** #00:04:25-0#

**P1** no tenía ningún problema, no s\_ como lo compaginaba pero (..) siempre lo ha hecho bien

#00:04:29-5#

**E** sí, si #00:04:31-3#

**P1** si #00:04:31-3#

**E** erais ya adolescentes cuando #00:04:31-3#

**P1** sí, sí, ya tendríamos yo creo que más de (.) más de quince, yo creo que yo tendría sobre los quince, dieciséis yo creo #00:04:37-2#

**E** y la relación entre tus padres, en relación al negocio, la vida familiar afectaba el hecho de estar implicados los dos en una casa #00:04:43-9#

**P1** hombre, hay a veces, que sí que da digamos que una persona de fuera no te atreves a discutir tanto como con alguien de casa siempre #00:04:51-6#

**E** #00:04:51-6#

**P1** entonces hay veces que entre ellos pues sí que les veías a veces tirantes (..) pero también a veces me pasa a m\_ con mi marido, no es lo mismo decirselo a veces a un empleado, no te atreves a decirselo o no se lo dices de la misma forma que alguien con quien tienes muchísima confianza #00:05:04-5#

**E** #00:05:05-4#

**P1** y entonces eso sí que se notaba con mis padres también (.) #00:05:06-9#

**E** sí, sí, y comentabas que tu madre se las apañaba para llevar el negocio y la, y la casa, y tu padre contribuía también a la casa, o cuando venía, o cuando no estaba viajando #00:05:18-9#

**P1** antes, mucho no, porque la verdad es que él estaba casi todo el tiempo fuera, al principio mi padre en casa tampoco, ahora sí, pero antes, antes (.) tampoco hacía mucho en casa (.) no demasiado, pero bueno estaba todo el día, siempre estaba fuera #00:05:29-1#

**E** estaba fuera #00:05:29-8#

**P1** si #00:05:31-0#

**E** como lo definirás a tu madre, como, en relación a lo que estamos #00:05:35-8#

**P1** pues sin ella, yo creo que no hubiera sido posible (.) la empresa (.) porque sí que ha sido muy (.) ha sabido atender muy bien a los clientes, la atención telefónica y mi madre siempre ha sido, muy, muy buena, la organización también entonces, sin todo eso (.) puedes hacer toda la labor comercial que quieras pero (.) sin eso no haces nada #00:05:51-8#

**E** y a tu padre también cómo #00:05:55-2#

**P1** mi padre sí que es más digamos más la, la cara vista, de la empresa, siempre ha sido más la cara vista de la empresa (.) pero luego realmente a nivel organizativo, a nivel (.) día a día, pues no estaba tan acostumbrado a trabajar #00:06:09-5#

**E** pero por ejemplo, si alguien llamaba, por quien preguntaba, por tu madre o por tu padre o #00:06:13-6#

**P1** no, suelen preguntar casi siempre por mi padre, porque mi padre es una persona pues muy abierta, muy chistosa y muy tal entonces (.) preguntaban más por él, pero claramente la que solucionaba el problema (.) si algún día lo había (.) hubiera sido mi madre #00:06:22-4#

**E** y e en relación a tu madre con los proveedores, con los clientes, que tal, la, qué\_ tipo de consideración tenían hacia ella #00:06:31-6#

**P1** siempre muy bien, siempre, de hecho, siguen preguntando (.) pero bueno por los dos, siguen preguntando por ellos, de vez en cuando (.) bien siempre, bien #00:06:38-7#

**E** sí, tú crees que tu madre por el hecho de ser mujer tenía unas cualidades concretas #00:06:41-7#



**P1** sí, es, iba más al grano, mi los hombres o en general yo creo que se dispersan más, yo creo que las mujeres somos más concretas, no nos dispersamos tanto la mente si queremos hacer una cosa, o si queremos tratar un tema concreto no te estas yendo tanto, tanto (.) o a mí\_ me da esa impresión (.) creo que, como que los hombres a veces, (.) se les olvida un poco lo que estaban hablando y (.) se van un poco más, y las mujeres somos más concretas e intentamos vender y (.) y esto es lo que es una empresa, sí que somos, podemos ser simpáticas, podemos ser agradables con los clientes pero (.) no hay que olvidar por lo que estamos, y yo creo que a lo mejor a veces a los hombres se les va un poco la (.) la pinza #00:07:20-8#

**E** y entonces que, qué recuerdos, as\_, si tuvieras que definir a tu madre y a tu padre con una palabra, como, como #00:07:28-3#

**P1** pues, muy, muy trabajadores, muy responsables, muy trabajadores (.) porque eran al principio siempre fueron años muy difíciles, al principio fue muy complicado y sí, sí, si no hubieran tenido mucha constancia no lo hubieran conseguido (.) #00:07:44-0#

**E** y en cuanto a la educación a vosotros que tipo de educación os dieron #00:07:46-3#

**P1** en general nos la dieron igual a los dos (.) en general siempre fueron bastante equitativos (.) y (.) tampoco estaba muy claro que fuéramos a seguir en la empresa, yo tampoco lo pensaba al principio y mi hermano tampoco pero luego al final pues casualidades de la vida, acabas aquí (.) pero tampoco estaba muy premeditado, yo de hecho cuando estudiaba estudié la carrera que (.) que quise estudiar no pensaba que después iba a acabar en la empresa, pero la empresa en aquel momento *era todavía más pequeña*, tampoco estaba muy (.) no se sabía muy bien qué iba a pasar con la empresa y yo me pensaba también, prefería marcharme al extranjero (.) entonces en aquellos momentos, de la educación yo no pensaba quedarme en la empresa #00:08:21-5#

**E** sí, que tú decidiste estudiar, cuéntame un poco los estudios, como #00:08:24-8#

**P1** si yo hice filología inglesa porque me gustaban mucho los idiomas (.) entonces siempre estaba estudiando varios a la vez y (.) a mí me apetecía vivir en el extranjero, no quería vivir en España, entonces bueno, empecé con filología inglesa y después todos los veranos estudiaba siempre en el extranjero y (.) un año me marché a vivir incluso a Alemania hace muchos años en el 97 (..) y después pues mis padres tuvieron mucho agobio de trabajo tuvieron problemas con una, con una chica que tenían empleada (.) y ese año me vine por echarles un mano y, y me quede (.) y ya me quedé, me quedé y ya deje de echar curriculums en el extranjero y (.) y me quede en la empresa y hasta ahora. #00:08:59-7#

**E** y, ahora mirando hacia atrás qué opinas de esa decisión #00:09:05-3#

**P1** por una parte bien, porque la empresa sigue y está bien (.) pero bueno por otro lado la vida hubiera sido muy distinta (.) sí, aquí tienes que trabajar muchísimas horas, es más esfuerzo que a lo mejor lo que hubiera sido si hubiera tenido otra (.) otra vida distinta pero bueno, no es que me arrepienta, pero bueno, la vida hubiera cambiado muchísimo seguro (.) pero tampoco sabes (.) que hubiera sido mejor realmente #00:09:26-3#

**E** #00:09:27-2#

**P1** pero #00:09:27-2#

**E** y el tipo (.) elegiste, estudiaste filología inglesa (.), tu hermano ¿que estudió? #00:09:33-7#

**P1** mi hermano estudió un es que, en aquella no existía la carrera de informática como carrera en sí, y él estudió un par de años que (.) que tenía aquí una delegación la (.) la universidad pontificia de Salamanca y daba solo como una especie de diploma de dos años de informática no era la carrera en sí, era como dos años de informática de programación de informática (..) y trabajó en empresas de informática unos cuantos años (..) dedicado solo a eso que es lo que en principio le gustaba #00:10:00-9#

**E** o sea, que vuestros padres #00:10:02-9#

**P1** nos dejaron libertad, sí, si para nada no, no, para nada nos influyeron para que estudiáramos o nos dedicáramos a la empresa o que empezáramos (.) no, no para nada #00:10:12-1#

**E** las primeras experiencias que recuerdas en torno a la empresa, ya más de tipo (.) laboral, de trabajar aquí, cuáles son los recuerdos o #00:10:26-1#

**P1** pues de hacer de todo, absolutamente de todo, de trabajar en el almacén, de trabajar (.) fines de semana, entre semana, absolutamente en cualquier puesto (..) *ahora no tanto* porque no tengo ya tiempo para hacer de todo (.) pero al principio tenías que hacer absolutamente de todo (.) labores comerciales, seguir estudiando también otros idiomas porque nos venían bien también para la empresa (.) porque nosotros sí que (.) bueno necesitamos (.) por lo menos una persona que, que hable varios idiomas (.) porque sí que tenemos proveedores extranjeros entonces tienes que estar en con, y también clientes extranjeros algunos entonces tienes que estar en contacto y al principio teníamos traductores pero era muy incómodo, bueno es que de aquella todavía existía (.) me acuerdo del primer fax o sea, te comunicabas de una forma muy, muy lenta, *por carta, me acuerdo de escribir cartas*, mandar cartas certificadas, que tardaban un montón en llegar tenías que llevársela al traductor para que te la tradujera (..) tu volver a dar la versión de con tus contestaciones, era engorrosísimo (.) entonces, pues bueno al final te hace eso, pues estudiar cada vez más para ser más independiente y ((suspiros)) y que venga bien, para la empresa también, *a parte también me gusta* (.) pero bueno #00:11:30-6#

**E** tuviste trabajos fuera, has trabajado en otro tipo de empresa #00:11:41-0#

**P1** no, he hecho solamente prácticas un verano en Alemania pero no, trabajar, trabajar no #00:11:45-1#

**E** la experiencia aquí #00:11:47-1#

**P1** sí, experiencia solamente aquí, sí, trabajar, trabajar no (..) nunca, no #00:11:53-4#

#00:11:55-0#

**E** y antes de incorporarte, cuando dices que surgió esta necesidad (.) los veranos, cuál era tu relación, siempre #00:12:00-9#

**P1** (inc.) #00:12:01-0#

**E** a lo mejor tu un verano tuyo, con en relación al de una amiga que sus padres no tenían un negocio #00:12:06-6#

**P1** yo siempre me solía, desde que empecé a estudiar la carrera sí que marchaba todos los veranos un mes o cuarenta días marchaba al extranjero (..) y después el resto siempre te tocaba trabajar algo (..) siempre, siempre, siempre te tocaba trabajar algo #00:12:19-5#

**E** y tú eso como lo vivías #00:12:20-2#

**P1** no a mí me parecía normal, no, no me ha parecido nunca (.) extraño me ha parecido normal, me parecía lo lógico porque si mis padres tenían mucho que hacer (.) a mí me sobraba tiempo realmente para hacer un poco todo, entonces (.) no me parece (.) simplemente te coordinas de otra forma y ya está. Yo realmente, ya tenía un mes o mes y pico de vacaciones completas (.) el resto puedo estar (.) echándoles una mano sin problema #00:12:41-9#

**E** y (.) tú hermano también (.) cuando, trabajaba en el verano, contribuía #00:12:46-4#

**P1** sí, sí, en general más o menos si (.) más o menos si #00:12:49-4#

**E** bien, bien ya (.) por centrarnos más en la incorporación en la empresa, en un primer momento podemos decir dada esa situación de cómo fue tu incorporación cómo, (.) qué tipo de implicación tenías (.) en esos primeros momentos, háblame sobre todo de (.) de la, cómo fue la incorporación a la empresa #00:13:11-8#

**P1** al principio más que nada, lo que hacía era atención telefónica a los clientes (.) y (.) sobre todo atención telefónica a los clientes y algunas (.) tareas de almacén puntuales, pero bueno la mayoría era atención telefónica porque antes (.) teníamos (.) muchas más llamadas telefónicas que ahora, ahora lo que tienes es mucho más correo electrónico (.) y antes estabas todo el día encima del teléfono ahora (.) bueno, no (.) hay, pero no hay tanto (.) es todo más todo vía internet (...) entonces pues sobre todo me dedicaba a tomar nota de pedidos gestiona, atender cosas de atender al cliente (...) comentar plazos de entrega, hacer presupuestos (.) también compras a proveedores sobre todo, todos los proveedores extranjeros (...) ese tipo de trabajo es lo que (.) venía haciendo #00:13:54-3#

- E** el tipo de reconocimiento que tenías #00:13:56-7#
- P1** (..) #00:14:00-6#
- E** por parte de empleados, al ser la hija de los jefes #00:14:02-2#
- P1** al principio con una chica que de hecho sigue todavía con nosotros que lleva veinticinco años (.) al principio mal, con ella mal, porque ella (.) yo creo que pensaba que le iba a quitar su puesto (..) entonces (.) al principio fatal, con ella fatal (.) me hacía la vida imposible (..) pero después ya con el tiempo que vio que realmente yo no (.) no le iba a quitar el puesto, que era un puesto que se pone, que era a mayores que no era (.) sustituirla a ella por mí, pues luego ya (..) más o menos bien, si luego sí. Pero siempre es más fácil (..) o a mí me parece que, que me ha sido más fácil trabajar con chicos que con chicas #00:14:30-0#
- E** y eso por qué #00:14:32-0#
- P1** pues no lo sé, pero si (.) hemos tenido muy pocos problemas con empleados prácticamente nunca pero si ha habido algo siempre han sido con chicas, siempre (.) siempre, siempre #00:14:40-3#
- E** si dices en plural, o sea que tu madre también #00:14:43-9#
- P1** sí, sí, siempre hemos tenido, si ha habido algún problema(.) o alguien (.) que se te marche y no te lo esperas o (..) o cosas así, siempre ha sido con chicas #00:14:52-1#
- E** #00:14:52-7#
- P1** con chicos (.) en general no, la verdad es que (.) tampoco es que haya habido muchos problemas pero (.) pero si ha habido algo siempre ha sido (..) un poco más como (.) entre mujeres más problemas que entre hombres #00:15:02-7#
- E** ya, ya #00:15:03-8#
- P1** pero tampoco sé por qué, o han sido las persona en concreto (.) pero sí que nos (.) nos ha pasado que a veces pues estás muy contento con una persona y de repente se te marcha, te dice que se te marcha al día siguiente o cosas así (..) eso nunca nos lo ha hecho un chico, jamás #00:15:17-4#
- E** ya, ya (risas) #00:15:19-3#
- P1** nunca, nunca, sí se ha marchado gente que se ha marchado, pero hemos quedado bien y te han avisado unos días y (..) y siempre ha habido buena, buena relación y todo y con chicas sí que ha pasado a veces como más (..) bueno, peor relación #00:15:29-8#
- E** y, eso en cuanto a empleados, en cuanto a clientes y proveedores crees que, compartisteis trabajo alguna vez tu hermano y tú antes de irse #00:15:40-6#
- P1** sí, sí, sí, muchos años, muy bien #00:15:43-8#
- E** y cómo crees que era la, la relación con respecto a clientes y proveedores de tu hermano y tuya #00:15:50-5#
- P1** yo creo que igual, más o menos igual, lo que pasa es yo les conocía a todos, prácticamente solo por teléfono (.) y él les conocía personalmente porque les visitaba (..) yo conozco a muy pocos personalmente, muy muy pocos, todavía ahora (..) y el sí que visitaba, entonces tenía otra relación a lo mejor (..) más directa porque les conocía (.) exactamente, yo les conozco mucho pero solo a través del teléfono #00:16:11-9#
- E** si por qué crees que es eso, a lo mejor tu padre y tu hermano hayan salido #00:16:15-2#
- P1** ellos han salido sí, ellos han salido a visitar y (.) y yo algo pero muy poco, no he tenido tiempo #00:16:19-7#
- E** y eso es por algún motivo especial, que siempre (.) #00:16:22-9#

**P1** no, mi hermano es que no le gustaba nada estar aquí y el trabajo así, digamos rutinario, y organizativo y eso, no le gustaba nada de nada (.) él estaba mejor cuando estaba de viaje, le gustaba más estar de viaje y fue más que nada por eso, práctica #00:16:36-0#

**E** y, (.), háblame un poco como entiendes el trabajo, como lo defines, tu relación con el mundo del trabajo si (.) #00:16:48-1#

**P1** en general creo que me implico bastante, creo que me implico a veces demasiado (..) pero es eso, también es una empresa pequeña los tiempos han cambiado muchísimo, no es para nada lo mismo (.) o sea, no se trabaja para nada igual que antes del 2008, 2009 que es cuando realmente el sector nuestro cambió todo totalmente ahora tienes que trabajar muchísimas más horas para facturar menos de la mitad, entonces antes realmente (.) el trabajo era casi tomar nota de pedidos y generar mercancías fabricar piezas (.) porque estaba todo prácticamente vendido (.) ahora te tienes que esforzar mucho más (.) ahora tienes que cuidar mucho más la atención al cliente hacer otro tipo de marketing no se vende todo, la gente mira muchísimo el precio, mira muchísimo los plazos de entrega (..) tienes que tener una atención como muy personalizada (..) en los años del culmen de España, pues (.) se vendía prácticamente cualquier cosa #00:17:41-6#

**E** #00:17:42-4#

**P1** y eso cambió en 2008 ya se notó pero en 2009 pues se notó muchísimo más (...) y bajo el, digamos bajaron mucho, han ido bajando hasta este año las ventas y sin embargo se tiene muchísimo más trabajo (.) te genera mucha más burocracia tienes muchísimos más muchísimos más papeleos, generas más facturas generas muchos más (.) sobre todo presupuestos, cosas así (.) y antes era todo (.) antes enviabas por ejemplo además (.) cosas grandes, pedidos muy grandes (.) y ahora tienes muchísimos más envíos, más número envíos pero todo de cantidades más pequeñas (.) es como si tú vas a un supermercado y antes comprabas las naranjas por kilos ahora las compras de una en una (.) pues tienes que ir cuatro veces al súper pero vas cuatro veces al súper a comprar dos naranjas cada vez (..) antes comprabas 5 kg para una semana entera (.) pues nuestros clientes han pasado a hacer eso, entonces te genera muchísimo, muchísimo más trabajo #00:18:32-3#

**E** ya, ya, ya #00:18:34-4#

**P1** para una menos facturación al final (.) entonces te tienes que implicar y los clientes también quieren hablar muchas veces contigo (.) tampoco muchos clientes tampoco conocen como somos de grandes o pequeños (..) porque hay clientes, tenemos clientes que son empresas pequeñitas como nosotros o menos, pero sin embargo tenemos clientes muy, muy grandes (.) que piensan que tienes pues tu departamento de calidad, tu departamento de I+D, tu departamento de tal, y luego realmente pues (.) no, es todo mucho más básico porque somos muy pocos (..) y con eso digamos que para lo que somos nos vale #00:19:07-7#

**E** #00:19:08-3#

**P1** pero sí que me gusta dar una imagen de (..) bueno (.) o la gente piensa que somos más grandes, precisamente porque les atendemos, yo creo que bastante bien, entonces piensan que somos una empresa mucho mayor #00:19:18-6#

**E** ya, ya eso es curioso cuando te incorporaste (.) porque dices que estudiaste filología inglesa, te incorporaste por un motivo puntual y en ese momento los padres, tus padres que pensaron #00:19:35-4#

**P1** al principio pensaron que a lo mejor me quedaba una temporada y que luego pues seguiría echando curriculum y trabajaría en algún sitio pero (.) bueno, la verdad es que también les prometí que me presentaba a unas oposiciones (.) que si me dejaban marcharme a vivir unos meses a Alemania (.) porque conocí, a un, bueno, al que es mi marido ahora que es alemán y entonces yo me presentaba a las oposiciones de secundaria (.) si me dejaban ellos bueno era un (.) un acuerdo (risas) yo estudiaba unas oposiciones pero me dejaban marcharme pues estuve medio año o así viviendo en Alemania (.) y sí que me presenté a las oposiciones sí que aprobé parte pero es que la verdad tampoco, yo no quería, no me quería dedicar a la enseñanza porque no me gustaba #00:20:14-7#

**E** #00:20:14-7#

**P1** me presenté porque (.) bueno pues era un acuerdo pero (.) no me gustaba, o sea, aunque hubiera aprobado la oposición realmente no me hubiera dedicado a ello, me hubiera quedado en bolsa o lo que sea pero no hubiera trabajado en ello porque no me gusta dar clases #00:20:26-6#

E ya, ya #00:20:26-9#

P1 me gusta estudiar pero sin embargo no me gusta dar clases (.) me gusta, estaría siempre estudiando algo y casi siempre estoy haciendo alguna cosa pero (.) sin embargo, no valgo para dar clases o, o creo no valgo porque no me, no me gusta #00:20:39-8#

E sí, sí, entonces #00:20:41-5#

P1 no, no, no sería capaz, me gustaría que me gustara pero es que no me gusta (risas) lo veo muy difícil, lo veo muy difícil #00:20:47-2#

E bien, bien, entonces, empezaste a trabajar y #00:20:50-4#

P1 sí, yo, mi idea era más, pues marcharme a vivir al extranjero (.) también me presenté a otras, que, que te, no las estudié para nada, me presenté por presentarme pero de la Comunidad Europea es que ahora hace veinticinco años o veinte años(.) y sí, mi idea era más pues marcharme a Bruselas, marcharme a Estrasburgo (.) trabajar en algo así, era más mi idea #00:21:08-2#

E y les hubiera hecho ilusión a tus padres más con respecto a que te quedaras aquí #00:21:12-8#

P1 sí, en aquel momento seguro que sí, sí, sí, sí. Si porque ellos claro, tienen una empresa y ya saben lo que es el trabajo de una empresa (.) entonces, bueno pues se suponía que aquello era mejor, y a mí me gustaba también vivir en el extranjero entonces lo (.) bueno me hubiera quedado allí, pero yo después ya conocí a mi marido estuve viviendo una temporada en Alemania (.) y después él ya se vino para España y al final ya nos quedamos en la empresa #00:21:34-4#

E #00:21:34-9#

P1 y luego empezó a trabajar el también en la empresa (.) #00:21:36-3#

E sí, sí, y él tiene formación con relacionada el negocio? #00:21:41-2#

P1 se ha adaptado, el, los últimos años era, trabajaba de comercial de atención al cliente de unos determinados países de una (.) empresa que era proveedora nuestra #00:21:51-7#

E #00:21:52-5#

P1 que sigue siendo proveedor nuestro, de hecho y nos conocimos ahí haciendo prácticas en la empresa, yo empecé a hacer prácticas y él trabajaba ya allí en esa empresa (.) entonces sí, que sabe del comercio a nivel industrial (..) #00:22:04-3#

E que todo viene bien (risas) #00:22:04-8#

P1 sí, sí, sí, viene bien, lo que pasa es que claro venir a España y sin saber español hace (.) quince años que ya va a hacer que vino y en León no había nada, aquí en León realmente cuando él vino (.) casualmente entró aquí porque marchó un chico que teníamos en el almacén y entró en el almacén (.) pero es que en León (.) ahora hay poco pero de aquella (..) como extranjero no había muchas opciones tampoco para (.) para trabajar, entonces también (.) entró pensando que bueno de momento me quedo aquí y luego, pues por inercia te vas quedando porque no has encontrado otra cosa #00:22:34-7#

E y tú ya la decisión de, empezaste por algo puntual y pasaste (.) a implicarte más, como fue la cuestión #00:22:45-1#

P1 fue rápido, ya desde que empecé más o menos ya vi que (.) que bueno, que en el fondo sí, que me gustaba que estaba bien y que (.) que sí, que me gusta seguir marchando al extranjero de vez en cuando pero que bueno(.) pues que el trabajo está bien, y creía que mis padres pues me necesitaban también (.) porque buscar una persona que te haga un poco de todo es muy complicado y (.) alguien de la familia sí que puedes dedicarte un poco y hacer un poquito de todo pero (.) a una persona que metas de empleado no le puedes decir que se dedique a cosas muy, muy dispares (..) o porque no sabe o porque (.) tampoco se lo puedes pedir (.) y tienes que meter a personas muy distintas, mientras que alguien de la familia es más flexible #00:23:24-0#

E #00:23:24-0#

**P1** se supone que puede hacer un poco más de todo y no se le van a caer los anillos digamos por hacer determinadas cosas (.) y si tu fichas a una persona que te sepa o que tenga buenos conocimientos pues no le puedes pedir que un día te eche a lo mejor mano en el almacén porque tienes un pedido importante y tienes que servirlo (..) depende como sea esa persona también claro #00:23:41-9#

**E** sí, y esa flexibilidad que te parece, ventaja o inconveniente #00:23:45-2#

**P1** a mí, ventaja, #00:23:46-3#

**E** te parece, ventaja #00:23:47-0#

**P1** sí, si ventaja total. Si porque tienes picos puntuales y a veces hemos recurrido por ejemplo a gente de trabajo temporal y es un desastre (..) y tienes determinados pedidos grandes de exportación que los tienes que cumplir en un determinado tiempo por un crédito documentario por ejemplo (.) y si tu metes a una persona, al final, los que metes de trabajo temporal siempre ha sido un desastre #00:24:06-8#

**E** #00:24:06-8#

**P1** siempre (.) gente que no tiene casi nunca ganas de trabajar y que (.) es un desastre entonces prefiero quedarme yo más horas y hacerlo yo, sea el trabajo que sea, no me importa (..) pero el agobio de buscar a la persona, para que luego al final no lo haga como tú quieras o (..) prefiero hacer las cosas, que no meter a alguien para poco tiempo #00:24:25-9#

**E** ya, ya, ya, ya y cuando te incorporaste la relación con tus padres cambió, el hecho de estar, porque (.) coincidiste con ellos entiendo #00:24:35-2#

**P1** sí, si coincidimos muchísimos años si #00:24:37-4#

**E** sí, si recibías cumplidos como, como era la relación #00:24:40-2#

**P1** sí, en general, sí, si bien, en principio bien, porque sí que he sido siempre bastante responsable entonces (.) nunca he tenido problemas, *sí que tenemos diferentes opiniones a veces*, sobre todo con mi padre, a lo mejor sí que tengo opinión distinta (.) con mi madre somos más iguales pero (..) no, siempre muy bien con ellos #00:25:00-2#

**E** y las decisiones como se tomaban normalmente, en familia, en el negocio que era lo que pesaba #00:25:07-3#

**P1** sí, la mayoría sí, si era algo importante en familia (...) si en general sí, cualquier cosa importante (.) sí que se solía hablar todo y tomar la decisión común #00:25:16-8# #00:25:18-9#

**E** y tú crees que varía la relación por el hecho de compartir empresa (.) con tu padre, por ejemplo como te trataba más, como la hija, como la trabajadora #00:25:26-6#

**P1** *eso mi padre lo ha hecho siempre muy mal* (.) y mi madre también regular, mal que se lo he dicho siempre, yo tengo una forma de pensar que para mí y la sigo manteniendo con ellos pero ellos nunca me la han aceptado, yo pienso que aquí no son mis padres (.) o siempre he pensado que aquí no son mis padres (..) era el Señor Castellanos y la Señora Martínez pero no ha sido (.) o sea yo no le decía a nadie si me pasaba el teléfono y me decían por ejemplo pues pásame a Beatriz, yo no le decía, Beatriz es mi madre, nunca, pero sin embargo ellos sí que decían sí te paso con Noemí que es mi hija, y yo decía no me tienes que decir que soy tu hija, yo considero que esas cosas no, no tienes por qué decirlas yo creo que eso lo tienes que separar totalmente, en el trabajo, para mí, eso lo hacían mal (..) para mí #00:26:08-1#

**E** y eso te planteaba algún #00:26:09-4#

**P1** a mí sí, a mí no me gustaba (.) a mí no me gusta, o mi hermano también me decía siempre pues te paso con mi hermana o cosas así y siempre decía, no, no, no mezclemos, te paso con la persona indicada, te pasó con Noemí, te paso con pero no tienes por qué decir que soy tu hermana (..) para mí son cosas, que no tienen, que de cara a un cliente (..) no le aporta nada positivo, creo yo, ni negativo pero no le aporta, yo creo que nada, creo que, y las relaciones no tratarnos por ejemplo, pues no tratarnos a lo mejor con demasiada confianza aquí o no tratarnos nunca con el tono un poco alto de voz, ese tipo de cosas, yo creo que sí, que lo han hecho mal, yo creo que aquí tendríamos que tratarnos más fríamente (..) es mi opinión personal #00:26:47-5#



E sí, si es lo que me interesa tu opinión precisamente #00:26:48-5#

P1 yo creo que hay que separar totalmente que sean mis padres o que no (..) de que, ah, *independientemente que si yo tengo mucha confianza con un cliente* y me dice ah, pues que maja es Beatriz, pues yo digo pues es mi madre, pues eso sí, yo no lo oculto, no es que lo oculte, pero yo no tengo porque decirlo en primera en un primera conversación o en un primer momento, sin, eso no supone nada (..) una información que el cliente no necesita, no se la tengo por qué dar (..) si a mí me preguntan quién lleva contabilidad yo no digo la lleva mi marido (..) yo digo la lleva Matías #00:27:19-4#

E ya, ya #00:27:20-8#

P1 no digo que la lleva mi marido #00:27:21-4#

E ya, ya #00:27:22-1#

P1 porque a mí eso me parece que estás indicando ya que la empresa es muy pequeñita #00:27:24-9#

E #00:27:26-1#

P1 yo creo que ya se nota mucho, entonces y creo que, muchas veces de, muchas cosas de mucha confianza y tal (..) eso no se tiene que ver en una empresa, para mí se tiene que ser mucho más serio (..) #00:27:37-4#

E ya, ya, #00:27:38-0#

P1 mucho más distante y luego en el momento que se acaba la jornada laboral es distinto ya somos todos (..) *familia* pero mientras es la jornada y sobre todo hay empleados delante o clientes delante, o proveedores delante (..) somos los que somos #00:27:50-2#

E sí, se ha planteado alguna vez, algún conflicto por el hecho de ser empresa familiar o ser hija del jefe o, algún #00:27:55-9#

P1 ¿entre nosotros? #00:27:55-9#

E #00:27:55-9#

P1 (..) sí, sí, sí, con mi hermano hemos tenido muchos problemas, mi hermano de hecho, se marchó al final de la empresa pero (..) sí, muchísimos problemas porque es el, él se ha tomado siempre el ser hijo como que (..) tenía carta blanca para todo #00:28:09-6#

E #00:28:10-6#

P1 entonces, precisamente, yo creo que no, o sea, si tú estás trabajando aquí independientemente de ser, si eres hijo *encima tienes que ser mejor* que cualquier empleado (..) no peor que cualquier empleado (..) y mis padres sí que han sido bastante permisivos también (..) entonces al final eso nos ha creado conflictos a mi hermano y a mí (..) y (..) yo creo que es eso familia, es familia, y tienes que separarlo totalmente (..) en tu tiempo libre (..) y bueno y aquí mismo en el momento que, que acabas de, de hacer una cosa de trabajo (..) sí eres familia, pero (..) no sé tiene que notar durante todo el día que eres familia, aquí somos compañeros, echamos manos como compañeros (..) o como jefes mis padres, pero no como (..) padre, hija, no (..) eso yo creo que no #00:28:49-3#

E y al ser tu hermano mayor pues a lo mejor había unas esperanzas distintas en unos sobre otro, el hecho de ser como, el sucesor por decirlo #00:28:57-4#

P1 él se veía más jefe que yo, él se tomaba (..) si venía alguien por ejemplo, mis padres ya no estaban porque faltaban, han faltado mucho (..) por viajes o por enfermedad entonces (..) si venía alguien externo y preguntaba por el jefe, mi hermano se levantaba inmediatamente (..) yo no me levanto, porque pregunten por el jefe, yo no me levanto impulsivamente no, no, lo oigo pero no, depende para lo que sea pues podía ser uno o podría ser el otro (..) se supone que teníamos unas tareas un poco diferenciadas (..) pero él sí que es verdad que se consideraba así mismo más (..) más jefe #00:29:26-9#

E pero, eso (..) de qué le venía a lo mejor (..) tus padres, tu padre o tu madre, o alguno de los dos le #00:29:34-6#

**P1** no, no, ellos no, no ellos no, yo creo que (.) como que lo ha asumido él, más lo ha asumido él, quizás por eso por ser mayor que yo (.) pero bueno yo también entré un poquito antes que él en la empresa pero la diferencia fue mínima fue a lo mejor un año o dos años de diferencia #00:29:48-1#

**E** si por ser mayor, si hubiera sido una hermana mayor tú crees que #00:29:50-8#

**P1** yo creo que si hubiera sido hermana, no, es que claro depende de la personalidad también de la persona (..) sí que nunca nos, en la empresa no congeniábamos nada bien, en la empresa no congeniábamos nada, nada bien #00:30:01-2#

**E** sí, si y la decisión él de salirse fue, motu proprio o #00:30:05-5#

**P1** si pero bueno (.) ha sido muy traumática y muy complicada, complicadísima (.) complicadísima y (.) lo que nos queda (.) porque la familia ya es complicada de llevar con padres e hijos (.) pero es que luego entró mi marido y después entró su mujer #00:30:20-1#

**E** #00:30:20-1#

**P1** y eso ya sí que es demasiado, eso ya es demasiado ya cuando empiezas a tener mucha familia (.) que si aparentemente uno tira más por uno, otro tira por otro, uno defiende a su marido otro defiende a su mujer (..) y al final es, es complicado #00:30:31-8#

**E** la mujer también trabajaba #00:30:33-8#

**P1** su mujer trabajó, sí, los últimos años trabajó, trabajó aquí, entonces yo intentaba separar todo lo posible intentaba (.) tratarla tanto a ella como a él y a mis padres de antes, pero, pues como otro compañero más, o como otro empleado más, pero llegan momentos en que (.) en los que yo a un empleado sí que le exijo determinadas cosas y determinadas (.) horarios, determinados cumplimento de sus funciones y si no me las das, es que me da igual que seas mi familia, es que tienes que cumplir determinadas cosas, y cuando no las cumples es cuando empiezan los conflictos #00:31:04-1#

**E** ya #00:31:04-8#

**P1** y yo tengo muchísima paciencia pero llega un momento que exploto (risas) y cuando exploto pues digo lo que pienso #00:31:10-1#

**E** ya claro lo que pasa es que es difícil #00:31:11-8#

**P1** pero es porque eres familia #00:31:13-2#

**E** claro y si él se erigía como jefe, quién despide, el jefe no se despide así mismo o esas decisiones quién las toma #00:31:19-8#

**P1** sí, claro y si el jefe, encima, te da mucha rabia porque es el que llega siempre el último, el que se toma un montón de días libres, el que tiene más vacaciones que nadie no me vas a (inc.) jefe sí yo estoy mucho más que tú (.) y si yo me voy (.) me echáis más de menos que si te vas tú, entonces (.) a mi yo no quería ser, ni más jefa ni menos jefa o sea quería que fuéramos los dos iguales pero (.) pero claro si tenemos unas condiciones laborales se supone que iguales en cuanto a horarios en cuanto a sueldos tenemos que hacerlas bien las cosas o tenemos que hacer un equi un equivalente no las mismas cosas pero algo equivalente (.) y si ya no tienes algo equivalente (...) a mí podrás ser mi familia pero me estás amargando como, como, como compañero de trabajo #00:31:57-4#

**E** ya, ya, y tus padres claro, esto como lo han vivido #00:32:00-2#

**P1** fatal, fatal, fatal porque para ellos ha sido horrible, fatal, fatal porque ha sido muy, muy complicado porque él tampoco reconoce sus fallos ni reconocía los fallos de su mujer entonces *aunque todo el mundo lo veía* pero bueno pues, pues ellos no lo han querido reconocer nunca y al final decidió marcharse, decidió marcharse y tuvimos que partir la empresa (..) y él se llevó un (.) valor de la empresa (..) y yo me quedé pues con la mercancía y el inmovilizado digamos #00:32:27-6#

**E** hicisteis la división y ahora no tenéis relación #00:32:29-6#

**P1** sí, sí, tuvimos que hacer una escisión #00:32:30-7#



- E** tenéis relación familiar #00:32:33-4#
- P1** ahora no tenemos ni familiar ni (risas) ni nada #00:32:36-2#
- E** no es el primer caso ni #00:32:37-2#
- P1** no, no ahora fatal, se dirige a mí a través de abogados ya me ha puesto una demanda (.) mercantil, me ha hecho de todo, o sea, al final horrible, horrible #00:32:44-4#
- E** esto lo peor, a veces, los padres, como lo puedan #00:32:47-8#
- P1** sí, para ellos..., para mí estará mal pero para ellos tiene que ser muchísimo peor (...) si pero para mí, también tienen parte de culpa, el no haber sabido distinguir las cosas y esto es el trabajo, estas son las horas que hay que echar, esto es lo que tienes que hacer, tienes que cumplir estos (inc.) #00:33:00-3#
- E** sí, sí, ya #00:33:00-7#
- P1** seas mi hijo o seas (..) #00:33:02-3#
- E** si lo que pasa, lo que pasa es que los, los padres, a veces claro, marcar las, las fronteras para (..) los hijos es, es difícil #00:33:10-5#
- P1** yo creo que ellos no fueron lo suficientemente duros, no han sido lo suficientemente (..) bueno, han sido muy blandos en algunas aspectos #00:33:19-4#
- E** que han sido más bien, muy #00:33:21-2#
- P1** sí, si demasiado #00:33:22-2#
- E** con los dos igual y #00:33:23-3#
- P1** sí, sí, sí, si han sido con los dos igual, lo que pasa es que (..) sí veían las cosas pero no las querían ver, entonces vas aguantando, aguantando hasta que al final se te ha ido de las manos (..) y claro, estamos como muy desnivelados los dos #00:33:35-8#
- E** claro, y ahora no sé si echar la vista a, tus padres a lo mejor se arrepienten de que os incorporarais y que haya llevado a esto #00:33:44-4#
- P1** si hubieran sabido todo el lío y todo eso, pues (.) a lo mejor sí (..) pero claro (..) hace veinte años casi, hace (.) casi, casi, veinte años que me incorporé yo, entonces nunca lo puedes prever #00:33:54-4#
- E** entonces si ahora como consideras una empresa familiar #00:34:00-0#
- P1** yo creo que si hubiera sido mucho mejor si lo hubiéramos separado exactamente, no hubiera habido tantos problemas, yo creo que el problemas es muchas veces el, las, la confianza o (..) o que alguien porque sea de la familia ya se da por descontado de que está preparado para un puesto (.) y no, *no es verdad*, (..) y a también otra cosa que me acuerdo que además lo hablamos una vez en una reunión del CEL que hubo en San Marcos hace muchos años (..) que hablaba de esto, del rol de la familia y tal, y me acuerdo que hubo una discusión de si sobre todo los hijos, por ejemplo, hablaban del caso hipotético de que alguien tuviera varios hijos en una empresa (..) que si todos tienen que cobrar lo mismo o no (..) me acuerdo una discusión y había distintas opiniones mi padre opinaba que todos tienen que cobrar lo mismo (.) y otros señores, por ejemplo decían que no (..) que si (.) una persona era el jefe financiero (.) y tenía una responsabilidad x, pues cobraría x y si otro hijo por lo que sea no tenía unos estudios, no tenía tal y trabajaba simplemente de operario de almacén (..) no tenía esa misma responsabilidad de estropear la empresa entonces no tiene por qué cobrar lo mismo porque (..) y sí que había distintas opiniones y, y (.) la gente hablaba de eso, de intentar separar mucho familia de (..) de, intentar separar, 100% no se puede (.) porque no se puede (.) pero hay que separarlo lo máximo posible #00:35:08-8#
- E** ya, y crees que a lo mejor el hecho de que se incorporara su mujer también afectó y eso #00:35:13-0#
- P1** sí, fue, fue básico, fue total (..) sí, sí, si fue (..) porque mi marido llevaba también (..) cuando ella entró, pues él ya llevaba seis años o así (.) y el entró en el almacén, o sea, trabajos de almacén, con frío, con pesos, con trabajo más duro y ella entró pues a sentarse con un ordenador y a (..) a dar vueltas a la

pantalla, *claro es mi opinión*, él va decir otra opinión, pero (.) es la opinión que veía también el resto de empleados #00:35:39-7#

E ya, ya #00:35:40-4#

P1 no es solo una opinión personal solamente mía y es (.) una persona súper simpática, majísima muy muy maja pero yo esa persona, la hubiera querido en las reuniones familiares pero (.) creo que para (.) que hay que reunir una cierta, y no hacía casi nada sinceramente y por eso intentar mezclar lo menos posible la familia y si hay un problema pues intentar solucionarlo, hablar del tema intentar solucionarlo, no porque sea familia nos tenemos que aguantar con una persona que a lo mejor no te está aportando lo necesario #00:36:13-9#

E y en la familia, cuando tenías reuniones familiares, también hablabais de estas cosas #00:36:16-3#

P1 (..) no se podía mucho, no se podía hablar mucho (.) porque mi hermano se sentía como agredido entonces no se podía hablar mucho del tema #00:36:24-7#

E ya pero por ejemplo a veces pues pues ha llegado un pedido de tal o hace mucho que no nos pides, se hablaban de temas #00:36:30-2#

P1 sí, de eso sí, de eso #00:36:31-1#

E se hablaban de temas #00:36:32-6#

P1 sí, sí, de temas de trabajo en general sí, sí, siempre es inevitable, o acabas hablando, cuánto has facturado este mes, hemos facturado más o menos de eso incluso a día de hoy que ya mis padres vienen poco por aquí se sigue hablando, ha sido un mes bueno, un mes malo (..) sí, eso sí, se sigue #00:36:50-8#

E tus padres cuando decidieron por edad o #00:36:54-4#

P1 sí, se jubilaron ya hace (..) pues mi madre se jubiló hace cuatro años más o menos, y mi padre ya un poquito más, hace seis o siete o algo así #00:37:04-4#

E y ya se había ido tu hermano también y eso #00:37:07-0#

P1 cuando mi madre, cuando mi padre sí, cuando mi madre todavía no, todavía estaba ella aquí (.) pero bueno, al final (..) si hace falta van a estar siempre, pero bueno simplemente ya no vienen por aquí #00:37:20-6# #00:37:20-9#

E sí, como, qué significado tiene para ti ser miembro de una empresa familiar, si tiene un significado especial el hecho de que sea una empresa familiar #00:37:31-3#

P1 sí, para mí, si porque bueno llevamos unos cuantos años, hemos (.) conseguido sobrevivir al bache este que ha habido del boom de la construcción que nos ha afectado muchísimo (..) y hemos empezado a remontar con lo cual bueno, pues para mí, si es positivo, es positivo, a pesar de los problemas que hemos tenido (..) después en la familia a raíz de (.) de la empresa pero (..) en el fondo si es positivo. Es positivo, *porque es un orgullo* que puedas (.) seguir manteniendo una empresa muchísimos años (..) que muchas en el sector nuestro que estaban x años y luego desaparecen #00:37:58-9#

E y tú crees que esa pervivencia depende del hecho de que sea familiar o de #00:38:03-6#

P1 creo que ayuda porque le echamos muchas más horas que si solamente fuéramos (.) externos #00:38:09-1#

E #00:38:09-1#

P1 o sea, yo sí estoy todo el tiempo conectada fuera de hora, si estoy pendiente estoy mirando los mail, estoy mirando las cosas sea fin de semana yo vengo a trabajar los sábados, los empleados tienen libre desde el viernes a las dos y media de la tarde (.) y mi marido y yo nos quedamos el viernes por la tarde después venimos sábados (.) normalmente, prácticamente todos, todos te quedas mucho más tiempo que los demás (.) entonces claro, yo no le puedo pedir a un empleado que me haga doce horas al día (..) pero yo sí las hago #00:38:35-5#

E #00:38:35-5#

**P1** no a lo mejor todos los días, pero y como si hubiera que hacer catorce eso un empleado no te lo puede hacer nunca, eso le puedo pedir que lo haga, pero es normal, si yo fuera empleado tampoco me gustaría que me lo hicieran a mí

#00:38:43-9#

**E** eso ya lo veías que lo hacían tus padres #00:38:46-4#

**P1** eso hacían mis padres, entonces yo estoy acostumbrada de siempre (.) o sí, viene un cliente extranjero y me tengo que ir a (.) comer con él, a enseñarle San Marcos o lo que sea, pues, pues puede ser fin de semana o puede ser lo que sea, me da igual, no me importa, voy a estar siempre dispuesta a quedar en cualquier momento #00:39:00-3#

**E** estas, en relación a los logros que has conseguido, a nivel profesional (.) qué te parece que #00:39:11-7#

**P1** sí, bueno desde que yo me he quedado con la empresa sí que hemos cogido muchísimos clientes nuevos, tenemos muchísimos clientes nuevos (..) tengo muchísima paciencia creo, entonces (..) cuando intentas algo (.) son cosas que se van consiguiendo muy a largo plazo o sea no es que todo hay sido un boom de repente y todo muy bien, pero sí que ves que a largo plazo pues cosa que a lo mejor has hecho (..) en cuanto a marketing pues que te dan un resultado que a lo mejor no te lo han dado en un año o en dos pero que te lo dan con el tiempo y eso pues sí que es un (..) es un logro personal, o ves que los clientes pues están contentos, que no te lo dicen (.) cuando le mandas por ejemplo el cuestionario de evaluación de (..) de la ISO anual que se lo mandamos a muchos clientes, es muy, muy raro que alguien te diga algo malo (.) prácticamente y además se lo mandamos a muchísimos clientes distintos (.) de, tanto empresas pequeñas, como grandes para que haya clientes muy variados y que cada año suelen ser distintos para que tener un poco opiniones de todo el mundo (.) hija, las opiniones son siempre de, muy buenas (.) o sea que, entre el uno y el diez (.) el 99% están del ocho para arriba (.) *en todos los aspectos*, que ponemos un montón de aspectos para que nos valoren (.) y en general las valoraciones son siempre, son siempre buenas (..) #00:40:23-6#

**E** bien, bien, y tu padre, eso, tus padres como lo valoran eso #00:40:27-6#

**P1** sí, eso sí, ellos están muy orgullosos #00:40:29-2#

**E** te echan flores (risas) y #00:40:30-4#

**P1** sí, sí, no son tampoco muy exagerados pero sí, sí, si yo sé que (.) que están orgullosos, si #00:40:37-9#

**E** y tú te sientes como, te sientes en relación a eso #00:40:40-0#

**P1** sí, me siento, me alegra, pero bueno también a veces te da rabia tener que trabajar mucho (.) a veces quieras que no pues ves que otra gente pues se marcha un fin de semana entero o coge puentes o coge vacaciones y yo cojo pocas, entonces desde ese punto de vista eres muchísimo más esclavo que si eres (.) que si trabajas simplemente para alguien (.) porque yo todavía no sé cuándo voy a dar vacaciones a los empleados, *ahora en navidades lo tengo que mirar esta semana*, pero sí que van a tener quince días, más o menos, todo lo que les queda (.) pero yo no voy a faltar más que, probablemente el veinticinco, el treinta y uno y el uno (.) porque el veinticuatro seguro que estoy fijo, el treinta y uno por la mañana también casi seguro que esté, o sea que al final, marchar, marchar yo no sé si voy a poder marchar algún día o no (.) pero yo sé que a ellos les voy a dar todo seguido además, no sé exactamente qué día empezaremos pero vamos yo sé que si ellos tienen sus vacaciones y las van a tener #00:41:29-2#

**E** entonces te gustaría decir yo soy gerente de una empresa del sector #00:41:32-7#

**P1** hombre claro si fuéramos más empleados (.) lo que #00:41:35-7#

**E** preferirías ser empleada en una, de una empresa o estar como estas aun así #00:41:38-5#

**P1** no, me quedo, me quedo (.) estoy contenta, estoy contenta sí, lo que pasa es que hay veces que sí me gustaría (.) que fuera una empresa más grande para poder tener más gente en quién poder delegar (..) como somos pocos no puedes delegar determinadas cosas que ya no, no tienes en quién delegar (..) no tienes, no puedes meter a muchísima gente (.) para, para delegar determinadas cosas porque a veces son

cosas muy puntuales entonces marca mucho que sea empresa más que familiar, que sea empresa pequeña, porque si es empresa familiar y tienes doscientos empleados pues también creo que va a ser muy distinto (.) pero empresa familiar y con ocho pues, te toca hacer muchas cosas muy, muy variadas #00:42:16-9#

**E** cómo te reconocen, en relación a, sobre todo los empleados te otorgan, tú crees que te reconocen como líder de la empresa y te #00:42:26-9#

**P1** yo creo que sí, sí, en general sí, y la mayoría llevan mucho tiempo menos hay un chico solamente que ha entrado ahora en septiembre pero los demás todos llevan años ya, todos llevan mucho tiempo entonces (.) supongo que estarán contentos porque si no, no hubieran aguantado tantos años, sí, en principio sí, sí creo que me tienen, que me tienen afecto #00:42:46-1#

**E** en este sentido tú crees que por el hecho de ser hija frente a hijo has tenido alguna barrera especial, o alguna #00:42:52-7#

**P1** no, yo creo que ahí no #00:42:55-2#

**E** no has tenido #00:42:55-2#

**P1** no, yo creo que no (.) #00:42:59-7#

**E** por parte de tus padres por parte de #00:43:03-1#

**P1** no yo creo que te (.) influye más casi la forma de ser de una persona pero (..) pero no, por haber sido hija, no, no creo que haya tenido más problemas, *que hay veces que sí*, pues si estas en una reunión a lo mejor con otros empresarios o con otra gente parece como que bueno, no sé cómo decirte, como que, sí que hay a menos mujeres empresarias o sí que hay (.) como que se ve más raro a veces de hecho por ejemplo en nuestro sector (.) se habla muy poco con mujeres se habla muy muy poco con mujeres casi todos los clientes y la gente del sector (..) que nosotros tenemos contacto yo creo que más del 90 son hombres (..) porque es un sector ya más industrial, más técnico más tal entonces mujeres no hay (..) no hay demasiadas, no hay muchas, muchas y (..) pero barrera no, yo creo que no #00:43:49-9#

**E** y has tenido alguna ventaja por ser mujer o algún #00:43:53-8#

**P1** no, yo creo que tampoco #00:43:56-9#

**E** #00:43:56-9#

**P1** yo creo que tampoco (.) en general (.) no, creo que sí que las mujeres podemos como ser más polivalentes, o dedicarnos más (.) o concentrarnos en varias cosas a la vez, para eso creo que sí que es mejor, ser mujer, eso porque en general los hombres se concentran en una y parece como que, si le sacas de esa, como que, como que se agobia que, tiene que estar a una cosa y no puede más y eso sí que lo noto más con los hombres que con las mujeres, las mujeres podemos estar a siete cosas distintas en general, o es mi impresión y sin embargo los hombres como que les veo más concentrados a (.) a solo una cosa que están haciendo en ese momento puntual (.) y le mezclas otros dos temas que surgen sobre la marcha urgentes y ya (risas) y tienen que primero amoldar su cabeza a (.) y hacer sitio para la otro porque si no, no pueden, como que les veo menos flexibles, veo más flexibles a las mujeres (..) #00:44:41-3#

**E** sí, sí, ya, ya dices que estás casada que tal llevas el tema de, de echar tantas horas, venir sábados #00:44:47-5#

**P1** como él trabaja conmigo pues al final #00:44:49-0#

**E** estáis #00:44:50-0#

**P1** sí, los sábados suelo venir yo, más bien yo sola (.) y él se dedica más a las cosas de casa (..) pero (.) bueno (.) sí que a veces te da rabia porque (.) porque (.) *intento de todas formas no hablar en casa nunca de nada del trabajo* (.) y no me llevo trabajo a casa, eso sí que no lo hago casi nunca, muy rara vez, me lo puedo llevar en vacaciones, eso sí, si voy de vacaciones sí que me llevo el ordenador estoy todo el día conectada y tal (.) eso sí, pero (.) no le estoy contando a él todo el tiempo pues he recibido un email de tal de lo otro o de tal (.) intento separarlo #00:45:21-6#

**E** él aquí que está, más en función de empleado de #00:45:25-5#

**P1** sí, sí, es un empleado yo si no es algo especial o alguien de muchísima confianza yo no digo a nadie que es mi marido #00:45:32-0#

**E** #00:45:33-1#

**P1** si viene un cliente y él no va hacer ninguna labor especial ni nada de nada (.) no tengo ni por qué presentárselo a ningún cliente ni nada de nada, él se dedica más a la contabilidad (.) sobre todo aquí, y muchas veces no me va a afectar que sea mi marido o no, no lo voy presentando como marido o no lo voy (..) sino pega en la conversación no, no lo digo para nada que está aquí #00:45:56-5#

**E** y con las horas que dedicas claro también se me plantea el ocio, hablabas antes de las vacaciones, cuántas vacaciones puedes #00:46:04-5#

**P1** pues al final estábamos cogiendo, otros años pues (.) un par de semanas más o menos para ir a visitar a sus padres a Alemania pero, es lo que hacemos, pero estaba todo el día al final estas todo el día conectada o buscando wi-fi por todas partes cuando vas con el móvil o buscando wi-fi de, del restaurante que vayas, del hotel que vayas (.) intentando siempre estar un poco (.) localizada, antes no, antes (.) hace años como tampoco estabas tan pendiente de, de los emails (..) desconectabas un poco más, relativamente pero bueno ya desde hace, los últimos diez años o así (.) estas muy pendiente de (..) aunque yo no le pueda servir la mercancía del cliente (.) pero por lo menos le contesto, mira estoy de vacaciones, estamos cerrados, o un futuro cliente nuevo o cosas así sí que doy una respuesta rápida e inmediata #00:46:49-6#

**E** #00:46:49-6#

**P1** aunque no le pueda solucionar un problema o atenderle como me gustaría pero por lo menos sí que le doy una primera, un primer contacto rápido para que sepa que si no le atiendo mejor, es porque no puedo es porque no estoy físicamente allí, porque la empresa además está cerrada que no estamos, no es que yo esté de vacaciones, es que realmente no hay nadie (.) estamos todos de vacaciones a la vez, todos #00:47:06-5#

**E** ya que y (.) en la vida cotidiana el tiempo libre #00:47:10-6#

**P1** #00:47:12-2#

**E** qué tiempo libre dispones, el, el tiempo de ocio, en relación al trabajo-ocio-tiempo libre #00:47:18-0#

**P1** nunca puedes hacer a lo mejor planes exactamente, porque yo nunca sé a qué hora voy a salir (..) a no ser que tenga que hacer algo muy concreto o tenga una cita médica o tenga algo muy concreto que sí que tengo que salir a x hora sino yo nunca se, nunca se cuál es mi horario realmente (..) de salida, pues depende, porque a lo mejor, pienso salir un día sobre las siete o sobre las ocho y me surge un cliente de México que te manda un email y te lleva muchísimo tiempo contestarle y (.) es otro horario distinto, otra franja horaria tienes que acostumbrarte y (.) sales mucho más tarde o cuando tienes que hacer pues los (..) los cierres contables trimestrales o cosas así que también te lleva mucho más tiempo lo tienes que hacer fuera de hora para no confundirte (..) cuando por ejemplo tengo que traducir (.) un catálogo, determinadas informaciones a otros idiomas, *eso lo tengo que hacer siempre fuera de hora*, yo no me puedo poner aquí con llamadas y con trabajo normal (.) y ponerme a traducir un catálogo, porque es que no puedo, tengo que estar (..) sola y pensar solamente en ese idioma concreto, no puedo estar (.) hombre puedo, pero me lleva mucho más tiempo #00:48:18-5#

**E** que lo haces en fin de semana en casa o así #00:48:22-0#

**P1** si lo hago en fin de, normalmente me lo traigo, o sea, me vengo, yo no me gusta llevarme el trabajo a casa (..) prefiero venirme estar aquí, cuando marchó ya (..) no me hables del trabajo porque desconecto bastante bien en general, pero porque lo asoció a un lugar físico, para mí el trabajo #00:48:34-2#

**E** sí, si #00:48:34-2#

**P1** para mí trabajar es físicamente aquí (.) y cuando estoy en casa, no, no pienso en el trabajo #00:48:39-1#

**E** #00:48:40-5#

- P1** no me lo llevo #00:48:40-5#
- E** sí, la empresa ahora de quién es, de tus padres o #00:48:42-8#
- P1** ahora es mía, y ellos tienen un pequeño porcentaje para que no fuera sociedad limitada (.) pues tienen ellos un pequeño porcentaje #00:48:51-5#
- E** #00:48:51-5#
- P1** ya se traspasó la empresa #00:48:51-7#
- E** entonces la sucesión, eres tú la clara sucesora el, #00:48:55-7#
- P1** sí, sí, sí #00:48:56-6#
- E** no no hay otra, entonces, te quería preguntar ya, cuáles son las perspectivas de futuro, qué esperas en relación a (.) tú presencia en la empresa en futuro cercano #00:49:10-3#
- P1** sí que me gustaría que siguiera creciendo la empresa en la medida de lo posible (.) que creciera lentamente pero que fuera creciendo lo máximo posible que las ventas (.) volvieran a repuntar un poco más pero bueno (..) es un trabajo ya muy a largo plazo ya (..) pero bueno es el primer año que se nota que ya hay repunte (..) hasta ahora había sido siempre caída (.) y es el primero año que se ve que hay repunte con lo cual (.) bueno, pues si estoy contenta porque (..) hemos conseguido que, que hay otras empresas que todavía siguen en caída, porque nos afecta directamente el tema de la construcción, entonces (.) no se construye prácticamente casi nada ahora, entonces (.) las ventas son a veces de que te buscas tú huecos de mercado o que se te ocurren cosas que al final te salen bien pero que a lo mejor lo has hecho el trabajo de dos años y te está surgiendo ahora (..) determinados contactos que haces hace mucho tiempo pues se acuerdan de ti después de mucho tiempo (...) #00:50:01-9#
- E** tenéis que ir a ferias también #00:50:02-9#
- P1** antes íbamos pero ahora ya no, ahora ya no son tan necesarias, es que ya no, yo creo que ya no son tan necesarias como antes #00:50:08-0#
- E** #00:50:09-4#
- P1** porque ahora tienes, o sea, por internet yo estoy hablando con cualquier contacto nuevo (..) y yo ya estoy entrando en google maps y yo la estoy viendo la fachada como es, estoy entrando en informa veo como está dado de alta (.) fiscalmente(.) antes tenías que ir allí para ver la nave como es, una nave grande, pequeña tal y es que ahora ya todo eso lo puedes hacer ya por internet yo le mando una tarifa inmediatamente o le mando (.) cualquier cosa todo por correo electrónico inmediatamente entonces (.) las ferias para mí ya han perdido mucho (.) valor, antes como que tenías que enseñarlo todo físicamente todo (.) y de todas formas también se iba mucho a las ferias para pasar el rato (.) el sector nuestro se iba (.) para a las ferias (.) muchos, como yo digo muchos señores iban a (.) a escaparse un fin de semana o a escaparse cuatro días y olvidarse de todo y ver a cuatro azafatas guapas (.) y ahora no, hay menos ferias que antes (.) y muy pocos visitantes (.) con lo cual los dos últimos años hemos decidido que ya no exponemos ni nada porque (.) porque no es #00:51:04-6#
- E** ya, ya #00:51:04-6#
- P1** no hay casi público, realmente la gente no va (.) la gente no se gasta dos días de hotel para ver a (..) cincuenta expositores (..) no, antes sí porque era como ah, bueno, va hay presupuesto, venga pues van diez personas de la empresa y ven la feria y ahora ya no hay presupuesto para esas cosas (.) y antes se iba (.) y no iba todo el mundo a trabajar #00:51:23-4#
- E** y tú crees que una mujer lo haría eso, lo de #00:51:25-7#
- P1** eso no lo haría una mujer, eso no, y de hecho cuando veas las personas que te visitaban en las ferias, cuando nosotros nos poníamos (.) la diferencia entre las (.) la gente que te visitaba mujer y hombre era abismal totalmente, la mujer iba (.) cha, cha, cha, stand por stand visitando todo pero (..) para digamos acabar lo más pronto posible pero habiendo hecho lo que tenía que hacer (.) y la mitad de los hombres iban por charlar pues por sacarte la foto con esta azafata, con la otra, había un fórmula 1 en este stand, en el otro (.) para pasar el día, comer (.) ver los stands, pasárselo bien, beber un poquito y (.) y era por pasar



el día y no iban a trabajar y sin embargo las mujeres no, si iban a trabajar (.) eran muchas menos, mucho menos número de, de personas pero iban a hacer un trabajo (.) y seguro que estaban muchísimo menos tiempo y hacían muchísimo más que cualquier hombre #00:52:10-3#

E #00:52:10-3#

P1 y los hombres eran más dispersos, más (.) #00:52:12-7#

E sí, si #00:52:12-7#

P1 por pasar el rato. #00:52:14-3#

E ya, ya #00:52:15-1# #00:52:13-8#

P1 y eso al final pues ahora mismo económicamente ya no se mantiene #00:52:17-8#

E (risas) ya. Qué consejos darías a otras hijas que se en relación a que se incorporaran a la empresa #00:52:32-7#

P1 sí, pero yo creo que sí que es básico (.) y que a todos nos hubiera ido mucho mejor, si separáramos mucho más eso (.) cuando estamos en familia, somos familia, cuando estamos pero fuera del horario y determinados temas, seas familia o seas familia, si tú haces algo mal lo haces mal (.) no se tienen que tolerar trabajos mal hechos porque seas (.) hijo, primo, cuñado eso no, una cosa mal hecha, es una cosa mal hecha ni tampoco tienes que alabar muchísimo porque sea un hijo tuyo, o sea eso tampoco, o sea eso para nada, hay que ser más objetivo intentar ser objetivo, independientemente de que tengas a un familiar o no, tienes que ser objetivo esa persona puede hacerlo bien o puede hacerlo mal no tienes que ni que pagarla más sueldo porque es familia, desde mi punto de vista, ni que (.) en tal caso se tienen que esforzar muchísimo más que una persona que no sea familia nunca menos (.) en tal caso tiene que demostrar más, nunca tiene que demostrar menos por ser solamente familia, o sea yo (.) No tengo hijos y ya a este paso ya no los voy a tener pero (.) si #00:53:32-1#

E pero aconsejarías a tus hijos que si tuvieras, hipotéticamente #00:53:35-6#

P1 pero les haría que trabajaran primero fuera o por lo menos, o me gustaría, que por lo menos, trabajaran primero fuera y que luego si quieren volver vuelvan (.) pero sí que me parecería que estaría (.) que sería bastante necesario que hubieran estado fuera o que vieran otro tipo de (.) que vieran como se trabaja en una empresa, no que de repente entres a trabajar con (.) con tu padre si yo, y *menos si tú piensas que tu padre te va a permitir todo* (..) eso sí que no, entonces si ya has trabajado en otra empresa (.) y vienes aquí, que no vengas con la idea de que aquí vas a estar como más libre o tal, no, vas a tener que estar (.) demostrando a tus compañeros que además de compañero eres el hijo pero tienes que trabajar más que los compañeros (.) nunca menos, porque si no a los compañeros eso sí que es (.) es una imagen malísima (.) malísima eso sí que la gente no, no lo perdona, eso sí que yo lo he notado aquí después, cuando lo hemos hablado (.) y si me han contado cosas de que se daban perfectamente cuenta de quien trabajaba y de quien no trabajaba (..) y eso te queda como diciendo o yo, pensaba que a lo mejor no se notaba tanto o que lo notaba yo pero no lo notaba todo el mundo y no, no, la gente se da perfectamente cuenta de quién está, de quién no está de quién es (.) responsable de quién está mirando internet (.) cosas privadas #00:54:47-5#

E y eso afecta al clima #00:54:48-4#

P1 sí, si porque sí, van a criticar al jefe siempre, si tu jefe tú le ves que está jugando con un juegucito de ordenador que no le vas a tener ningún respeto o le vas a tener muchísimo menos respeto como mínimo porque (.) viene aquí, llega más tarde que tú marcha antes, está jugando con el ordenador no le van a tratar igual, para nada (.) porque no se está haciendo respetar tampoco #00:55:13-5#

E #00:55:13-5#

P1 tienes que (.) si estás aquí, estás trabajando y tienes que trabajar (..) bueno pues, pues *igual que ellos como mínimo* y si no más (..) pero nunca te tienes que creer que tú por ser jefe estás aquí (.) eso es en las películas cuanto tienes quinientos empleados (risas) o mil o no, no, en una ciudad como León con empresa pequeñitas #00:55:33-0#

E sí, sí, ya, ya #00:55:33-0#

**P1** y creo yo que eso es (.) totalmente imposible #00:55:37-9#

**E** sí y, en este sentido crees que las empresas familiares tienen unos valores especiales, una cultura característica en el caso de las pequeñas y medianas qué #00:55:45-2#

**P1** tampoco conozco aquí a demasiado, estoy más acostumbrada, por ejemplo en Alemania sí que hay mucha más tradición de empresa familiar y la gente sí que tiene muchísimo más orgullo de trabajar en una empresa familiar (.) pero de muchas, muchas generaciones, de muchísimas generaciones (.) y lo publicitan por ejemplo muchísimo, lo publicitan muchísimo que es una empresa en (..) en octava generación familiar, por ejemplo o cosas así eso le da muchísimo valor, muchísimo, muchísimo valor y lo ponen en la página web lo vas a ver fijo siempre en sitios muy visibles (.) siempre van a decir quién creo la empresa, el origen todo eso (.) te da muchísima importancia #00:56:17-4#

**E** tú crees que eso es un valor y #00:56:18-5#

**P1** sí, sí porque si la empresa lleva tantísimos años es por algo (.) una empresa no aguanta varias generaciones si no es que está bien, porque una generación vale tiene suerte, la misma ha podido tener suerte y haberles ido bien el negocio (.) pero siempre se dice luego vienen los hijos y lo estropean un poco y luego vienen los nietos y #00:56:32-1#

**E** y qué opinas de eso #00:56:35-9#

**P1** pues que en parte es una gran verdad sí, sí, si es verdad, aquí creo que sí, pero yo creo que también es por eso, por no haber puesto las ideas muy claras (.) de lo que hay que hacer y de cómo se va a llevar (.) de hecho nosotros intentamos hacer una cosa que al final no lo hicimos (.) que fue un protocolo familiar (.) que yo creo que eso tendría que ser totalmente obligatorio (.) #00:56:55-6#

**E** y no lo llegasteis a #00:56:56-4#

**P1** no porque al final ya fue cuando empezamos a hacer eso fue cuando mi hermano decidió que ya era mucho para él y que ya se iba #00:57:01-7#

**E** #00:57:01-7#

**P1** que prefería irse, que le indemnizáramos y que se marchaba (.) pero sí que la idea fue cuando ya mis padres vieron que la situación era insostenible (.) sí que llamamos a un gabinete de abogados para que hicieran un protocolo familiar (.) porque si no al final ves que, que, que ya es muy tarde, o sea ya no puedes recuperar ese tiempo perdido de (.) de que cada uno ha hecho lo que le ha dado la gana y o te viene alguien y te pone unas normas y esas normas son para el futuro y las vamos a firmar todos porque si no esto ya es ingobernable, entonces la familia si ya tienes que llegar a ese punto, era mejor haber llegado a ese punto antes, haber tenido las ideas que no hace falta ni con abogados haber tenido unas normas básicas (.) incluso hasta si me apuras por escrito de que todos estamos de acuerdo con estas cosas y que nos vamos a comprometer en esto, en esto y en esto y no hace falta que lo haga un abogado, pero nos comprometemos todos a que vamos a, a dedicarnos pues de esta forma o se van a dividir por ejemplo (.) creo que también es muy importante si (.) si la empresa es familiar que dividas claramente los departamentos o dividas (.) a que se va a dedicar unas personas y a que se van a dedicar otras y que no nos mezclemos, que yo me meta en tus decisiones ni que tú te metas en las mías, eso trae muchos conflictos, muchísimos conflictos cuando (..) una persona se supone que se dedica a una cosa y luego viene otro familiar y no, es que yo no veo, y encima te lo cuestiona a lo mejor delante incluso de empleados que eso yo también, lo he criticado muchísimo, yo nunca he cuestionado a mis padres delante de los empleados aunque piense, y en ese momento este diciendo, dios tierra trágame que estamos súper equivocados, pero delante de un empleado nunca les he cuestionado (..) nunca, se lo he dicho después, mira que creo que te has colado totalmente (.) que no tienes ninguna razón o que esto que estás diciendo (..) pues no tiene sentido o, pero no les cuestiono delante de un empleado nunca, aun a día de hoy, y ellos sin embargo sí, mutuamente entre ellos, y con mi hermano también siempre se cuestionaban mucho las cosas y en voz alta y tal y yo eso no, yo siempre les dije, me llamas al despacho voy y lo hablamos pero no me estés es que ya se ve (.) ahí ya es cuando ves mucho que eres familia entonces, yo creo que eso tiene que quedar más oculto #00:59:01-8#

**E** sí, sí, si #00:59:02-5#

**P1** ese tipo de cosas, yo no le pego voces a un empleado (.) ni nada, porque me lo va a tener que decir mi padre, que a lo mejor no es voces de discutir pero bueno o decir no, porque te has confundido en esto,



porque has hecho esto mal me lo dices a mí pero no me hace falta que me lo digas delante de todo el mundo (.) porque se entera todo el mundo y creo que (..) si tú no se lo harías a un empleado no me lo vas a hacer a mí tampoco (.) si yo tengo que decirle algo a un empleado que esté haciendo algo mal le voy a llamar al despacho y se lo voy a decir a él solo (..) intento no decirle nunca, a no ser que sea algo que afecte a todos (.) decírselo delante de todo el mundo si ese problema solo afecta a una persona concreta #00:59:31-1#

**E** #00:59:31-1#

**P1** pues en familia (.) intentar (.) concretarnos mucho, si yo me encargo de algo, me lo, y lo he hecho mal, me lo dices a mí (.) pero no delante de todo el mundo, y si yo soy responsable de algo (.) intentar que los demás no se metan en las decisiones tampoco (..) porque si no al final tampoco soy responsable (.) porque si nos estamos metiendo todos en todo (..) al final quién es responsable, soy responsable para unas cosas sí, pero no al cien por cien, aunque luego te reúnas y hables del tema, y digas pues tengo una duda en esto, o qué harías tú en mi lugar o cosas así, pero intentar no, no demasiada confianza y (..) y no mezclar los, no mezclar responsabilidades #01:00:11-2#

**E** cuando estaba tu hermano era así que no estaban divididas las funciones tanto #01:00:15-1#

**P1** estaban divididas a veces, un poco en teoría pero luego en la práctica tu veías que (.) que se mezclaba, la teoría era sí, más o menos división pero la teoría pura y dura teórica que se, que éramos, somos muy pocos y está bien que se mezcle algo pero (.) sobre todo cuando no está el otro, pero, pero si están los dos, y yo pienso una cosa y tú me, me contradices o no me dejas hacer determinadas cosas aunque yo soy responsable de eso (..) pues entonces no soy responsable (..) #01:00:43-2#

**E** ya #01:00:43-8#

**P1** yo intentaba no meterme en los temas que él llevaba (.) porque si los llevaba él (.) otra cosa es que luego sí, podía opinar en un determinado momento, pues opinara del tema, pero sí, una persona responsable tiene que ser responsable para lo bueno y para lo malo y (.) e intentar, creo que habría que separar mucho #01:01:00-4#

**E** sí, sí, #01:01:00-4#

**P1** si no creo que la empresa familiar es muy difícil de llevar (..) creo que es, como lo mezcles todo al final es un (.) es un desastre #01:01:07-1#

**E** #01:01:07-1#

**P1** porque luego tienes las reuniones personales cuando ya tienes el mal rollo de, de la empresa #01:01:11-0#

**E** ya, ya en vuestro caso, a lo mejor, el tema, claro la ruptura familiar, es por el tema, si no estarías todos #01:01:17-0#

**P1** si no estaríamos sí, sí, sí, entonces claro, si tú estás cabreado y mañana es Navidad (.) vas a acabar hablando del tema, segurísimo o a lo mejor dice pues ahora no voy o cosas así entonces (.) intentar separarlo mucho más #01:01:29-8#

**E** tiene hijos tu hermano #01:01:30-9#

**P1** sí, tiene uno, un hijo, sí, sí, con el niño sí que me llevo muy bien (.) pero (.) pero bueno aun así no es una relación normal #01:01:39-3#

**E** claro #01:01:40-1#

**P1** no es una relación ni cómoda ni, ni normal para nada (..) porque aparte de que, la condición de que él se fuera y de que sería indemnizada (.) era que no se podía dedicar a lo mismo (..) porque si no, no tenía gracia, y el ese compromiso lo, lo quiso romper, entonces bueno #01:01:59-2#

**E** pero el, la empresa es de lo mismo, o parecido #01:01:59-6#

**P1** tiene una empresa que está, él puede dedicarse incluso puede comprar a los mismos proveedores y mismos, vender a los mismos clientes, pero no los mismos artículos que tenemos nosotros en el catálogo

cuando hicimos la escisión de la empresa #01:02:09-4#

E eso ya lo dejasteis por escrito #01:02:11-8#

P1 claro, sí, sí, sí, todo se hizo ante notario, registro mercantil, en todas partes, o sea todo, todo, todo (.)claro sí, si (.) si yo me quedo con la mercancía que vale x tú te quedas con un importe en metálico que vale se supone que lo mismo (.) aparte que el valor de la mercancía si la vendes, pero bueno, ya partiendo de que eso ya era impepinable, no te puedes dedicar a lo mismo, porque si tú te sales hoy y mañana te dedicas exactamente a lo mismo (.) te has marchado con toda la cartera de clientes, con toda la cartera de proveedores, con todo el fondo de (.) de información, si mañanas te dedicas exactamente a lo mismo en base a qué te hemos indemnizado #01:02:40-3#

E y él lo cumple, o #01:02:42-0#

P1 él lo ha intentado cumplir, de hecho me puso una demanda en el juzgado mercantil para, intentar, para decir que es o(.) en base a la legislación europea, española y que era ilegal, y no, le he ganado el juicio y la apelación, y es legal totalmente lo firmó convencido, y en base a que estaba el acuerdo, y que fue una idea encima suya (.) se le indemnizó con lo que él pidió exactamente, que era la *mitad de la empresa* #01:03:05-2#

E #01:03:05-5#

P1 dos años después no me puedes decir que eso no vale para nada porque entonces tienes que devolver el dinero (risas) pero eso no lo quiere hacer entonces #01:03:11-8#

E a él ahora le va bien, la empresa #01:03:13-7#

P1 no, le va fatal, le va fatal, él ya ha montado tres empresas distintas porque él (.) quería montarse algo súper grande, y él no tiene capacidad de (.) estaba acostumbrado aquí que tenía mucha permisividad, en cuanto a horarios, en cuanto a todo, (.) y claro ahora al ser su propio jefe se ha dado cuenta de que no es lo que era, ser aquí, ahora es cuando sí que se ha dado cuenta de que (.) de que, me imagino que se está arrepintiendo totalmente porque tienes que trabajar mucho más #01:03:39-5#

E que no es jauja (risas) #01:03:40-5#

P1 no, no, y encima ha montado tres empresas totalmente distintas, entonces, una persona no se puede dedicar a tres cosas totalmente distintas (.) y si tú no estás acostumbrado de antes a ser un poco más (..) sufridor, y echarle muchas horas, y echarle muchas ganas, pues (.) ahora se te viene todo encima, pero es lo que él ha querido, cada uno, es lo que él ha querido #01:04:01-0#

E tú has notado el apoyo de tus padres en este conflicto y eso #01:04:03-8#

P1 sí, sí, sí, sí, sí, ellos a él no le entiende, no le comprenden, le (.) le tienen que digamos pues ((suspiros)) seguir más o menos tratando porque es su hijo, pero el nivel es (.) mínimo, o sea el nivel de contacto es, a través, por él, por el nieto y prácticamente por nada más #01:04:17-2#

E ya, ya #01:04:17-8#

P1 sino no habría ni relación ya (.) pero por el niño, sí, pero sino (..) pero al final ha sido, sí que esto ha sido, los problemas han sido, claro, pues por haber trabajado juntos #01:04:28-7#

E ya #01:04:28-8#

P1 pero yo, creo que es eso, por no haber estipulado (.) unas normas, hace (.) dieciséis años, por ejemplo #01:04:35-1#

E #01:04:34-6#

P1 no esperar a tener el problema #01:04:35-7#

E sí, tu esto se lo has comentado a tus padres, que es culpa de #01:04:39-3#

P1 sí, si yo, yo siento decírselo así, pero siempre se lo he dicho se lo he dicho, yo se lo venía diciendo muchísimos años (.) tiene que haber unas normas, tiene que cumplirlas y en base a esas normas tú tienes

un sueldo a final de mes (..) pero no puedes tener el mismo sueldo si tú no cumples las normas (.)  
#01:04:54-1#

E ya #01:04:54-7#

P1 el sueldo no es una propina, es un sueldo #01:04:56-9#

E que te lo has ganado #01:04:57-6#

P1 claro y porque sea tu hijo no quiere decir que le tengas que pagar por figurar, no, *le tienes que pagar por trabajar*, pero sí que han sido (..) han sido más permisivos #01:05:07-9#

E eso con un empleado pues a lo mejor #01:05:10-4#

P1 no te hubiera pasado nunca, no te hubiera pasado nunca, no porque a la primera que le veas que te llega tres días tarde, pues le acabas diciendo que no, que no puede llegar tarde y a la cuarta pues te aburres y le echas (..) pero claro a un hijo no le, no le echas así #01:05:22-2#

E ya, es triste que tengas que llegar a #01:05:28-2#

P1 sí, sí, si yo creo que tienes que ser mucho más duro, tienes que ser más duro (..) depende también como sea la persona, tampoco me hace falta que me digan, ven el sábado, yo vengo el sábado porque quiero no me obliga nadie a venir en sábado #01:05:41-2#

E #01:05:42-3#

P1 pero, estoy acostumbrada yo les he visto a ellos hacerlo siempre y a mí me sale normal #01:05:46-5#

E tú sigues su ejemplo #01:05:45-5#

P1 sí, pero a mí me parece normal sí, a mí me parece normal, si tengo trabajo (..) pues vengo más pronto y si tengo menos trabajo pues vengo más tarde, puedo tener el horario más libre que quiera pero #01:05:55-3#

E que tu madre también tenía una disponibilidad trabajaba #01:05:58-3#

P1 sí, sí, sí, si totalmente, sí, si y de hecho si yo le pido que me eche una mano en cualquier momento viene como si es sábado, domingo, cuando sea #01:06:05-1#

E y cuando eráis adolescentes, que empezabais tu hermano ya ayudaba bastante igual que tú, en ese momento la implicación era parecida #01:06:11-1#

P1 en ese momento si era, entre los dos, era más igual, en ese momento si era más igual, a él le cambió desde que empezó a (.) a salir con su actual mujer #01:06:19-0#

E #01:06:19-6#

P1 le cambió mucho la forma de ser, cambió mucho su temperamento y (.) se hizo mucho más cómodo y más (..) tampoco disfrutar la vida pero bueno más, irresponsable #01:06:29-4#

E #01:06:30-0#

P1 entonces, antes no, al principio (.) se podía trabajar (..) más o menos bien con él #01:06:35-2#

E ya, que cambió con el tiempo #01:06:37-1# #01:06:37-9#

P1 si #01:06:37-9#

E pues muchas gracias, por tu apoyo, por tu, toda la información que me has, que me has aportado muy valiosa #01:06:45-7#

P1 espero que te valga para lo #01:06:46-2#

E muchas gracias

## E2/Bea

**E** Empezamos la entrevista, lo primero que me gustaría que me contaras, si te acuerdas, más o menos, de los recuerdos que tienes tú de la empresa, de cuando eras pequeña, como decías que no te acordabas del año en qué nació, pero qué recuerdos tienes tú de cuando eras pequeña, relacionados con la empresa, estaban los dos implicados o cómo #00:00:25-4#

**P2** No, solamente mi padre. #00:00:27-4#

**E** y, qué recuerdos tienes de tu padre y tu madre en relación al negocio y a la familia. #00:00:39-5#

**P2** Mi padre se dedicaba en exclusiva a la empresa y mi madre, pues, sus labores en casa, con siete hijos. #00:00:47-8#

**E** con siete hijos y por ejemplo, te acuerdas de tu madre qué relación, si ella veía el negocio como algo qué vinculación tenía tu madre con la, con la empresa #00:01:00-1#

**P2** Ninguna, era la mujer de mi padre, nada más y todo le parecía bien, apoyándole y poco más #00:01:06-6#

**E** #00:01:06-6#

**P2** y poco más, la empresa, pues al principio la minería bueno como todo, tuvo sus años estupendos, pero siempre se ha vivido con (.) con muchas crisis de todo tipo. #00:01:22-5#

**E** #00:01:22-5#

**P2** crisis laborales, (risas) crisis de económicas, crisis de todo #00:01:27-7#

**E** #00:01:28-3#

**P2** cuando eres empresario estás todo el día (.) con (.) con historias, (.) manifestaciones por parte de mineros, cierres, es que ha cambiado muchísimo de leyes, gobiernos todo. #00:01:44-8#

**E** #00:01:41-1#

**P2** Hemos pasado muchas (.) #00:01:41-5#

**E** sí, vicisitudes #00:01:44-6#

**P2** *Eso es*, entonces, bueno, pues mi padre como empresario bueno, pues se ha volcado en la empresa, cada vez que ha ganado un duro lo ha invertido en la empresa y (.) #00:01:58-3#

**E** sí, eso en la familia como lo vivías, os afectaba en algo o... #00:01:58-9#

**P2** nos afectaba que no veíamos a mi padre, salvo un día a la semana (..) y que, a partir de cierta edad estuvimos internos #00:02:07-0#

**E** #00:02:09-0#

**P2** porque ya no podíamos estar en casa #00:02:09-5#

**E** porque tú, tu madre no #00:02:12-0#

**P2** mi madre tenía que ocuparse pues de mi padre porque (suspiros) (inc.) muy joven con cuarenta y pocos años ya le dio un infarto y ya empezó a cuidar de él y nosotros pues internos #00:02:23-5#

**E** ¿Estabais todos internos? #00:02:24-3#

**P2** si #00:02:27-0#

**E** y tienes así, algún recuerdo de, de, en relación a la empresa de pequeña, algo #00:02:35-2#

**P2** sí, sí siempre, a las oficinas, a la cantera, a la mina a todo #00:02:39-1#

- E** y os gustaba #00:02:39-6#
- P2** si claro, sí, sí, si #00:02:41-7#
- E** ¿Quién os llevaba, tu padre, o..? #00:02:46-7#
- P2** mi padre, después un poco más mayor pues mis hermanos y demás, y después pues por mi cuenta pues, también, claro (.) es mi trabajo #00:02:51-4#
- E** sí, sí, sí, ¿ibais todos los hermanos, porque de los hermanos?, cuántos sois chicos y cuántas chicas #00:02:58-1#
- P2** tres chicos y tres chicas #00:03:01-4#
- E** y más o menos ibais todos, os gustaba o tu padre os llevaba a todos o llevaba (.) o depende #00:03:07-6#
- P2** bueno dependía, dependía, quién se quedaba con mi madre, quién nos llevaba y demás pero lo básico de todo es que(.) mi padre la empresa la tiene en El Bierzo y *mi madre se vino a León* con los niños (.) entonces no teníamos acceso directo a la empresa (.) salvo en fines de semana, en puentes, o vacaciones que nos íbamos al Bierzo para ver a mi padre (.) entonces justo y (.) pues eran días de fiesta (.) o la empresa está cerrada o (.) o bueno, pues, mi padre no para, no para de trabajar aunque sea un domingo pues siempre va a mirar pues tal, pero, pero vamos que no teníamos esa vinculación porque no nos queda a mano ni cerca #00:03:53-1#
- E** a diario claro #00:03:53-8#
- P2** son canteras, no es la oficina cercana o sea, estamos hablando de industria (.) pues de canteras, de pizarra, de carbón y de otras historias que no las tienes a mano como si fuera pues una, no sé, una empresa de tomate #00:04:11-8#
- E** una tienda si #00:04:11-8#
- P2** efectivamente #00:04:13-7#
- E** pero os gustaba, os gustaba y lo veáis, lo de ir al negocio, participar, ver que era la empresa de tu padre, te, como lo veías siempre como la empresa de tu padre o de tus padres, como lo veáis #00:04:25-1#
- P2** no de mis padres nunca, era de mi padre #00:04:26-6#
- E** era de #00:04:25-4#
- P2** mi madre nada que ver #00:04:27-6#
- E** no #00:04:27-9#
- P2** no #00:04:29-4#
- E** ni ella estaba implicada #00:04:30-6#
- P2** para nada, para nada #00:04:31-4#
- E** ella lo hacía como algo activo lo de no estar implicada, ella, para ella su vida era más la familia o #00:04:37-3#
- P2** no, digamos que, ella era la mujer del empresario nada más #00:04:43-1#
- E** #00:04:43-1#
- P2** ella nunca estuvo ni dada de alta en la empresa ni, nada, no #00:04:47-6#
- E** #00:04:47-6#
- P2** se dedicó a apoyar a mi padre y a (..) y a sacar para adelante a su familia #00:04:52-2#

- E** sí, sí que, y qué #00:04:56-2#
- P2** qué mentalidad? pues mentalidad de un empresario yo creo que siempre es de austeridad (.) austeridad total y cada vez que hay un duro ((suspiros)) invertir en (.) en empresa. #00:05:07-5#
- E** eso sí, (risas) si con respecto a vosotros, tanto tu madre, por un lado tu madre o tu padre que expectativas tenían de, de vosotros, o si con respecto a unos hermanos tenía unas a otros que os quedarais el negocio, que estudiarais, que os formarais, que estudiarais fuera #00:05:21-2#
- P2** efectivamente, o sea, que nos formáramos sobre todo, que estudiáramos y demás pero bueno muchos de ellos pues no, no acabaron las carreras y demás (.) y (.) solamente había una opción, o estudias o trabajas (.) entonces bueno para mi madre fue bastante doloroso pues ver a lo mejor, su hijo el mayor que no quiso estudiar pues meterle con dieciocho años en la mina (.) y empezar de cero #00:05:44-0#
- E** y #00:05:43-8#
- P2** tienes que conocer todos los, los gremios y todos los puestos de trabajo para después saber (..) mandar y saber #00:05:49-7#
- E** ah! es curioso, o sea que empezó desde abajo, tú hermano #00:05:54-5#
- P2** si claro #00:05:54-5#
- E** y eso fue una decisión, quién tomó esa decisión de que empezara a #00:05:58-2#
- P2** a trabajar, #00:05:58-2#
- E** sí, #00:05:58-7#
- P2** quería él #00:05:59-8#
- E** quería el trabajar #00:06:00-1#
- P2** si #00:06:01-2#
- E** y lo de empezar de minero, fue una decisión de tus padres o #00:06:05-2#
- P2** de mi padre (.) si mi padre #00:06:08-7#
- E** está bien, ósea como no quería estudiar, pues #00:06:13-5#
- P2** no, pero nos pasaba a todos, ósea si no estudiabas o te quedaba alguna en verano o lo que sea (..) pues te ponías a trabajar (.) #00:06:21-2#
- E** sí, sí, pero lo veáis como un castigo, como, como lo veáis eso #00:06:24-7#
- P2** vamos que, ellos no te iban a mantener #00:06:26-4#
- E** #00:06:29-3#
- P2** ellos no te mantenían, entonces o trabajabas o (..) o estudiabas, no había otra #00:06:34-2#
- E** y a los que, por ejemplo, iban bien, estudiaban bien, no iban tanto al negocio o (.) hay una diferencia #00:06:38-0#
- P2** van, pues sí, el segundo terminó su carrera y todo y muy bien, entonces sí que va al negocio porque está muy implicado y le gusta y (.) si también es empresario #00:06:49-4#
- E** sí, sí, si pues es curioso, en cuanto a los hermanos, estudios universitarios, de los que están trabajando, que me (.) decías, si #00:06:58-9#
- P2** dos chicos #00:06:58-7#
- E** y #00:06:59-8#
- P2** otros dos no tienen estudios #00:07:02-1#

- E** bueno pero están implicados tanto los que tienen estudios como no #00:07:04-6#
- P2** totalmente #00:07:04-6#
- E** y tienen el mismo tipo de puesto o distinto #00:07:07-8#
- P2** no, diferente #00:07:08-3#
- E** #00:07:10-4#
- P2** diferente #00:07:11-1#
- E** ya, ya, ahora por ejemplo, quién tiene el liderazgo en la, en la empresa #00:07:15-7#
- P2** en primer lugar mí padre #00:07:17-0#
- E** tu padre que no se ha realizado (inc.) #00:07:19-9#
- P2** y después (.) esta, mi hermano Manuel que empezó con dieciocho años, (.) y mi hermano Fernando(.) que se, que es el, que es ingeniero de minas #00:07:30-9#
- E** ah! claro y #00:07:31-8#
- P2** #00:07:32-5#
- E** o sea que el que hizo una carrera orientada al, al negocio #00:07:34-6#
- P2** si #00:07:35-9#
- E** porque le gustaba, o a lo mejor tus padres le orientaron a, o a él le atraía porque lo #00:07:40-9#
- P2** le gustaba #00:07:42-4#
- E** le gustaba #00:07:42-4#
- P2** #00:07:43-7# si #00:07:43-5#
- E** está, bien en cuanto, los, te, las primeras experiencias en la empresa, laboralmente, ibas en verano a trabajar a #00:07:56-6#
- P2** pues sí, en verano, siempre que (risas) que tenías tiempo te ponían a trabajar #00:08:03-8#
- E** #00:08:04-5#
- P2** entonces los chicos, entraban en la mina y las chicas nos íbamos a (.)a oficina(..) ((suspiros)) y a oficinas, pues desde los puestos de abajo (.) empiezas #00:08:13-5#
- E** sí, si o sea, tu padre eso lo tenía claro como algo (.) #00:08:17-4#
- P2** es que tienes que conocer los diferentes puestos de trabajo para después (.) pues (.) saber instruir a la gente, y mandar y saber un poco (.) #00:08:27-7#
- E** o sea que no os puso (..) pues como son mis hijas van a venir aquí mandando #00:08:31-1#
- P2** no nada de eso, de hecho soy administrativo, hoy en día #00:08:35-2#
- E** es, está bien y cuando ya te incorporaste que fue como una(.) te apetecía a ti la empresa familiar, como fue tú incorporación al mundo laboral, acabaste los estudios, tuviste algún trabajo anterior en alguna otra empresa, en alguna #00:08:51-5#
- P2** si he estado trabajando en diferentes (..) empresas, pues de moda, en protocolo, en gimnasios, pero bueno sí, la verdad es que trabajar para lo que era mío me pareció que era muchísimo más factible, no? en todos los sentidos #00:09:14-7#
- E** qué fue lo que te (.) llevó definitivamente a incorporarte a #00:09:19-5#

- P2** *que iba a ser para mí, entonces bueno, si trabajo en lo mío (.) pues mejor #00:09:24-2#*
- E** *y en relación a trabajar con la familia, eso te atraía te #00:09:28-6#*
- P2** *no. No me atraía en absoluto, el día de hoy tampoco me atrae, porque yo para trabajar con mi padre no tengo ningún problema (.) no tengo ningún problema pero los hermanos es muy difícil trabajar con ellos, muy difícil porque no son los hermanos, (.) son los allegados (.) o sea que cada persona, cada ente independiente se crea su propia familia y ya es (.) es diferente no partes de (..) #00:09:57-5#*
- E** *a qué te refieres, a que están por ejemplo cuñadas, cuñados, y #00:09:59-6#*
- P2** *efectivamente, sí. Incluso mis propios hijos también para mí es un hándicap (.) #00:10:05-1#*
- E** *#00:10:05-7#*
- P2** *yo por mi hermano podría ceder (.) muchas cosas, pero yo ya tengo dos hijos #00:10:11-8#*
- E** *pero en relación a lo que hablabas de allegados, que te refieres a lo mejor a las relaciones que se puedan entablar con otros que no son #00:10:19-4#*
- P2** *sí, bueno, pues que, las cosas pues, entre hermanos pues no es lo mismo ya se habla al céntimo (.) y ya se habla de otra manera, porque tienen (.) familias y tienen que (..) que responder #00:10:33-2#*
- E** *ya, ya pero crees que se obliga, se exige menos a los de casa o más o como son el tipo de relaciones laborales, tu padre os exige lo mismo a todos, o #00:10:43-9#*
- P2** *noo #00:10:44-9#*
- E** *o consiente, o #00:10:46-9#*
- P2** *no, no, no puede, no puede exigir lo mismo a todos porque cada uno tenemos una (.) estamos preparados de, de maneras diferentes y *no, no, no*, puede exigir (.) pero (..) a parte o sea llegado el momento que eso a lo mejor fue cuando éramos pequeños ahora no, no es exig, no es exigir, o sea, no es un colegio, ni mi padre es el profesor ((suspiros)) eres tú mismo el que tienes que (.) que trabajar y nadie va a mirar para ti si lo haces bien, o mal o regular o vas a trabajar o no, eres tú mismo porque es tuyo (..) entonces es diferente, lo que sí, que, que bueno, que todos tenemos ese mismo sentimiento, *que es nuestro*, entonces qué parte es de cada uno, eso es lo que se lleva peor cuando son hermanos (.) pues porque, pues unos a lo mejor les han delegado más cosas, otros menos (.) hay diferencias por la preparación que se tiene y demás entonces bueno pues las familias individuales que es mis hermanos pues (.) sus mujeres, sus maridos sus ((suspiros)), pues claro es una responsabilidad que tienen que (.) #00:11:59-4#*
- E** *el tema de la sucesión está planteado ya o, o no #00:12:03-5#*
- P2** *si bueno, digamos que (.) que mientras viva mi padre (..) #00:12:13-4# #00:12:13-2#*
- E** *#00:12:13-2#*
- P2**
- E** *sigue estando el al timón te refieres #00:12:15-9#*
- P2** *eso, eso #00:12:16-2#*
- E** *pero no tenéis nada planificado de cara a, claro es que es, algo que cuesta, sobre todo a los fundadores decir, yo no voy a estar aquí, que se piensan que van a ser eternos que no #00:12:25-7#*
- P2** *no #00:12:26-5#*
- E** *ya, ya #00:12:28-1#*
- P2** *no, me imagino que él se lo habrá planteado pero todavía no lo ha expuesto #00:12:31-8#*
- E** *ya, ya.. es algo muy común que (risas) que les cueste. Me comentabas el primer puesto que ocupaste fue de administrativo decías, has tenido una (.) #00:12:44-5#*



**P2** ya (inc.) ni si quiera, (.) estaba, estuve probando en diferentes (.) en diferentes trabajos y (.) y después ya me dieron de alta como administrativo (.) y empecé de cero (.) #00:13:02-0#

**E** la carrera como ha sido, has ocupado #00:13:04-0#

**P2** todo, todo, y además en distintos gremios (.) he estado en pizarra, he estado en carbón (.) ahora mismo estoy en gasoil #00:13:13-0#

**E** es algo que forma parte, como de la política de la empresa, de la familia, que seáis un poco, que conozcáis todos los (.) los ramos del negocio #00:13:25-3#

**P2** si tenemos que estar todos implicados en todos, porque todos tenemos (.) pequeñas digamos (.) hasta que mi padre, no esté activo, pequeñas participaciones en todo con lo cual todos los gremios los tienes que (.) conocer. #00:13:35-2#

**E** y todos hacéis eso, estáis todos en todos, más o menos #00:13:39-2#

**P2** no, unos se dedican más a minería otros más a pizarra, otros más a renovables o a gasoil o a lo que sea, pero todos sabemos los números que hay en todas partes #00:13:48-9#

**E** claro, hay una comunicación abierta de (.) eso, está, está bien . Hablando de las relaciones que hay entre la empresa, la familia (.) eso crees que ha generado algún tipo de conflicto, de cara a tu madre de (.) #00:14:09-6#

**P2** sí, siempre, siempre, mi madre se ha querido mantener al margen (..) porque ha querido criar a sus siete hijos y (..) y quiere seguir teniendo a sus siete hijos (risas) entonces no quiere implicarse ni nada, que (.) que por otro lado, bueno me parece muy egoísta porque el día que falte mi padre, *es mi madre y no (.) no tiene ni idea de nada*. Entonces, bueno, mi padre sabrá como lo deja #00:14:35-3#

**E** ya, ya #00:14:35-7#

**P2** hecho, por que(.) ((suspiros)) es un (.) un enigma, o sea todavía (risas) no se sabe por dónde van a salir las cosas #00:14:42-7#

**E** ya, porque tu madre también es propietaria y (.) #00:14:46-1#

**P2** no es que sea propietaria, pero vamos es que es la (.) la mujer y (.) y, y (.) cuando es un matrimonio bueno pues heredas #00:14:56-2#

**E** ya, ya #00:14:57-5#

**P2** hasta que no falte mí, mi madre se supone que sus hijos (.) #00:15:02-0#

**E** sí, sí, si #00:15:02-0#

**P2** si falta mi padre (.) es pa mi madre, todavía #00:15:03-9#

**E** y tu padre a día de hoy, como os ve más, como, como, como hijos, o como empleados o que sois las dos cosas, como (.) cuando estáis en una comida en casa se sacan los temas de, de empresa, o cuando la empresa #00:15:17-1#

**P2** siempre #00:15:21-3#

**E** eso es bastante (.) y eso a tu madre le genera #00:15:22-1#

**P2** no, no, no #00:15:25-7#

**E** no forma parte de #00:15:25-7#

**P2** no, si (..) #00:15:28-3#

**E** #00:15:28-6#

**P2** si #00:15:28-6#

**E** y por ejemplo, se me ocurre, si estás en el negocio, llamas a tu hermano, llama a Manuel, llama, cómo te referiría (.) si tú tienes que, que relacionarte con un hermano, con un cuñado dice con un cuñado a lo mejor menos, pero llama a tu hermana, o dice llama a, os llamabais en términos familiares o #00:15:45-1#

**P2** siempre #00:15:48-1#

**E** en términos #00:15:49-5#

**P2** si #00:15:49-1#

**E** el vínculo familiar está #00:15:50-8#

**P2** siempre #00:15:52-6#

**E** así siempre, y tú crees que eso afecta a la relación a lo que es una empresa, de relaciones más (.) #00:15:57-8#

**P2** no, lo único que afecta a(.) realmente es el dinero, o sea, el dinero, si tú cobras tanto, y (.) en tu nómina o que puesto de (.) tienes delegado para poder hacer y deshacer #00:16:15-7#

**E** la responsabilidad, te refieres #00:16:18-6#

**P2** si y, y después bueno pues la, el dinero, de dietas, no, entonces *siempre hay comparativas* #00:16:26-5#

**E** #00:16:28-9#

**P2** *siempre*, yo creo que los hermanos desde que nacen se comparan y más aún si encima pues (.) hermanos de de ámbito, (.) empresarial, familiar #00:16:42-0#

**E** #00:16:42-5#

**P2** y ya no solamente que se comparen los propios hermanos, sino los allegados (.) #00:16:47-2#

**E** eso, por lo que comentas, suele plantearse a lo mejor, cosas que tú pasas a un hermano o una hermana, ya si hay gente de fuera, como que es menos comprensible cuando no hay esos lazos sanguíneos #00:16:55-4#

**P2** totalmente, totalmente, si #00:16:57-1#

**E** ya, ya, tu cómo percibirías así lo que estás comentando en la empresa familiar en general, en este sentido #00:17:08-1#

**P2** bueno pueesssss, yo creo que, cuando naces en una familia quede, (.) tus padres son trabajadores independientes (.) no tienes ningún problema, te buscas la vida y sales para adelante y demás, o si naces en una familia de empresarios y sabes que tienes que trabajar en la empresa (.) que es parte tuya y demás, bueno pues se te plantea la vida de otra diferente manera, totalmente distinta en todo, en todo, absolutamente en todo (.) no puedes hacer y deshacer como quieres, siempre tienes tu padre que es el jefe hasta que (.) que quien esté, y delegue (.) entonces no puedes no termina de delegar, con lo cual te va pasando la vida (risas) cuarenta, cuarenta y uno, cuarenta y dos, a mis hermanos son (.) *prejubilados* de la mina, hay dos de ellos, entonces, bueno pues, has estado trabajando toda una vida pero también dependiendo(.) de (.) de (.) un *jefe* y un padre. #00:18:12-1#

**E** #00:18:12-1#

**P2** entonces bueno, es difícil (.) de complementar y difícil de llevar (..) y, y después bueno, cuando (.) no hay, no se discute (.) cuando hay (.) siempre hay riñas #00:18:24-5#

**E** en términos económicos te refieres, cuando hay #00:18:29-2#

**P2** sí, económicos o materiales #00:18:30-8#

**E** en ese sentido qué significado darías tú a ser miembro de la empresa, para ti qué pesa más, ser miembro de la empresa (.) (inc.) #00:18:39-4#

**P2** hace once años que no tenía hijos, prefería tener hermanos y no socios, ahora teniendo hijos (..) tengo que mirar por ellos #00:18:52-8#

**E** que tú miras sobre todo el interés de, claro, te ha cambiado (..) A ti te gustaría que los hijos, tus hijos a su vez, fueran miembros de una empresa familiar #00:19:01-0#

**P2** no #00:19:03-2#

**E** ese sentido por #00:19:03-6#

**P2** no #00:19:05-7#

**E** me sabes explicar #00:19:07-1#

**P2** no, no, no. Me gustaría, me gustaría que fueran trabajadores independientes #00:19:11-4#

**E** que no tuvieran un vínculo con esta empresa #00:19:13-6#

**P2** para nada #00:19:14-7#

**E** con otra que pudieras crear tu o qué #00:19:17-0#

**P2** no, no me gustaría (..) #00:19:19-0#

**E** por las vivencias que has tenido o #00:19:21-6#

**P2** sí, es que es muy difícil, es complicado #00:19:24-7#

**E** tú crees que tiene algún tipo de coste personal, pertenecer a una empresa familiar #00:19:30-0#

**P2** *Muchísimo*, no puedes desarrollarte al cien por cien (..) profesionalmente, porque (..) porque no han delegado en ti, o sea, ni en mí, ni en mis otros seis hermanos, no han (..) no delega, siempre hay uno al que tiene que dar el visto bueno, o sí, o no entonces bueno, pues te corta, te limita (..) todo, todo, la verdad que es un coste en (..) en todos los sentidos desde frustrante, económico (risas), todo #00:20:04-0#

**E** Crees que hubieras tenido otra vida laboral, a lo mejor en otra empresa con otra cualificación, o sea, hubieras tenido otra carrera distinta, podías haberte #00:20:10-6#

**P2** De hecho estoy estudiando otra carrera (..) #00:20:14-6#

**E** ¿Qué estás estudiando, ahora? #00:20:15-2#

**P2** Estoy terminando ATV #00:20:18-9#

**E** pues, pues bien, porque te apetece pues seguir #00:20:23-5#

**P2** sí, bueno, me gusta la investigación (..) me gustan los animales y (..) y sí #00:20:28-7#

**E** Cómo ventajas de pertenecer a una empresa familiar qué ventajas crees que tiene a #00:20:36-0#

**P2(...)** bueno (...) ventajas (..) empresa familiar (...) #00:20:50-8#

**E** #00:20:50-8#

**P2** encuentras más desventajas que ventajas #00:20:50-6#

**E** si #00:20:51-5#

**P2** si (...) #00:20:53-9#

**E** por lo que has venido comentando #00:20:55-5#

**P2** sí, es muy difícil, es muy complicado #00:20:57-8#

**E** #00:20:58-8#

**P2** vivir (..) combinando sentimientos con (.) trabajo (.) con (.) tu profesión, con tu familia es (.) es muy complicado, y con dinero y es complicado #00:21:11-5#

**E** ya, una mezcla. Ahora, como dices que tienes hijos y eso te cambió, comentabas un poco tu #00:21:16-7#

**P2** efectivamente #00:21:17-6#

**E** en relación por ejemplo a la cuestión que tanto se habla ahora de conciliación, cómo te afecta a ti, ser miembro de una empresa familiar, con (.) #00:21:25-1#

**P2** De hecho hasta que no tuve mis hijos no, (..) no tuve nada claro el (.) querer continuar, prefería estar al margen y (..) y bueno(.) pues mi padre me decía que sí, que había una parte mía, pero bueno, yo decía, bueno, pues el día de mañana si queda agujeros pues los tendré que tapar y si queda lo que sea pues tendré que tirar con ello (...) pero (.) quería estar al margen, pero no, no pude, laboralmente, y al final me tuve que implicar #00:21:53-6#

**E** fue más como (..) algo sobrevenido #00:21:57-2#

**P2** eso es #00:21:58-3# #00:21:59-5#

**E** cuando tuviste los hijos sobre, sobre todo #00:22:00-9#

**P2** ya era como un seguro #00:22:03-0#

**E** ya, ya, y ahora como lo llevas para, la distribución del tiempo, si te afecta por ejemplo a cuestiones para atender a los hijos, la #00:22:12-2#

**P2** bueno pues muchísimo, muchísimo, porque (.) porque siempre tienes reuniones, siempre tienes no trabajas en algo específico y cierras el quiosco y te vas para casa, no (.) te (.) estás todo el día, continuamente y si no es una cosa es otra y (..) da igual que tú estés en una sociedad porque hay otras sociedades que también tienes que estar pendiente #00:22:38-9#

**E** ya, ya y tus hijos eso lo perciben de alguna forma, lo viven o #00:22:43-7#

**P2** sí que lo perciben y lo viven de hecho he estado con mis hijos, pues ocho años con la custodia mía, la de la niña, solamente tres, y ahora tengo la custodia compartida porque no, no daba abasto (..) entonces (.) bueno pues he tenido también que delegar en, en los padres #00:23:03-4#

**E** a ti te gustaría, si tuvieras tiempo y tú crees, a lo mejor, que si no pertenecieras a una empresa familiar, podrías dedicarte más a los #00:23:11-4#

**P2** tendría la custodia ya, seguramente #00:23:11-9#

**E** sí, en ese sentido te afecta, y al tiempo libre, a lo mejor dices, bueno si yo trabajara en otra empresa, o trabajara, podría (..), cómo crees que afecta la distribución del tiempo #00:23:24-0#

**P2** bueno el tiempo ((suspiros)) es que yo creo que cuando eres madre de dos niños y sola divorciada, tampoco tienes tiempo de (..) de mucho y después bueno con unas circunstancias añadidas, mi hijo el mayor está enfermo, le llevan en la Paz (.) tiempo (.) no tienes #00:23:47-7#

**E** #00:23:47-7#

**P2** tú puedes tomarte un día libre (risas) o irte una semana, pero tú sabes que eso va en repercusión de tu producción #00:23:56-0#

**E** ya, ya, y que, ves que demanda más tiempo la emp #00:23:58-9#

**P2** siempre #00:24:01-3#

**E** sábados y domingos tienes, estas, a veces, si te hace falta tienes que #00:24:08-0#

**P2** Claro #00:24:07-7#

**E** y eso, como lo llevas (risas) #00:24:14-4#

**P2** bueno, pues, no es que lo lleve o no lo lleve, lo he vivido (...) lo he vivido y lo he mamado siempre #00:24:21-0#

**E** a ti te gustaría decir la vida que ha llevado mi padre, me gustaría llevar esa vida (risas) la vida que crees que ha tenido tu padre como empresario, tú, te ves cómo empresaria?, como empleada?, cómo? #00:24:31-4#

**P2** me gustaría ser empleada, pero no (..) no puede ser #00:24:36-2#

**E** y en el caso de tus hermanos, crees que es lo mismo #00:24:37-0#

**P2** no #00:24:39-4#

**E** no, qué son?, más empleados?, empresarios? #00:24:40-9#

**P2** empresarios #00:24:41-5#

**E** empresarios, y tú también, decías #00:24:47-1#

**P2** yo por mí, preferiría no ser empresaria #00:24:47-8#

**E** sí, sí (.) ya, ya (.) pero ves que no tienes opción (risas) #00:24:48-9#

**P2** no la tengo #00:24:53-1#

**E** ya, ya. hay, en relación al plan de (.) sucesión, tú ves a algún hermano que sea más líder, o que haya habido una preparación para que alguno de vosotros asuma el, digamos el timón, o todos iguales o, en función de qué criterio, esos aspectos (.) el mayor de todos los hermanos es, chico o chica. #00:25:13-5#

**P2** ya, es que las cosas son muy relativas (..) no sé si es sentimental lo que me preguntas o es #00:25:21-5#

**E** no, si es el mayor, es (.) chico o chica #00:25:25-6#

**P2** son dos chicos #00:25:26-2#

**E** dos chicos, si en función de la preparación, de haber entrado, que el padre a lo mejor tenga preferencia por, no preferencia, que se haya (inc.) #00:25:34-7#

**P2** es que (.) cada año han sido las circunstancias, mi hermano el mayor entró con dieciocho años, el otro ya ha entraba porque le gustaba, pero terminó la carrera y después entró con otro cargo (..) y hemos ido entrando (.) pero cada vez que, que se entra en una empresa, lo que sea son las circunstancias que en ese momento hay, o sea, es decir #00:25:53-8#

**E** de la empresa #00:25:53-8#

**P2** tú tienes tres hijos, pero (.) tus tres hijos, pero tus tres hijos camb, nacen cada vez, cada uno en un año, o sea, por mucha igualdad que quieras darle no es lo mismo, porque tú tienes unas circunstancias diferentes (.) entonces bueno, eso no se puede cambiar, eso es así (.) entonces bueno, en determinados momentos cuando la empresa (..) tiene que (.) que alegar (.) ciertas historias pues ha habido preferencias a (.) a los que estaban en ese momento #00:26:22-4#

**E** #00:26:23-0#

**P2** entonces bueno pues (..) #00:26:23-4#

**E** sí, sí, pero en relación a la implicación, los chicos, las chicas más o menos igual o #00:26:30-4#

**P2** no #00:26:31-5#

**E** más en la gestión en el liderazgo, lo han llevado los varones, tú crees #00:26:36-1#

**P2** totalmente #00:26:37-6#

- E** y eso por qué puede ser, por la edad, por ser los primeros o por #00:26:41-7#
- P2** por ser los hombres #00:26:42-2#
- E** lo ves claro #00:26:44-3#
- P2** si #00:26:44-9#
- E** o sea que, tú crees que a lo mejor si hubiera sido los mayores una chica, o sea hubieras sido tú la hermana mayor pues a lo mejor tú no estarías. #00:26:51-6#
- P2** no, no #00:26:52-7#
- E** y eso que ha sido? más decisión de tu padre o que ellos (...) cómo lo ves eso, cómo lo percibes #00:27:00-1#
- P2** bueno mi padre, de pequeña, yo suspendía y me metía en la oficina a mis hermanos les metía en la mina (..) siempre ha habido bastante machismo en se sentido, pero vamos un machismo (..) de los de antes respetuoso con la mujer (..) bueno #00:27:16-2#
- E** y tu madre eso, como lo vivía ella #00:27:19-0#
- P2** de hecho mi madre estaba en casa atendiendo sus labores #00:27:23-6#
- E** ya, ya, que ella ni se planteaba participar en, estar al mando y eso #00:27:28-5#
- P2** no, nunca #00:27:32-0#
- E** ya, ya bueno, tú ahora como ves tu carrera dentro de la empresa, ves que tienes #00:27:39-6#
- P2** pues #00:27:39-6#
- E** o como ves tu futuro, como ves tu #00:27:41-3#
- P2** pues el futuro yo creo que incierto (.) yo creo que como toda España (.) porque estamos pasando una crisis (..) brutal (.) y está afectando a todos los sectores, a todos, entonces, bueno, pues se remontará pero (..) pero, va a costar, va a costar, mi padre no es eterno (..) y (.) bueno, pues los bancos han hecho bastante daño en este sentido a todos los ciudadanos, a empresas y a (.) ciudadano particular entonces pues se intentará rescatar lo que se pueda #00:28:19-2#
- E** #00:28:19-2#
- P2** el seguir para adelante #00:28:19-3#
- E** y tú te, pero te ves el futuro en la empresa seguir (..) una carrera profesional que #00:28:24-5#
- P2** sí, sí, sí, no me (.) no me importaría (.) siempre que lo pueda complementar con mi vida familiar, con mis hijos, y con (.) espero, pues con otro trabajo *que no tiene* absolutamente nada que ver con (..) con la empresa #00:28:42-2#
- E** sí, o sea, que te gustaría como un cambio de, de chip, digamos (risas) o sea de #00:28:46-6#
- P2** sí, más o menos #00:28:49-0#
- E** que tienes la vocación en otro #00:28:50-9#
- P2** si #00:28:51-2#
- E** esto del trabajo en la empresa lo ves más como algo que te proporciona una #00:28:58-0#
- P2** estabilidad de (.) económica #00:28:59-0#
- E** #00:29:01-1#
- P2** #00:29:01-1#

- E** sobre todo lo que comentabas antes, por, por los, por los niños #00:29:03-9#
- P2** eso es, #00:29:03-9#
- E** y bueno, y tú, qué consejos darías a otras hijas que, imagínate a una sobrina, a una hija, en relación a incorporarse a una empresa familiar, que #00:29:15-0#
- P2** pues que si es hija única que adelante #00:29:18-3#
- E** si #00:29:21-5#
- P2** que adelante, y (.) y que (.) más vale tener hermanos que (.) socios #00:29:26-5#
- E** es más #00:29:31-7# #00:29:29-4#
- P2**
- E** por lo que comentas y ya un poco así para acabar, tú a tú padre, cómo le has visto más, como a un padre, como a un empresario o si cambió desde que te incorporaste a la empresa o #00:29:40-1#
- P2** no, siempre ha sido empresario #00:29:41-2#
- E** siempre ha sido (.) y tú has echado de menos la figura esa más de padre #00:29:46-5#
- P2** de padre y de madre #00:29:49-6#
- E** #00:29:49-6#
- P2** #00:29:49-6#
- E** ya, ya que #00:29:51-4#
- P2** #00:29:52-4#
- E** eso define bastante, si #00:29:54-9#
- P2** si #00:29:54-9#
- E** Bueno pues muchas gracias, Beatriz

## E3/M

**E** pues mira, vamos a empezar, me gustaría que lo primero me comentaras un poco, acerca más bien, de antes de pasar a hablar de la familia, de los aspectos familiares, en relación a tu madre, a tu padre, tus hermanos, las vivencias, lo que te acuerdas de pequeña, en relación sobre todo a la fundación de la empresa y bueno #00:00:26-6#

**P3** pues no mucho, me acuerdo que mi padre trabajaba mucho risas, y eso es lo que me acuerdo, mi padre trabajaba los sábados, por supuesto, y los domingos por la mañana antes de ir a misa, también (.) venía a dar una vuelta (...), de lo que yo me acuerdo de pequeña es que en mi casa se trabajaba mucho, eso es así como risas, como, como, como tal y y luego bueno, pues las vivencias normales de una familia, con una relación normal, con unos padres que siempre estaban juntos y (..) #00:01:00-9#

**E** (...), #00:01:01-1#

**P3** bueno, con muchos hermanos, lo que significa (.) sus ventajas y sus inconvenientes, no tengo así #00:01:09-0#

**E** sí, si y en referencia a la empresa (...) ¿quién la llevaba? #00:01:14-4#

**P3** mi padre, *mi* padre #00:01:15-9#

**E** (...), y tu madre le acomp...

**P3** mi padre era, esto es un (.) un, un despacho de prestación de servicios, mi padre era el que lo hacía todo y mi madre era un poco la que hacía las funciones, pues de secretaria, de (.) de cortafuegos, de (.) de archivador, de, bueno.. el que el que manejaba un poco los papeles, pero la que, la persona que dirigía y hacia funcionar esto era mi padre. #00:01:43-3#

**E** (...) #00:01:43-3# (.) y entorno a la familia, quién tenía, qué recuerdos tienes de tu madre en la familia y (.) #00:01:50-1#

**P3** bueno #00:01:51-3# (...) #00:01:51-5#

**E** si eráis tantos hermanos,

**P3** mi madre pues lo mismo, siempre trabajando y siempre (.) bueno, pues todos un poquito (.) echando una mano en todo lo que se pudiese y (.) funcionando, no vamos que yo recuerdo a mi madre, siempre haciendo cosas (...), a mi padre, trabajando en el despacho y mi madre haciendo cosas o viniendo al despacho o (..) #00:02:12-4#

**E** (...) #00:02:12-4# #00:02:14-8#

**P3** Eso es #00:02:13-5#

**E** bien, y tu padre en relación a la, a la familia, era par. #00:02:17-7#

**P3** (suspiros) bueno #00:02:14-2#

**E**(...) #00:02:14-2#

**P3** nada, eso, risas, mi padre en relación a la familia, lo que es el trabajo de casa, y eso, nada, cero luego, en relación a (.) la toma de decisiones o a (.) pedir permisos o cosas de estas, pues una familia (.) pues tradicional en ese sentido, que (.) al primer preguntabas a tu madre y te decía preguntale a tu padre risas, cuando tu padre te decía el visto bueno pues, pues estaba (.) pero bueno, dentro de un ambiente muy (.) #00:02:51-0#

**E** sí, sí... #00:02:51-0#

**P3** muy distendido vamos que... #00:02:54-2#

**E** (...) #00:02:54-2#



**P3** nada rígido #00:02:54-6#

**E** si bien #00:02:53-9#

**P3**ni nada de eso #00:02:56-0#

**E** y en relación,(.) tú qué recuerdos tienes en relación a cuando eras pequeña al negocio, si #00:03:01-5#

**P3** bueno, pues mira, eso siempre se lo transmito yo a mis hijos, cuando querías algo diferente algo bueno, pues, éramos muchos y nunca hemos pasado ninguna necesidad pero tampoco era una casa de grande lujos entonces cuando querías las zapatillas de marca o querías no sé qué te lo tenías que ganar, entonces había que ir al despacho, o hacer recaos o a (.) ayudar a mi madre a archivando o a cosas, este tipo de, de cosas #00:03:27-2#

**E** sí, sí, lo hacías todos, vosotros #00:03:31-8#

**P3** sí, lo que pasa, bueno, mi hermano el pequeño se lleva pues conmigo que soy la segunda nueve años y con mi hermano el mayor once y con el pequeño de los mayores seis entonces el bueno a estado un poco, cuando mi padre falleció él tenía dieciséis años entonces bueno (suspiros) (...), él ha sido un poco, ha estado menos involucrado en ese sentido pero (.) pero los demás si #00:03:54-4#

los demás sí.

**E** y este qué era, (...) #00:03:58-4# tienes esos recuerdos #00:03:58-6#

**P3** yo, yo pues hombre desde que empiezas a querer cosas diferentes desde la adolescencia, te,(.) pues eso, quiero decir que cuando eres pequeño pues lo que te dan te vale, no tienes esa necesidad de que quiero el pantalón de no sé qué o quiero (.) pues no sé a lo mejor desde los trece, los catorce años cuando querías lo distinto pues te lo tenías que ganar #00:04:21-1#

**E** y te gustaba #00:04:22-2#

**P3** (.)bueno hombre a mí me hubiera gustado más que me lo dieran (risas) sin más, pero bueno, no era, no, no era no un trau... vamos (..) era, estaba bien, venías, pasabas el rato aquí, estabas con (.) con papa, hacías cosas, tal, si no, no, no era ningún problema #00:04:37-8#

**E** si veníais todos los hermanos, bueno me decías #00:04:41-4#

**P3** bueno veníamos cada uno en función de las necesidades #00:04:41-4#

**E** sí, sí

**P3** que tuviese cada uno en cada momento, pero vamos si no era una cosa impuesta #00:04:46-4#

**E** sí, sí #00:04:46-4#

**P3** que viniese uno, o viniese otro #00:04:47-2# #00:04:47-6#

**E** y las tareas más o menos a todos os ponían parecidas #00:04:49-7#

**P3** sí, sí bueno pues las que puedes hacer con esta edad en un negocio de estas características que es básicamente técnico, no no teníamos ningún conocimiento entonces pues archivabas carpetas o ibas al banco a por un extracto o era yo creo... (...) claro con catorce años, sí que te parecía que era un trabajo pero (.) visto desde aquí, desde las perspectiva de adulto pues era más testimonial de decir bueno (...) no te voy a regalar lo que me estas pidiendo te lo tienes que ganar. #00:05:20-2#

**E** ya, ya, ya, #00:05:20-6#

**P3** no era una cosa (..) #00:05:19-3# #00:05:23-0#

**E** (...) entonc#00:05:22-8# #00:05:25-1#

**P3** era un trabajo muy llevadero risas #00:05:24-9#

E sí, sí, y en verano, por ejemplo también, vacaciones y #00:05:29-9#

P3 depende de (.) insisto, de las necesidades que cada uno se quisiera crear (.) (...) ya te digo que, que esto es una cosa muy técnica que no puedes (.) yo me imagino que en otros sitios pues puedes hacer más cosas, aquí si es cierto que si hacía falta pues en épocas de mucho trabajo pues(.) claro antes las declaraciones de la renta yo recuerdo a mis padres hacer las declaraciones de la renta a máquina (.) y claro a máquina separando las copias calcantes tal no sé qué bueno pues ese es un trabajo que con una edad en la que sabes leer pues ya puedes hacer, no te digo yo que lo hiciéramos habitualmente, pero si llegaba un apretón de esos y hacía falta pues (.) pues se hacía. #00:06:12-3#

E tú, cómo definirías a tu madre, así en general #00:06:16-4#

P3 (...) (...) pues mi madre, es un poco, gallina clueca de estas que lo quiere tener todo controlado y que todo funcione y que todo esté en su sitio, que no se salga nada y (.) y luego (..) controladora, básicamente ósea ella le gusta tenerlo todo bajo control, que no se nos escape nada #00:06:42-1#

E (...) #00:06:42-1#

P3 si #00:06:42-4#

E y eso en relación al negocio y a vuestra participación #00:06:46-6#

P3 si a todo, vamos que (.) (...) tiene que estar supervisando que todo funcione y que no se escape nada #00:06:54-5#

E y que expectativas crees tú que tenía con respecto a ti, por ejemplo, de para un futuro qué hicieras, como que valores te(..) #00:07:03-7#

P3 respecto a la empresa o en general (.) a la vida #00:07:05-8#

E en general si en la vida en la empresa #00:07:10-1#

P3 yo (.) en mi casa siempre me he sentido (..) siempre lo cuento, yo, *yo nunca me he sentido discriminada respecto a mis hermanos en casa*. ¡ay! esto se está (.) fundiendo, (.) nunca, ósea, ni en casa, ni en el colegio, ni en la facultad, (.) con lo cual mis expectativas eran pues yo (.) supongo que las de todos mis hermanos en mi casa (...) hacer una carrera, y trabajar en esa carrera.(.) bueno, (.)luego la vida en realidad te da, te marca que eso no es verdad, que a las mujeres no se las trata igual que a los hombres prácticamente en ningún sitio por más que nos vendan. pero (.) pero en casa la realidad era que si nos trataba igual en todo, en las tareas domésticas en las expectativas de que había que estudiar en todo eso (.) y las expectativas de mis padres (..) bueno, pues siempre he sido bastante lista con lo cual, supongo que sería vamos lista, con buenas notas y estas cosas con lo cual supongo que (...) serían las máximas o lo máximo para tus hijos, no. #00:08:14-7#

E ya, ya (..) y como estudiaste #00:08:18-0#

P3 (inc.) hablar #00:08:18-0#

E risas en un buen momento #00:08:20-0#

P3 (inc.) mi madre cuáles eran sus expectativas #00:08:22-5#

E bueno, como has estudiado económicas que es una carrera que estás ejerciendo que (...) fue una decisión tuya, crees que hubo orientación #00:08:30-6#

P3 no, no, fue una decisión mía #00:08:34-7#

E (...) #00:08:34-7#

P3 si de hecho yo quería hacer medicina pero, (...) en el curso de tercero a COU(..)pues ahí (...) conocí a una persona que hacía medicina y me empezó a contar cosas que no me gustaron y dije, pues nada. #00:08:47-2# #00:08:47-3#

E risas

P3 risas, voy a hacer económicas risas que también me gustaba siempre se me dieron bien las ma-

temáticas y era bueno, pero bueno, si es cierto que (.) si me lo preguntan antes yo hubiera dicho, no, no yo médico porque era una cosa así como muy tal y ese verano conocí a alguien que había suspendido farmacología y estaba estudiando en verano el tocho de farmacología y yo dije uy esto de memoria a mí esto de las cosas de memoria no me gustan nada, hay que ser más práctico tal y fue (.) de un momento a otro. Yo hice el COU por ciencias y luego (.) me fui a económicas. #00:09:22-3#

**E** y cuando empezaste económicas tú (...) no sé tenía (...), tenías esas expectativas del negocio en mente o lo comentabais en casa y pues #00:09:30-9#

**P3** no hombre, lo que pasa es que yo tenía una ventaja respecto a mis compañeros, que al final, quieras que no el venir al sábado a mover un papel o pedir un extracto hay muchas cosas que habías visto que ellos no habían visto (...) en casa, luego es verdad que antes de acabar la carrera en seguida me dieron la oportunidad de estar trabajando, de decir, bueno pues si quieres, puedes venir aquí (.) si hubiera hecho medicina no me hubieran podido dar esa oportunidad pero en este caso sí, (.) bueno no yo hice económicas y me (.) vamos que era lo que esperaba que iba a ser. #00:10:06-8#

**E** sí, si(.) cuando elegiste la carrera ya me dices que primero pensabas medicina pensabas en ese momento dices pues mira mis padres tienen negocio, oh que #00:10:18-4#

**P3** bueno no, piensas que (.) que puede, o por lo menos yo pensaba que era una carrera que te daba mucha amplitud de poder hacer muchas cosas, te permitía pues estar en la asesoría o trabajar en un banco, o trabajar en una empresa o bueno luego después de acabar la carrera hice, hice (...) la entrada en el RO-AC que es el registro de auditores, bueno te da muchas, muchas posibilidades de moverte en distintos campos entonces yo pensaba que no iba a tener ningún problema a la hora de trabajar. #00:10:49-3#

**E**(...) #00:10:50-7#

**P3** luego la verdad es que (.) claro, mi padre falleció muy pronto nosotros estábamos en el despacho un poco como (.) bueno podía haber sido permanente o podía haber sido una cosa (...) (.) transitoria hasta llegar a otro sitio, pero falleció mi padre y la situación es la que es, en mi casa éramos cinco hermanos todavía todos en casa, mi hermano el mayor y yo habíamos acabado la carrera #00:11:15-0#

**E** tú hermano ¿qué estudió? #00:11:15-0#

**P3** mi hermano hizo derecho, y entonces estábamos los dos trabajando en el despacho, pero bueno, es decir que yo tenía, cuando falleció mi padre, veinticuatro años la verdad es que podía haberme quedado en el despacho en cualquier caso aunque no hubiera fallecido mi padre porque esa opción la tenía pero a lo mejor me podía haber planteado (.) yo qué sé, haberme ido a un Madrid a una firma de auditores grande, no sé, *ósea, que la vida a veces no te deja elegir* en ese sentido, y a mí, en ese sentido no me dejó. No es que me queje en absoluto pero (...), pero si es verdad, que una vez que fallece mi padre estábamos cinco hermanos en casa uno de ellos todavía muy pequeño esto era un negocio que funcionaba, que necesitaba (.) unas cabezas pensantes que, que, que lo movieran, entonces mi hermano y yo ni nos planteamos que pudiese haber otra opción porque (.) porque eso es lo que había. #00:12:08-3#

**E** era lo que había, tu madre estaba también implicada en ese momento #00:12:09-6#

**P3** mi madre estaba también sí, mi madre, mi madre siempre ha trabajado con mi padre(...) entonces bueno #00:12:16-3#

**E** ya, ya y tus hermanos la carrera que (inc.) #00:12:19-3#

**P3** mis hermanos pues sí, mis hermanos, mi hermana empezó graduado social pero no lo acabó, mi hermano el cuarto hizo económicas y luego después de tiempo ha hecho también derecho y el pequeño que era el que era bastante joven cuando falleció mi padre hizo derecho y económicas o sea que risas #00:12:41-4#

**E** que todos #00:12:41-4# #00:12:41-4#

**P3** que al final todos fuimos por la #00:12:43-4#

**E** y crees que es casualidad o por, a qué #00:12:45-9#

**P3** bueno yo #00:12:46-3#

**E** (inc.) #00:12:49-4#

**P3** bueno yo si supongo (...) hombre, casualidad no es, tú lo has visto y te ha parecido (...) si es cierto que se nos da a todos bastante bien los números, se nos da tal, pero bueno no sé si es casualidad o como estas sagas de médicos que todos son médicos en las familias pues al final si es cierto que lo que es un (inc.) pues es como que lo conoces no, sino tienes otra vocación clarísima pues (.) te vas a un puerto seguro entre comillas, no? creo eh, tampoco (...) me he planteado eso nunca, porque ya te digo que yo de entrada cuando era pequeña yo quería ser médico. #00:13:23-1#

**E** (...) ya, ya en relación, por ejemplo a cuando eráis pequeños los recuerdos que tienes de la empresa como algo (...) que, qué tipo de vocaciones tienes, si la veías como algo, como dices que tu padre pasaba mucho tiempo, si para ti eso se vivía como algo negativo en la familia, o no, o #00:13:44-5# #00:13:46-6#

**P3**era lo normal,(.) eso era lo normal di que yo no, claro, quien tiene un padre funcionario que acaba a las tres y se los lleva todos los días al parque pues sería seguramente las, lo que nosotros vivíamos le parecería un horror, porque mi padre llegaba (.) tarde a casa (...) ya te digo, los sábados por la mañana trabajaba, los domingos antes de ir a misa también, pero yo no lo recuerdo como un padre ausente ni lejano, ni mucho menos, porque (.) bueno, comíamos todos juntos todos los días, no cenábamos, pero él llegaba a cenar y siempre te sentabas un rato, si ves la tele, hombre cuando éramos más pequeños no, pero cuando ya tenías una cierta edad a ver la tele, a charlar, los fines de semana siempre había alguna actividad familiar, siempre o el sábado o el domingo salíamos todos juntos a (.) a tomar algo, a cenar, o a dar un paseo, ósea (...) yo era lo normal risas #00:14:45-2#

**E** sí, sí, si #00:14:46-1#

**P3** no, no, no era nada raro para mí porque era lo que siempre (.) había vivido #00:14:52-7#

**E** (...). Cómo definirías a tu padre, antes me definías a tu madre, cómo definirías #00:14:55-9#

**P3** mi padre era un hombre muy tranquilo (..) #00:14:58-6#

**E** (...) #00:15:00-3#

**P3** muy rápido(.) muy práctico (.) y muy tranquilo, no se alteraba por nada #00:15:04-7#

**E** (...) en cuanto a la educación de los hijos #00:15:11-5#

**P3** (...) (...) no tenía (..) está mal, pero es que hemos ido muy buenos todos risas buenos, no quiero decir que nunca hemos dado muchos problemas, hemos sido buenos estudiantes, no (.) no hemos tenido problemas de tal, entonces tampoco ha habido conflictos (.) que requiriesen (...) (..) alguna medida extraordinaria, entonces bueno, las cosas fluían bastante (.) fáciles y mi padre, bueno, si es verdad (...) que mi madre era como el día a día, era la que siempre estaba tal y las cosas extraordinarias siempre había que (.) consultarlas, es decir (...) las decisiones fuera de la (.) cosa normal del día a día, siempre, bueno hay que hablarlo con papá, tal, entonces bueno. #00:16:05-1#

**E** bien, bien (..) las primeras que, recuerdos tienes de las primeras experiencias en la, en la empresa bueno de pequeña y un poco ya más cuando tienes, de pequeña me hablaste antes cuando #00:16:19-6#

**P3** las primeras, primeras, (...) las que te digo de venir a hacer recados, o hacer cosas para sacarte una propina para poderte, yo qué sé, comprar alguna cosa. Luego ya, antes de terminar la carrera, yo no me incorporé a tiempo completo pero si pues me dieron una contabilidad para que aprendiese, entonces un poco como un aprendizaje, el principio en la empresa fue un aprendizaje total, de cómo llevar una contabilidad de cómo controlar (.) bueno pues lo que hago hoy, pero en (...) básico cuando estás empezando. #00:16:53-3#

**E** sí, sí, supervisada #00:16:53-8#

**P3** si básicamente, lo que cada vez que empieza una persona en el despacho (...) le enseñan a hacer. Yo eso tuve la suerte de poder hacerlo antes de acabar la carrera porque mi padre me lo, me lo permitió. #00:17:05-5#

**E** como te sentías en ese momento así de poder venir, te gustaba, como lo percibías #00:17:05-5# #00:17:16-0#

**P3** yo lo percibía como lo *más natural del mundo* risas, pero como una cosa supernatural #00:17:23-2#

**E** sí, si #00:17:23-2# #00:17:23-2#

**P3** a mí me parecía obvio que, que era lo que tocaba, #00:17:27-5#

**E** sí, sí.. tus hermanos también venían, cuando acabaron tu hermano el que hizo derecho #00:17:32-0#

**P3** mi hermano, mi hermano que hizo derecho, *mi hermano que hizo derecho*, más al final, hombre, el sí, él también estaba porque, porque también llevaba alguna contabilidad como, como un poco como aprendizaje a pesar de hacer derecho, pero luego él cuando se incorporó de manera más clara es cuando terminó derecho #00:17:48-6#

**E** de quién surgía esa voy a ir a la empresa, te, os mandaban vuestros padres, era algo #00:17:54-5#

**P3** era algo natural, tú acababas la carrera y lo natural era irte a risas al despacho #00:17:59-3#

**E** o antes, o antes de acabarla no #00:18:02-2#

**P3** sí, si vamos que (...) yo me imagino lo que te digo, si mi padre no hubiera fallecido y hubiéramos tenido la inquietud de decir *oye, pues me quiero ir a Madrid a probar* (.) pues nos hubiéramos ido a Madrid, sin ningún problema, vamos a Madrid o a Alicante, pero, pero así, al principio era como normal que sitio mejor para aprender realmente a funcionar en el mundo de la empresa que en tu casa. #00:18:29-2#

**P3** si #00:18:29-9#

**E** así experiencias laborales en otras empresas por lo que has comentado previas en otros #00:18:35-5#

**P3** bueno, yo he trabajado pero a tiempo parcial en alguna empresa, pero siempre relacionadas con (.) con el despacho, pues algún cliente que necesitaba alguna cosa, algún tal, y entonces te contrataban pero (.) yo casi decirte que ni antes ni después risas que siempre he trabajado aquí, lo cual, a veces es un inconveniente porque no (.) tienes esa perspectiva de decir bueno cuando no trabajas en tu casa, (.) porque al final esto es tu casa, ¿Cómo funciona? cuando no estás trabajando con tus hermanos todos los días, que tienes, bueno, yo soy de la opinión que, con tus hermanos tienes un, es decir, que tan pronto te has enfadado y les has dado un bufido y a los cinco minutos se te olvidó, mientras que con alguien que no es tu hermano cuando le das el bufido es más difícil echar para atrás y que todo vuelva a su sitio. #00:19:30-3#

**E** y en ese sentido, como percibes, el hecho de que estéis aquí todos los hermanos #00:19:33-8#

**P3** a mí, en ese sentido me parece fácil el, el convivir en un sitio donde hay (.) cinco personas trabajando a un nivel alto con un nivel de exigencia alto, todos con su contrarreloj porque te (inc.) porque tal, no sé qué y que no, *que cuando chocas* o cuando tienes un enfrentamiento (.) se soluciona en seguida, no, no es algo que perdure, mientras que (.) con los empleados, por ejemplo, si tienes un problema con un empleado, aunque no sea de jefe a empleado, sino, de igual a igual bueno, luego hay que (.) Hay que (.) pasar más manos por el lomo para que se les pase, bueno incluso a ti

Misma, a mí no me ofende lo mismo que mi hermano me diga "que tonterías dice esa" que me lo diga (.) uno de la calle (risas) #00:20:27-9#

**E** entonces, en ese sentido, te gusta trabajar en familia, lo ves (...) #00:20:31-1#

**P3** si #00:20:32-0#

**P3** sí, si #00:20:35-9#

**E** bien, como, cuáles. Me gustaría que me hablaras un poco de tu relación con el trabajo, como entiendes el trabajo, el mundo del trabajo #00:20:46-7#

**P3** (...) a mí me gusta lo que hago, entonces (..) mi relación con el trabajo es un poco de amor odio risas, amor porque me gusta, me gusta mucho cuando estamos en una vorágine de, de, de plazos o de cosas, porque yo trabajo muy bien bajo presión, es decir, que, lo noto que rindo mucho más cuando tengo

el plazo (.) más cerca bueno pues soy más eficaz y un poco de odio porque esto es un plazo continuo este (.) la realidad es que tienes muy pocos periodos de descanso entonces, bueno, a veces dices, (suspiros), jo, es que no salgo de un problema risas, de un problema de un cliente, y ya estoy en otro casi igual o peor que el que acabamos de resolver no tienes (.) no tienes (.) plazos ahí de (...) de desconectar, que es un, es una atención grande todo el tiempo. (..) es un poco contradictorio pero pero es #00:21:49-9#

**E** tu madre está, la ves contenta de que estéis aquí todos en el #00:21:56-9#

**P3** en ese sentido ella yo creo que está encantada, se lo tendrías que preguntar pero (.) si ella (...) a pesar de que a veces proteste pero risas pero sí, en ese sentido está contenta #00:22:08-4#

**E** y tu padre tú crees que también estaría... #00:22:10-1#

**P3** hombre, mi padre más todavía #00:22:11-1#

**E** si #00:22:11-7# #00:22:11-7#

**P3**si #00:22:12-0#

**E** le gustaría... para ti el hecho de que estéis es como una forma de hacerle un homenaje a tu padre, tal vez o, o no te lo has planteado nunca #00:22:22-0#

**P3** no, ya te digo, es que, se dio como muy natural, no (.) no había otro planteamiento #00:22:28-5#

**E** que era o sí o sí la necesidad #00:00:03-6#

#00:00:04-2#

**E** En torno, bueno como me has, me comentaste antes que era como tipo colegial qué tipo de carrera crees que puedes llegar a tener esta empresa si hay un tipo de posibilidades de movilidad de ascenso de (.) #00:00:17-0#

**P3** aquí #00:00:17-0#

**E** si #00:00:16-9#

**P3** (...) #00:00:17-6#

**E** un poco peculiar es #00:00:20-3#

**P3** si es que no (.) aquí no hay (.) risas muchas posibilidades de ascenso, porque estamos topados, ya quiero decir que aquí (.) ya eres, hombre la empresa puede crecer (.) si quisiéramos que creciese que (.) tampoco lo sé, si tenemos mucho interés risas en que crezca mucho más pero (..) pero no, vamos yo creo que este es el (.) esta es el tope a donde puedo aspirar #00:00:48-2#

**E** ya, ya, ya, me gustaría que me hablaras de las ventajas que (.) que consideras que existen (.) por pertenecer a una empresa familiar, una empresa en la que estáis integrados miembros de la familia #00:01:04-5#

**P3** de todo tipo, de en la vida, cotidiana. (.) bueno, pues para mí por ejemplo ha sido una ventaja enorme a la hora de tener a mis hijos (...) para mí ha sido muy fácil tener a, vamos muy fácil, tener cinco hijos no es que sea fácil pero (suspiros) ha sido fácil porque (.) si bien yo me he incorporado al trabajo muy pronto (...) después de (...) haber dado a luz también es verdad que he tenido una flexibilidad máxima para entrar y salir cuando me hiciera falta. Yo (.) a mí me traían los niños para darles de mamar o yo iba a casa a darles de mamar (...) para ir al médico, para cualquier cosa relacionada con los niños ha sido muy fácil (..) claro, ha sido muy fácil en cuanto a horario porque el trabajo había que hacerlo entonces risas vale que no tengas que cumplir un horario pero tú tienes que hacer tu trabajo. Eso sí que me (...) la flexibilidad en cuanto a horarios ha sido (.) que yo creo que en otro trabajo no hubiera podido, no hubiera podido ser (.) ventajas (...) bueno ser tu propio jefe es una ventaja (..) grande, a veces es un inconveniente si risas si no lo haces lo suficientemente bien pero ser tu jefe y poder organizarte es una ventaja (.) grande #00:02:28-0#

**E** crees que no hubieras tenido tantos hijos si hubieras trabajado en otro tipo de empresa #00:02:31-7#

**P3** pues no lo sé (..) seguramente si hubiera tenido tantos hijos pero (.) la forma de organizarme para cuidarles siendo pequeños hubiera sido diferente #00:02:43-2#

**E** (...) #00:02:43-2#

**P3** por qué (.) (...) mi hijo el pequeño por ejemplo el de tres años pues el primer año de su vida lo pasó prácticamente aquí pues cuando era un bebé yo me traía el carrito aparcaba el carrito y me ponía a trabajar (.) se despertaba, bueno pues tal, alguien venía le daba un paseo tal, y así hasta el año si él empezó la guardería en septiembre y cumplía el año en octubre, ósea (..) hasta los once meses estuvo en el despacho como el juguete risas si la verdad es que ha sido muy bueno pero eso en una empresa que no es tu casa no lo puedes hacer ((suspiros)) #00:03:21-8#

**E** ya, ya #00:03:23-7#

**P3** entonces bueno, si hubiera querido tener tantos hijos que yo creo que sí pues hubiera tenido que organizarme de otra manera #00:03:32-8#

**E** o sea que, y para, que otro tipos de apoyos has tenido para poder (...) compaginar la vida en la empresa y la familiar tu vida (..) #00:03:45-9#

**P3** bueno ese es uno muy grande, la flexibilidad de horarios es uno, un (.) un apoyo muy grande y (..) básicamente ese, yo nunca he tenido problemas en (.) para nada, ni para una función infantil ni para quedarme en casa un día si los niños están malos o (.) vuelvo a lo mismo, el trabajo había que hacerlo con lo cual sino lo hacía antes lo hacía después pero (..) bueno yo pienso que el trabajo dedicado a uno no te lo hace nadie por (.) salvo (...) que estés en organizaciones muy grandes que se diluyan y un poco que no se sabe qué hace cada uno pero cuando tienes (.) tu trabajo o lo haces tú o no lo hace nadie con lo cual #00:04:32-0#

**E** (...) #00:04:32-0#

**P3** pero vamos esa es una ventaja (..) muy grande #00:04:34-1#

**E** (...) También el tener a alguien al lado que te apoye y (...) mientras has estado casada claro tener una figura de alguien que está muchas horas fuera de casa y tal has recibido apoyos fuera y #00:04:45-0#

**P3** si hombre mi marido se ocupaba bastante de los niños sobre todo de los mayores bueno luego claro la vida en gen, se le complica (suspiros) a todo el mundo pero cuando su trabajo se lo ha permitido él se ha ocupado mucho de los niños luego yo he tenido mucha ayuda con mi suegra por ejemplo (.) mi suegra ha sido la abuela perfecta risas y (...) (...) y bueno pues (.) pues te vas organizando con personas de, de que te echen una mano en casa tal (.) #00:05:20-0#

**E** (...) te vas #00:05:20-5#

**P3** es complicado risas no sé cuántos niños tienes pero risas #00:05:24-0#

**E** yo dos, #00:05:24-0#

**P3** pero, pero bueno pues con dos es difícil pues con cinco #00:05:28-0#

**E** si #00:05:28-0#

**P3** un poquito más risas #00:05:31-4#

**E** un poco más un poco más un poco más que #00:05:30-5#

**P3** un poco más que pero bueno #00:05:32-0#

**E** si #00:05:32-0#

**P3** pero bueno #00:05:33-1#

**E** crees que (..) influye algo tu papel en la empresa el hecho de haber sido mujer crees que tienen algunas virtudes específicas las mujeres que o #00:05:44-0#

**P3** (...) (suspiros) para el tipo de trabajo que yo desarrollo ni ventajas ni inconvenientes (.) desde mi



(.) desde mi perspectiva (...) (...) a veces (..) (...) a ver (.) los hombres son mucho más prácticos en ciertas cosas (..) es cierto, y mucho menos prácticos en otras (.) yo me muevo en un mundo en el que en una reunión puede haber diez hombres y (.) yo de mujer (..) vale y estas en una reunión y a lo mejor yo estoy pensando (.) (...) bueno las siete tengo que pensar porque tengo que llegar a casa y hacer cenas y organizar y no sé qué tal y ellos están pensando donde se van a cenar risas ósea en ese sentido las cosas lo de la conciliación es un poco (.) chiste, en el sentido en general o por lo menos en el que yo me muevo que es un mundo de hombres, los hombres (...) (..) no no (.) piensan en la familia y organizan el trabajo en función del tiempo familiar no ellos trabajan y luego lo que sobra risas se lo dedican a la familia (.) y a veces eso si es difícil (..) a veces eso si es difícil yo para (.) ahora mis hijos son mayores pero cuando eran más pequeños (..) para irme a una comida de trabajo yo tenía que organizar una logística porque mi marido no comía en casa con lo cual alguien tenía que llegar a casa, organizar a los niños tener un poco tal (..) y los hombres de ya para ya deciden que no van a comer y no van a comer risas y ya está y ya alguien se ocupará #00:07:24-1#

**E** sí, sí #00:07:24-1#

**P3** o sea que (.) en ese sentido si (.) si es (.) (...) en el trabajo en sí no, pero en la relaciones (.) y sí, sí si es complicado si y yo te decía antes que a mí en mi casa y en la facultad nunca me había sentido discriminada como(.) como mujer o tratada forma diferente porque en mi casa ciertamente (..)(suspiros) nunca se planteó que por ser chico o por ser chica tú estudias tú no tú te podías permitir unas cosas o tu otras (.) pero después de la facultad y en ambientes masculinos hay (.) veces en los que si te tratan diferente y *eso* #00:08:03-8#

**E** en qué lo has percibido en qué detalles alguna situación en la que te hayas #00:08:07-5#

**P3** detalles nada más acabar la, nada más acabar la carrera nos presentamos(..) mi (.) mi marido y yo a un puesto de trabajo en una, en Caja España, te hacían un examen (.) el examen lo hicimos igual porque aunque quede fatal (.) lo copiamos quiero decir que lo hicimos a medias con lo cual era el mismo examen bueno a él le llamaron a mí no(.) pues en ese tipo de cosas te (.) un poco te colocan un (...) en una reunión de compañeros los hombres automáticamente deciden que se van a cenar y las mujeres no van, pues ese tipo de tonterías que al final son tonterías pero (.) bueno si #00:08:53-4#

**E** (...) y aquí en el trato con clientes y con #00:08:55-3#

**P3** noo, en el trato con clientes no #00:08:56-9#

**E** ya #00:08:58-4#

**P3** no, en el trato con clientes no. Primero porque los clientes son en su mayoría aquí son clientes de toda la vida (.) y segundo porque yo soy muy seria en el trabajo noo (.) no vamos que no, no consiento ese tipo de cosas, *no es que no consienta*, no es consentir, pero pero no doy pie a eso, #00:09:19-7#

**E** (...) #00:09:19-7#

**P3** no, yo creo que no tengo, no he percibido nunca una cosa de esas #00:09:22-9#

**E** como estáis varios hermanos, como os tratáis entre vosotros por ejemplo (...) como os relacionáis si (inc.)dile a mi hermano os tratáis por el nombre con el apelativo familiar o que tipo de relaciones mantenéis aquí #00:09:38-4#

**P3** a de cara a al exterior #00:09:39-5#

**E** entre vosotros y de cara al exterior #00:09:41-1#

**P3** (.) bueno entre nosotros cuando no hay gente de fuera de (.) de hermanos no tenemos apodos por lo cual es el nombre y de cara al exterior (.) bueno todo el mundo sabe que somos hermanos con lo cual, precisamente dile a tu hermano es una.. lo que pasa es que dile a tu hermano cuando tienes tres hermanos dile a tu Paco, o dile a tu hermano Nacho o dile a tu hermano tal pero (.) #00:10:10-4#

**E** prima más la relación familiar o laboral aquí me o profesional me refiero #00:10:15-1#

**P3** dentro del despacho la profesional #00:10:18-8#

**E** si (...) #00:10:18-8#



**P3** dentro de lo que es el despacho la profesional porque ya te digo este es un trabajo (.) de mucha tensión entonces cada uno tiene sus plazos, cada uno tiene sus cosas y eso tiene que salir, entonces bueno.. es lo que te decía antes, estoy pendiente de que mi hermano me dé una cosa para yo poder acabar algo y a lo mejor (.) lo que a un trabajador o a un compañero que no sea tu hermano tienes que decirselo de manera un poco más suave de manera que nadie se moleste y no herir susceptibilidades pues a tu hermano vas y se lo dices a bocajarro, oye que no acabo sino me lo das, venga no seas, (...) también das por hecho que si no te lo da es porque está haciendo otra cosa, no porque no tal, pero bueno, claro, cuando tu trabajo se ralentiza por culpa del trabajo de otro (.) pues a veces te enfadas risas, pero (.) dentro del despacho lo que prima es la relación profesional, vamos #00:11:17-3#

**E** y cuando tenéis reuniones familiares, de Navidad, o lo que sea, habláis de (.) soléis separar o (..) #00:11:22-6#

**P3** bueno siempre se acaba hablando de algún tipo de anécdota o de algún (inc.) trabajo pero no, (...) más a, más de tipo anécdota pues (...) en una reunión estuvimos no sé qué, fi

Fíjate fulanito dijo tal, ósea, al final en las reuniones familiares hablas de lo que te pasa en tu vida en general y nuestra vida es esto con lo cual bueno acabas hablando muchas veces de cosas que pasan en el despacho pero (.) pero bueno (.) más tipo anécdota que no estar trabajando y dándole vueltas a algún caso o a alguna cosa que tengas pendiente no, en las reuniones familiares (...) no #00:12:03-7#

**E** sí, sí. Antes me hablabas de las desventajas y yo creo que las desventajas no las tocamos mucho de #00:12:08-4#

**P3** desventajas #00:12:09-3#

**E** desventajas de la empresa familiar #00:12:11-1#

**P3** bueno, las desventajas de ser una empresa familiar (..) es que siempre tienes el trabajo encima (.) yo, a veces dices (...) *claro, yo nunca he sido empleada* en una empresa de este tipo porque a lo mejor en una empresa de este tipo el empleado (.) al final tiene las mismas tensiones que tengo yo (..) pero, eso de decir cierra a las ocho y me voy a mi casa y no pienso más hasta mañana a las nueve pues pasa muy raras veces tú te vas a tu casa y le das y le sigues dando alguna que otra vuelta o antes de irte a la cama con la cosa que estés pendiente en ese momento (.) a lo mejor no es el problema ser una empresa familiar sino el tipo de trabajo (.) puede ser, puede ser más el tipo de trabajo que no, que no la empresa familiar #00:13:00-7#

**E** ya, llevas trabajo a casa #00:13:02-8#

**P3** (...) yo llevo trabajo a casa porque, porque yo (.) yo sigo con mi horario flexible, risas entiendes, yo tengo (..)(..) necesidades de tiempo que tengo que cubrir con mis hijos (.) que muchas veces necesito llevarme el trabajo a casa o simplemente en épocas de mucho trabajo (.) con el horario básico no te da entonces le tienes que dedicar x horas a mayores pues mis x horas a mayores se las dedico en casa (.) cuando he acabado con todo lo demás, pues ya me vuelvo a poner a trabajar (...) #00:13:36-8#

**E** en ese sentido, tú con, no sé, en cuanto a los valores de la empresa familiar, crees que tienen algún valor concreto #00:13:42-6#

**P3** (..) yo creo que eso depende de la familia, más que (.) yo conozco empresas familiares que funcionan francamente bien porque (.) sus, los hermanos en cuestión (...) funcionan (...) bien como hermanos (..) y entonces bueno, tienen una empresa que funciona bien y trasladan su relación personal al funcionamiento de la empresa y luego he visto empresas familiares más que de segunda, de tercera generación cuando empiezan a entrar primos (...) es lo que te venía a decir antes, tú *la relación con un hermano, o una discusión con un hermano* es fácil de solucionar, hombre hay discusiones me imagino que por eso hay hermanos que dejan de hablarse pero (suspiros) (...) una discusión (.) digamos dentro de un orden con un hermano a los cinco minutos, a los diez al día siguiente se te, se te olvidó. Y yo creo que con los primos eso no pasa risas pues porque efectivamente no has tenido tanto roce, no has tenido tanto trato (...) fíjate yo creo que ese es una cuestión a tener muy en cuenta a las empresas familiares el que los, las terceras generaciones (.) mantengan, tengan experiencias comunes pues irse de fin de semana todos juntos a que los primos se caigan en el charco (...) a que tengan cosas que les unan #00:15:06-5#

**E** ya, ya tus hermanos tienen hijos y #00:15:07-6#

**P3** si (.) #00:15:08-4#

**E** y que tipo de relación (.) tienen con tus hijos, habéis trabajado eso en relación a lo que estás comentando 00:15:13-5#

**P3** sí, sí, bueno nosotros nos juntamos mucho (.) nos juntamos mucho (..) pues en cumpleaños en (...) en Navidad por supuesto, en, en irnos de excursión, nos juntamos bastante en ese sentido (suspiros) y luego, bueno pues hay primos con los que tienen (...), por edades, por tal pues hay no sé mi hermana y yo tenemos unos niños que se llevan doce días que van al colegio juntos, pues claro (.) esa relación no puede ser igual que con mi hijo de tres años, porque, porque no tienen (...) tantas cosas en común (suspiros) pero (.) bueno básicamente se llevan bien. #00:15:54-4#

**E** Imaginas (...) esta empresa, como una futura tercera generación de primos o te gustaría #00:15:58-7#

**P3** porque es que a mis hijos no los veo aquí #00:16:01-2#

**E** no #00:16:01-2#

**P3** bueno por ahora mismo que todavía son pequeños (.) por el tipo de aficiones o por el tipo de cosas que ellos dicen que les gusta, es decir, (.) mi hijo el mayor quiere ser bioquímico #00:16:13-8#

**E** (...) #00:16:13-8#

**P3** pues aquí un bioquímico como que no, está en primero de bachiller (.) a lo mejor acaba haciendo derecho y si acaba haciendo derecho pues a lo mejor acaba trabajando aquí (..) #00:16:24-6#

**E** ¿te gustaría que fuera una empresa de primos? #00:16:27-7#

**P3** no necesariamente, no, este es la verdad un trabajo muy sacrificado, muy, muy (...) muy exigente en tiempo, a mí me gustaría para mis hijos un trabajo más relajado (.) #00:16:39-9#

**E** tienes hijos e hijas #00:16:40-0#

**P3** tengo cuatro chicos y una chica (.) #00:16:43-0#

**E** y desearías cosas (...) a la hija si se lo desearías pero a los hijos no, o lo mismo #00:16:47-1#

**P3** no, a mí me gustaría para mis hijos un trabajo que les permitiera (...) dedicarle tiempo a sus hijos (.) y disfrutar de, de su familia de su (...) los profesores, *los profesores tienen unos horarios maravillosos* risas luego tendrá sus pegas como todo, nada es perfecto pero claro cuando tú tienes niños pequeños tener un horario de profesor que es exactamente el mismo que el de tu hijo, pues es una cosa fantástica, las vacaciones, las navidades, eso es algo que yo, a mí sí me gustaría (..)(inc.)por supuesto, pero bueno, no, no tengo especial interés en que acaben aquí, ni especial interés, ni no interés, si (.) si acaban haciendo derecho, económicas o algo que tenga que ver con esto pues procuraré hacer como mi padre que puedan tener la posibilidad de aprender aquí #00:17:44-9#

**E** (...) #00:17:44-9#

**P3** y luego (.) pues Dios dirá, que decía así #00:17:48-2#

**E** Crees que son alentadoras en ese sentido las empresas familiares para, para los hijos en general y para las mujeres en particular #00:17:57-7#

**P3** qué son qué, perdona #00:17:57-8#

**E** que son alentadoras o se (...) (...) #00:18:04-3#

**P3** ya te digo, yo las empresas familiares que conozco (...) bueno, miento, algunas no son tan (...) (...) casi todas las que conozco el trato para las mujeres y para los hombres en las que yo conozco es muy similar #00:18:19-0#

**E** (...) #00:18:20-1#

**P3** en alguna no, en algunas con pa patriarcas mayores son de las que dicen las mujeres fuera de la

empresa y esto solo lo manejan los hombres, pero yo creo que eso es una mentalidad a extinguirse porque (...) #00:18:36-0#

**E** claro que tú tienes experiencia también desde lo profesional conoces desde #00:18:39-1#

**P3** claro, desde lo profesional tú ves tú ves que (.) pero lo habitual es (.) que (.) que la empresa familiar se integren hijos e hijas (...) en lo que yo he visto por lo menos, no sé si en el mismo rango, el primogénito suele tener una cierta relevancia, sobre todo si es chico (...) pero (.) en las que yo conozco que funcionan muy bien no hay un trato (.) muy desigual entre chicos y chicas. #00:19:08-7#

**E** y en las, en el mismo tipo de funciones #00:19:10-5#

**P3** no, porque nunca puedes tener el mismo tipo de funciones, en una empresa familiar si todos hacemos lo mismo (.) tendríamos que ser una empresa enorme para que tuviese algún sentido, entonces nunca tienes el mismo tipo de funciones, con el mismo nivel de exigencia, pues seguramente sí, con el mismo nivel de responsabilidad (.) pues tampoco, siempre hay unos que tienen más responsabilidad que otros (.) los hermanos mayores (...) se suelen coger esa responsabilidad en lo que yo conozco. #00:19:41-6#

**E** que se la cogen o se la dan tú que #00:19:44-6#

**P3** bueno, se la cogen se la dan (..) yo ahora mismo estoy pensando en una en concreto que se la tuvo que coger pues porque le paso un poco lo mismo que a nosotros que su padre falleció y aquello había que echarlo para andar y él no era un hermano mayor, tenía una hermana mayor que también trabaja pero en otro ámbito, también depende un poco (...) de las capacidades de cada uno, no todo el mundo vale para lo mismo, si yo soy tímido no puedo hacer de comercial si soy muy parlanchín pues a lo mejor es el que mejor hace de comercial pero no sirvo para (.) controlar las cuentas porque me, des, me despisto, no sé (...) y luego están las otras, las que sí que es verdad que los padres, quieren que los hijos (.) chicos, estén en la empresa y que las hijas chicas (.) estén fuera, pero yo creo que esas (..) están en (.) extinción #00:20:33-9#

**E** crees que todavía hay padres que tienen distintas expectativas para #00:20:37-9#

**P3** a ver yo, claro, a ver yo, ahora tengo cuarenta y cinco años, llevo aquí trabajando desde los veintuno, (..) y he visto muchas cosas, familias con muchos hijos chicos y muchas hijas chicas con mucho dinero, los hijos a la empresa a trabajar, las chicas a casa (..) claro luego a la hora de que fallece el padre y repartimos pues los chicos que han trabajado en la empresa, a veces, no están de acuerdo que se reparta con las chicas que han estado en casa, eso sí, eso sí (..) pero ya te digo, yo esas (...) creo que (..) desaparecerán porque no tiene sentido los patriarcas estos morirán y los hermanos se tendrán que reciclar aunque les hayan enseñado que eso es así porque #00:21:26-8#

**E** y las madres, que papel crees que suele tener en esas empresas, si son empresas que muchas son, propiedad del matrimonio, que las fundaron #00:21:37-6#

**P3** pues, depende, si la madre ha trabajado en la empresa siempre (..) independientemente del papel que haya hecho, volvemos a lo mismo, no, si hacemos todos lo mismo no, en las empresas familiares cada uno desempeña una función y las madres que han trabajado (..) lo tienen más claro que las madres que han estado en casa (...) ya saben lo que significa trabajar y lo que no cuando no has estado dentro es más complicado saber cómo funciona (...) (...) y volvemos a lo mismo, normalmente (.) las que funcionan son las que la madre (..) de una manera u otra ha estado dentro (.) por lo que yo ahora mismo pensando en las que tengo en mente, *en las que el padre dice los chicos aquí y las chicas en casa, también le dijo a la madre, tú para casa que aquí no pintas nada*. Entonces, bueno. (...)#00:22:28-9# #00:22:29-4#

**E** y crees que funcionan mejor esas en las que la madre también tuvo algún tipo de implicación que #00:22:33-3#

**P3** yo creo que sí (...) vamos a ver como empresa necesariamente no lo sé porque depende de cada empresa, pero como organización, como organización empresarial es más fácil que perdure y más fácil que funcione una empresa en el que todos sabemos dónde estamos, y no una en la que unos han trabajado y otros han estado en casa o haciendo otras cosas, porque a veces las empresas son complicadas y (...) y yo te hablo de esta que es la que conozco y el estrés que significa que se acabe un plazo (.) si no lo vives no lo sabes, y claro si tu llegas a casa todo estresado y encima te marean con cosas tal o alguien se enfada porque no le haces caso o este tipo de cosas pues si estás dentro estás viendo que es que se acaba un plazo y no es que esté estresado él o ella es que está estresado todo el mundo, entonces me parece más fácil de

funcionar cuando(.) cuando al menos todos saben (.) de qué va la cosa. #00:23:41-1#

**E** (...) en relación a la empresa familiar y la participación de las mujeres darías alguna recomendación a hijas que se quieran incorporar en las empresas #00:23:49-5#

**P3** (...) pues mi recomendación es que se preparen (.) quiero decir, que una mujer preparada va a hacer lo mismo que un hombre (.) si tú estás preparada nadie (...) bueno luego depende de tu carácter, pero en los hombres también depende del carácter un hombre muy preparado que no sepa imponerse da lo mismo, entonces, la recomendación es prepararte para qué quieres trabajar, en qué quieres trabajar, tú qué quieres ser, en qué te sueñas cuando seas mayor risas te sueñas haciendo qué, pues prepárate para eso, porque si estas preparada, nadie te puede decir, *claro si no estás preparada* (..) que labores te van a dar, pues te van a dar labores secundarias y a veces eso (..) pues, pues oye que también era mi padre, no, si pero es que no sabes hacer (...) lo que hace falta. #00:24:43-1#

**E** y crees que a igual preparación ya no por la experiencia en tu empresa sino por la de los clientes igual preparación se rentabiliza de la misma manera el mérito la capacidad las hijas que los hijos #00:24:54-5#

**P3** (suspiros) pues volvemos a lo mismo depende de, depende de, de la mentalidad familiar (.) pero (..) es que cuando tienes igual preparación y funcionas igual en la empresa no te queda otra que reconocerlo (...) creo risas #00:25:14-5#

**E** nada tú de cara al futuro pues esperas seguir perteneciendo a esta empresa, seguir aquí trabajando, y (.) bueno quieres comentar algo más que no hay salido, que no hayamos comentado #00:25:27-1#

#00:25:28-7#

**P3** no, no, no, en, en, lo que hemos hablado antes, para mí lo más duro de trabajar es el tema de la conciliación (..) y yo creo que para el 90% de las mujeres, lo que comentábamos antes de que (.) el, ellos descuelgan un teléfono y dicen no voy a comer (.) risas eso no lo puede hacer ninguna mujer, o ninguna mujer que yo conozca por lo menos y eso en un ámbito empresarial es complicado (..) porque (...) yo por ejemplo no tengo que hacer negocios, porque estoy asesorando (.) pero si quieres hacer negocios, a veces te tienes que ir a comer, a veces, te tienes que ir a jugar al golf, porque es allí donde van a hacer el negocio (..) y ellos lo tienen más fácil que ellas, no en la empresa familiar, en general lo que pasa es que bueno cuando eres un asalariado te pueden pedir lo que te pueden pedir, pero cuando eres un empresario (...) es más fácil, es mucho más fácil para ellos que para ellas. #00:26:31-3#

**E** ya, como hablas de conciliación el, en cuanto a tu tiempo libre que, te afecta algo (.) ser empresaria risas, o tener tu propio negocio #00:26:41-6#

**P3** bueno yo con cinco hijos mi tiempo libre es muy escaso, risas, muy escaso y muy limitado (...) no, a mí me afecta, quiero decir que mi propio negocio me afecta (...) por la, por el tipo de trabajo que tenemos, yo si tengo que acabar un plazo (..) me da igual que sea sábado que sea domingo, lo tengo que acabar, si lo acabo el viernes, pues bien, pero si no lo acabé pues tendré que trabajar el fin de semana (..)pero eso es más por el tipo de negocio, que porque sea empresa familiar o porque (.) quiero decir cualquier profesional sea chico, chica, trabaje para fuera o trabaje para sí mismo si se acaba un plazo hay que cumplirlo #00:27:19-7#

**E** ahora me hablas de conciliación pero en relación a ser la propia empresa que pesa más lo positivo o lo negativo para conciliar #00:27:26-2#

**P3** en mi casa lo positivo, ya te lo dije antes porque yo he tenido una flexibilidad de horarios que hubiera sido imposible en (.) en otra empresa. (...) quiero decir, que es que cinco hijos tienen muchas necesidades, muchos horarios, muchos profesores, muchos pediatras, mucho, siempre hay mucho de todo #00:27:49-2#

**E** todo por cinco, si #00:27:49-2#

**P3** entonces (.) bueno (...) #00:27:51-1#

**E** tus hermanos también han usado esa flexibilidad o de traer los bebés, o #00:27:56-3#

**P3** sí, pero, volvemos a lo mismo, mi hermana sí, (..) bueno mi hermano el pequeño no tiene niños (..)

vale, mi hermano, el cuarto acaba de tener una niña y sí que ha estado aquí la niña, sí, sí que ha estado, mira, no me lo había planteado yo así, sí, sí que ha estado #00:28:13-6#

**E** y también ha salido, tiene esa flexibilidad para salir #00:28:17-2#

**P3** sí, sí, lo que pasa es que, no nos engañemos, en realidad esto (.) lo hacen las mujeres (..) no debería de ser así, pero es así, quiero decir que al médico ellos van de acompañantes casi siempre vamos no sé sí, no sé en tu caso pero risas, pero por lo que yo conozco si y (..) y mi hermano el mayor, pues mira por ejemplo yo, mis chic, mis hijos mayores claro yo tengo los cuatro mayores se llevan (.) seis años, se llevan muy poco, yo tenía chica en casa todo el día, entonces, a mí me traían los niños cuando me hacía falta o yo me escapaba y tal, pero los mayores no han estado aquí (.) el pequeño si porque yo ya no tenía chica todo el día me da muchísima pereza buscar otra chica de esto para que te cuide el niño, me da una pereza horrible y entonces la decisión fue, bueno, si se porta bien, me lo llevo al despacho y como se portó muy bien, pues estuvo en el despacho hasta que cumplió el año para irse a la guardería. Mi hermano el cuarto sí que ha traído a la niña y el mayor, el mayor no, porque también tenía chica cuando sus niños eran pequeños entonces bueno, pero (...) pero sí, yo, yo lo que más agradezco es la flexibilidad, sí, risas. #00:29:36-1#

**E** pues muchas gracias, Merce, me ha servido de muchísima ayuda todo lo que me has contado #00:29:40-3#

**P3** me alegro

## E4/E

- P4** Mi madre se dedicó a la familia
- P4** Para mi padre la empresa ha sido su vida
- P4** Estudié la carrera en Madrid, en la Complutense
- P4** Vivíamos con mi madre en León y mi padre venía los fines de semana, mis padres vivían separados, a mi padre madre la localidad donde está la empresa se le quedaba pequeña
- P4** Mi padre sobre todo quería que no nos faltara de nada, porque él pasó muchas carencias, es de la época de la postguerra
- P4** Mi padre es muy autoritario
- P4** Mi padre es de ordeno y mando
- P4** Mis padres sobre todo querían que estudiáramos, lo que quisiéramos pero que estudiáramos
- P4** Mi padre siempre ha tenido la cosa de no tener carrera, de no ser ingeniero industrial, porque él sabía hacer las cosas, pero no sabía explicar el motivo de por qué era así.
- P4** Empecé a venir a la empresa con 16 años, de aquella, los veranos ya se me hacían demasiado largos, y me gustaba ir viendo cómo funcionaba todo
- P4** Cuando terminé derecho, hice un Máster de Dirección y Administración de Empresas y cuando lo acabé empecé a trabajar en una consultoría de marketing, haciendo algunos trabajos durante un año y cuando dije que me iba me ofrecieron trabajo con un contrato indefinido... pero cuando lo comente en una comida con mi familia en casa, mi padre me propuso que me viniera a trabajar a la empresa familiar y yo le dije: si me mejoras la oferta.... yo negocie que si mi sueldo podía ser el mismo que tenía en Madrid que me apetecía probar. Me dijeron que sí a mi propuesta y por eso me vine a trabajar. Además mi pareja en aquel momento era de Ponferrada, por lo que por la parte personal también me apetecía volver
- P4** Empecé desde abajo haciendo de todo,
- E** Bueno, pues me dices que ya empezaste a trabajar en la empresa, y los recuerdos que tienes de la empresa, de esos primeros #00:00:13-9#
- P4** Los inicios fueron fastidiados porque a ver mi (.) mí la empresa de mi padre como él inicio el negocio no fue de una manera, pues como, como siempre se empieza no (.) no se empieza de una manera estructurada, entonces (.) él era al principio el que hacía todo, él llevaba la contabilidad, él llevaba facturación al fin o sea al final fue teniendo una plantilla cada vez más grande ha llegado a tener yo creo (.) hasta ciento cincuenta personas incluso porque nosotros con los trabajos de Endesa en verano para todas las instalaciones hidráulicas y había que hacer todas las revisiones tanto de la parte de obra civil (.) como de todas la maquinarias que tienen dentro de las instalaciones (..) entonces en esos picos de contratación, o sea, de (.) de trabajo había que hacer bastante contratación, se llegaban a contratar (.) en los meses de julio y agosto treinta, cuarenta personas (.) todos los años (..) y (.) y eso no creció digamos de una forma estructurada entonces (..) el problema que siempre ha habido cada vez que hemos contratado a alguien (.) es que la persona ha llegado y nunca ha sabido por dónde empezar (.) hasta que ya se adapta un poco a saber cómo funciona la empresa pasan tres quizás, cuatro, cinco meses (.) hasta que empiezas a saber un poco cuáles son tus funciones porque nadie te las explica (..) entonces, yo cuando llegué a trabajar, lo primero que hice, como había estado tocando en la empresa en la consultora de marketing toda la gama de prevención de riesgos laborales y fue cuando empezaba todo aquello a ser un boom (.) pues me hice el máster de, el superior de prevención de riesgos laborales, me dediqué, como tampoco sabía muy bien por donde enfocar me pues (.) digamos un poco las condiciones que puse fue ir a (.) que me llevarán a obra un par de veces por semana o mi padre o mi hermano para ir un poco conociendo las instalaciones y a las personas, o sea los que eran nuestros clientes (.) y después pues en administración pegarme digamos a la chica que lleva, que es la más (.) responsable de contabilidad y demás para aprender un poquito después cómo funcionaba toda la parte (.) económica de la empresa (..) y bueno como ella había tenido como esta



chica había tenido muy mala experiencia con la última persona que le pusieron de ayudante porque no había conseguido que le hiciera ninguna cosa bien y realmente al final yo al principio pensaba que el problema de ella que era bastante exigente y que no se dejaba ayudar pero al final sí que es verdad que con el tiempo he visto que la tercera persona que pusieron de ayudante que todavía sigue con nosotros no, no, no es productiva, o sea (..) y además es una persona con la que yo desde a que llegó recursos humanos he intentado trabajar para, para (.) poder motivarla de alguna forma, la hemos cambiado tres veces de puesto de, de oficina, de todo (.) y no hay manera de que se relacione bien con ningún compañero ni que ningún compañero consiga que las funciones que le indica que haga (.) pues las realice entonces bueno (.) yo al final con la persona tuve un choque frontal bastante fuerte con, con esta persona que llevaba todo el tema de administración porque al final (.) mi hermano y mi padre por no tener tiempo de pasar en la oficina porque siempre estaban fuera (.) era ella quien llevaba todo el tema bancario, todo el tema económico, era ella quien tomaba las decisiones de cuándo, cómo y a quién se le hacían las transferencias (.) entonces claro, *yo no podía entender* (.) por qué le habían dado tanto poder a una persona que, que (.) que yo entendía que eran funciones que deberían de (.) o sea, de decisiones que deberían de tomar ellos (..) entonces bueno al principio fue un poco choque frontal porque ella no quería enseñar a nadie (..) y yo al final realmente ella ha confiado en mí porque ha visto que solo le pregunto o sea ha visto que tengo buena intención capacidad de querer aprender las cosas, y entonces cuando me he empezado yo a mover y a (.) a ver cómo funcionan los programas ha sido cuando ella ha visto (.) que realmente yo la estaba ayudando y (.) y ahora las decisiones las tomamos en conjunto ella sigue teniendo todo el poder de decisión digamos (.) pero ahora toma las decisiones conmigo, he conseguido pues que una persona que llevaba treinta años volcada con mi padre pues confíe en mí que para mí es muy importante, no y y después pues eso estamos intentado que cada contratación que se ha hecho pues que la gente sepa (.) lo que tiene que hacer porque el problema era ese que contrataban a alguien y no sabía por dónde empezar y estabas cuatro, cinco meses desubicado me paso a mí, le ha pasado a todo el mundo que ha entrado detrás de mí (.) #00:04:32-1#

**E** y eso a que se debería #00:04:32-1#

**P4** a que nadie le ha explicado que se espera de él, ni le ha definido (.) cuáles son sus tareas a realizar ni cuál es su puesto de trabajo realmente (.) entonces es un fallo muy grande que tiene por ejemplo nuestra empresa (..) y hemos intentado después hacer una normativa interna para que todo el mundo sepa (.) cuando entra cuáles son un poco sus funciones básicas porque tú puedes querer contratar, como nos pasó hace tres años a un ingeniero industrial porque lo necesitas (.) pero si no le dices si tiene que ofertar o si no tiene que ofertar y luego mi padre con el tema de la información que saliera entre mi hermano y o sea entre la chica que te digo que es (.) la que lleva con él toda la vida (.) y mi hermano pues juego yo no quería dar nunca los precios de una oferta ni siquiera al ingeniero que contrataba entonces el ingeniero tampoco podía ofertar porque no tenía los precios o sea cosas de este estilo (.) ha hecho mucho siempre, entonces él (.) siempre la información se la quedaba él (.) todavía hay muchas veces que no enterabas de la mitad de las cosas, había muchísima falta de comunicación, mucha #00:05:33-7#

**E** y ese estilo ahora está cambiando #00:05:36-5#

**P4** sí, sí, sí, si claro, después ya empezamos a tomar las, o sea, a poner las cosas en la mesa y (..) sigue habiendo falta de comunicación eh, también te lo digo, pero digamos que es un fallo que intentamos mejorar todos los días haciendo pues diferentes dinámicas e incluso hemos implantado reuniones semanales de trabajo para tanto entre nosotros como, con los que, que digamos los ingenieros llevan los departamentos un ingeniero llega el departamento de obra civil y como la rama mecánica tiene más trabajo pues hay dos ingenieros dedicados a la obra, a la parte mecánica entonces siempre (.) semanalmente hacemos una reunión para ver un poco (.) como se pueden realizar los trabajos mejor, como va cada obra si vamos bien en tiempo, si no vamos bien si va perdiéndose dinero si se va ganando, sabes entonces #00:06:19-8#

**E** tu padre sigue yendo a esas reuniones #00:06:22-4#

**P4** no, mi padre ya está desvinculado completamente ((suspiros)) porque (.) cuando empezó todo el tema de la prevención de riesgos empezó a agobiarse un poco, él ha sido una persona (.) que su cliente le llamaba, y Endesa que es el principal nuestro pues, si un cliente le llamaba le decía, Manolo tienes que estar aquí en veinte minutos haciéndome tal (.) y entraba, hacía su trabajo y se iba (..) pero después no era presentar que has dado al trabajador la información de una instalación, presenta que tiene un reconocimiento médico al día, que le has dado los EPIs que le has dado tal para poder entrar, entonces a lo mejor lo que él solucionaba en media mañana (.) empieza a solucionarse en dos semanas porque la burocracia documental y sobre todo con gran, con grandes empresas como trabajamos nosotros Endesa, Iberdrola y demás (.) hasta que comienzas una obra es un infierno, porque está siguiendo, y eso a él le desesperaba y

al final dejó empezó a desvincularse un poco por eso, y luego, (...) él tiene ahora mismo setenta y dos años se ha jubilado con sesenta y ocho si mal no recuerdo, pero sobre todo se empezó a desvincular cuando (.) con la problemática otra vez de la empresa que estamos pasando por un momento muy duro otra vez ((suspiros)) yo creo que le recuerda mucho a la época en la que te he contado en el 93 que tuvo que otra vez que empezar de cero y para él eso es un (.) palo enorme volver a (.) a pasar por la misma situación y que encima (.) la estén pasando sus hijos ya no, no porque claro como siempre ha querido darnos lo mejor que nos esté pasando ahora todo esto pues, no, no le cabe en la cabeza y (.) y luego pues estaba en lista de espera para operarse de prótesis de rodilla entonces a raíz de la primera operación de prótesis de rodilla con la rehabilitación como quiso operarse en León pues estuvo casi medio año en León y ya se ha empezado a desvincular muchísimo (..) entonces y luego pues también hemos tomado decisiones que no le han gustado mucho (.) entonces también como no las ha apoyado pues tampoco quiere estar mucho por la oficina, porque por ejemplo nosotros decidimos que para recortar gastos (.) un centro de trabajo (.) está en un pueblecito cerca de Ponferrada porque está más cerca de la canteras de pizarra y luego la oficina la tenemos en, en Ponferrada entonces decidimos y luego tenemos una instalación comprada en la cual íbamos a hacer oficina y nave, taller y de todo para tenerlo todo unificado pero como nos presentó a concurso una empresa con la que trabajábamos y nos dejó un agujero muy gordo ((suspiros)) pues ese proyecto ya no se pudo realizar que además es un proyecto que él lleva queriendo hacer durante muchos años ((suspiros)) lo que hicimos fue para intentar reducir costes, pues oye ya que no podemos hacer esta obra (.) alquilamos algo que nos de las mismas posibilidades y como lo hemos alquilado, una nave industrial a las afueras de Ponferrada y *no es su proyecto* (risas) pues entonces ha dicho que no le gusta la idea y que (.) hagamos lo que queramos (risas) #00:09:11-6#

**E** y él sigue, sigue yendo por las instalaciones #00:09:13-8#

**P4** sigue yendo pero poquito ya, ya va muy poquito. Ahora se dedica como además fue en todo este tiempo elegido (.) como representante del Círculo Empresarial en Ponferrada, pues se ha dedicado más a llevar esa parte que le gusta mucho (..) entonces pues está (.) y ahora se ha vuelto a operar de la otra rodilla y vuelve a estar en León de rehabilitación así que a ver #00:09:33-7#

**E** y tu madre con el mundo empresarial como se lleva #00:09:36-9#

**P4** hombre, mi madre (.) se entera ahora más de las cosas que pasan por mí, porque mi padre nunca fue de contar nada en casa (.) hasta que entré yo (.) de hecho es algo por lo que se me critica bastante en casa #00:09:51-5#

**E** ¿a ti? #00:09:51-5#

**P4** porque yo soy partidaria, *sí*, porque mi padre siempre ha sido partidario de pues eso, yo lo que es la empresa es la empresa y en casa no cuento nada de la empresa (.) y todo lo de la empresa que se quede en la empresa y en casa, no ((suspiros)) entonces, los problemas básicamente porque (.) al final nunca te (.) nunca descansas en la empresa porque cuando estamos comiendo juntos es tema empresa, cuando estamos (.) es tema empresa constantemente ósea un pero (.) y a raíz de que hemos ido tenido más problemas, pues cada vez es más tema empresa (..) pero él siempre ha sido partidario de que pues ni a nuestras parejas ni a su propia mujer contarle (.) casi nada de lo que se (.) se hace en el trabajo (..) y yo pues como soy de otra manera de pensar (.) pues yo obviamente con mi pareja sí que consulto un montón de cosas porque pienso que las decisiones que uno toma en la empresa y sobre todo cuando te toca firmar documentos importantes ((suspiros)) pues sí que pueden afectar a la otra parte (.) entonces yo siempre he sido (.) partidaria de decir me está pasando esto, esto y esto y (.) o sea es algo que no, seguimos chocando porque ellos no llevan bien que yo cuente o deje de contar (.) *al final es una absurdez* porque lo acaban contando si no lo cuento yo lo acaban contando ellos y al final hay veces incluso que te dejan mal (.) porque es la típica frase de no puedes contar nada que no salga de aquí y cuando sales (risas) uno de ellos es el primero que ha contado lo que te ha dicho no cuentes no (.) pero bueno (.) al final pues (.) oye son formas de pensar y yo defiendo la mía #00:11:22-5#

**E** están contentos con que lleves #00:11:24-2#

**P4** sí, sí, sí. Están muy contentos, pero bueno a ver cómo sale todo, ya te digo, estamos pasando una mala temporada de hecho (.) ahora estamos (.) un poco divididos en tres empresas y una de ellas pues precisamente no he podido quedar tampoco antes contigo porque ahora va a presentar concurso de acreedores (...) precisamente por impagos entonces (.) #00:11:44-9#

**E** ya, ya, es que #00:11:44-9#



**P4** claro es que es fastidiado de cumplir y ahora estamos intentando que no, que ese concurso quede aislado y no arrastre a la situación financiera de ninguna de las otras dos (.) entonces pues a ver #00:11:56-2#

**E** en ese papel de empresaria te ven tus padres, te ven #00:12:00-1#

**P4** sí, si no. Solamente consultan cuando tienen alguna duda, yo siempre intento porque como no me gustó que me lo hicieran a mí cuando entré, yo siempre intento (.) contar lo que voy a hacer (..) y con mi hermano hago lo mismo contamos lo que vamos a hacer que además hay muchas veces que los, las enfados que tenemos es porque a él se le olvida contarme lo que ha hecho (.) da igual que sea algo importante que algo pequeño al final todo influye porque si no estás mandando a realizar el mismo trabajo dos veces (.) por no saber entonces yo siempre lo consulto otra cosa es que después (.) me apoyen o no más o menos (.) siempre intentamos buscar un consenso para tomar una decisión, siempre se intenta pero yo (..) en tema legal cuando pienso que lo más razonable es hacer algo al final (.) lo hago, *lo hago porque si no* (.) por tema de plazos se te van pasando un montón de cosas que, después ya aunque quieras tomar la decisión no la puedes hacer (.) entonces al final tienes que correr a veces el riesgo de equivocarte o no, pues eso, presentar un concurso, presentar un ERE, o presentar #00:12:57-0#

**E** ya cuestiones #00:12:57-0#

**P4** entonces toda esa parte la llevo yo (..) #00:13:00-6#

**E** cuando te incorporaste me gustaría que me hablaras del tipo de relación con proveedores, por ejemplo clientes con empleados #00:13:09-9#

**P4** a ver, es que, claro, yo al principio me costó mucho, de hecho el primer año pensé en (.) en irme porque (..) realmente el mundo en el que, en el que se trabaja es de (.) de hombres (.) entonces hacerte un lugar (.) todo el mundo te trata bien, no tengo ninguna queja de, de haberme sentido como que no se contaba conmigo y (.) pero el problema era pues a lo mejor la típica comida o de relaciones laborales y tal en la que (..) al final tenían que ir mi hermano y mi padre pero yo no podía ir por ser chica o cosas muy típico en la zona de allí, hacer la típica cena también de quedar los proveedores y el cliente y demás (.) y tampoco o sea como eran todo hombres pues yo obviamente como no pintas nada al final no vas no, al principio me costó un poco como aceptar (risas) aquella situación, luego al final lo aceptas porque piensas que es mejor para la empresa, yo por lo menos es mi punto de vista (.) entonces (..) pero claro, lo tienes que ir averiguando tu solo con la experiencia que vas teniendo y al final te tratan igual de bien y ahora pues (.) gracias a que (.) mi trabajo, creo, lo he desempeñado bastante bien (.) ahora cuentan muchísimo conmigo, ahora ya hay muchísimas consultas que directamente se me hacen a mí y no se le hacen ni a mi hermano ni a mi padre (.) entonces es algo que yo me siento bastante gratificada por ello (.) pues se supone que he conseguido llegar a ganarme la confianza de (.) de los clientes y de los proveedores #00:14:39-4#

**E** ya, ya, bien #00:14:39-4#

**P4** (..)

#00:14:45-1#

**E** y con los empleados, la relación, por el hecho de ser la hija de #00:14:45-9#

**P4** no al principio, claro, yo es que mucha, por ser una zona pequeña (.) hay mucha gente que la conozco desde que era una niña, entonces claro, al principio es chocante porque la niña que venía de visita a ver a su padre pues ahora es la persona que me va a decir como tengo que hacer (.) mi trabajo o da igual, o la que me va a echar la bronca porque no tengo las botas puestas o los EPIs, que yo empecé un poco con el tema de prevención de riesgos (..) y bueno, y luego ahora también pues como hemos tenido bastantes problemas con la empresa al final todo el mundo (.) los más antiguos (.) diez, doce personas (.) suelen seguir yendo a hablar con mi hermano pues porque por tema de que mi hermano empezó no en un puesto de dirección como yo sino empezó desde abajo haciendo recuento de almacén etc. de cosas, no (.) él, y haciendo, o sea, yéndose a instalaciones él también se sacó el Máster en prevención de riesgos entonces le tocó irse a muchísimas obras desplazado, también teníamos obras no solo en esta zona sino a lo mejor en la zona de Extremadura y demás, pues él se iba con todos los montadores de técnico de prevención de riesgos a la obra, aunque no trabajaba físicamente como mano de obra, a él le tocaba estar con ellos, tenía mucha más vinculación, siempre, desde, desde joven (.) y yo pues, al principio me costó mucho porque

había gente que era amiga mía a la cual yo acabé siendo su jefa entonces al inicio cuesta mucho que separemos las horas que estás en el trabajo de una forma a cuando estamos tomando un cerveza después de, por decírtelo así, no (..) y no, pero al final me ido ganando, supongo, (..) bastante credibilidad en que las cosas las he hecho más o menos bien entonces pues eso hay gente que sigue teniendo la gente de cincuenta y tantos que empezó con mi padre sigue teniendo más confianza con mi hermano Oscar, entonces cuando tienen algún problema personal además o con el trabajo (..) se lo siguen derivando a él, o sea van (..) buscándole a él, pero toda la plantilla que empezó hace seis años o así para lante, ya solamente habla conmigo (..) normalmente, tienen bastante confianza conmigo (..) #00:16:57-4#

**E** te sentías reconocida cuando te incorporaste #00:16:59-1#

**P4** no al inicio, no #00:16:59-8#

**E** al inicio no #00:17:00-8#

**P4** pero es que tampoco buscaba reconocimiento porque es que tampoco sabes (..) qué es lo que tienes que hacer es, es a lo que te voy, el problema principal era ese (..) es tienes, o sea, yo me tuve que buscar un hueco. Al final sí que te das cuenta de que (..) necesitaban una persona más, porque la necesitaban pero nadie te dice (..) cuál es tu campo, para no, para que nadie se sienta amenazado porque te estás metiendo, por ejemplo lo que me paso con esta chica de administración no, que yo creo que al final (..) lo que paso fue que, ella se sintió un poco amenazada de que su puesto de trabajo corriera riesgo, sabes, y pero, claro, esto, tú lo vas entendiendo cuando vas adquiriendo experiencia al inicio (..) vas con todas tus fuerzas y tus ganas, pero también (..) te enfadas por situaciones que no entiendes y las acabas entendiendo con el tiempo, entonces yo (..) no sé, yo estoy contenta en general #00:17:49-4#

**E** qué edad tenías cuando llegaste #00:17:48-3#

**P4** veinti (..) veinti que no lo sé, veinti pues, seis menos, veinti seis, veinte y seis (..) #00:18:02-9#

**E** bien, bien... en relación al tipo de vínculos que hay entre la familia y la empresa me hablabas antes un poco, como consideras la empresa familiar, cómo definirías una empresa familiar, por ejemplo #00:18:16-9#

**P4** como la definiría, (risas) la mía, o en general (risas) (..) al final para mí la empresa familiar el, el mayor problema que tiene y yo es la solución que trato de buscar a la nuestra es (..) no llevarte los problemas de casa al trabajo (..) los de casa entre nosotros, y no llevarte los problemas del trabajo a casa, porque es que al final (..) no desconectas en ningún momento, y cuando todo va bien, no pasa nada (..) porque cada uno hace su función y ocupa su tiempo y (..) el sueldo por decirlo de alguna manera llega fácilmente a fin de mes y no hay problema, pero claro cuando empieza a haber un problema económico (..) hay que intentar (..) no, no estar, o sea tener alguna especie de vía de escape o de, o de tiempo libre que no implique algo relacionado con la empresa porque si no te vuelves loco, yo ahora mismo por ejemplo en nuestro caso es lo que nos está pasando (..) entonces para mí es muy importante intentar desvincular esas dos partes, es que es, muy difícil (..) #00:19:20-9#

**E** afecta a las relaciones familiares #00:19:23-5#

**P4** sí, a todo, al final porque cuando tú no has conseguido llegar a un acuerdo, en mi caso con mi hermano, para tomar una decisión en una dirección (..) en concreto, al final te la llevas a casa, y las contestaciones en casa pues son (..) mejores o peores dependiendo de cómo estés en el trabajo y al revés, cuando has tenido un enfrentamiento en casa (..) también nos lo hemos llevado al trabajo, entonces también afecta porque (..) si en ese momento hay un trabajador por allí pues a lo mejor hay un tono de, de hablar, que no debería de ser así (..) y eso, en casa, o sea, tan en el trabajo sobre todo nunca se sabe diferenciar siempre la misma actitud que hemos tenido en casa (..) es la misma actitud que hemos tenido en el trabajo entonces, por un lado es una ventaja porque la gente nos ve cercanos, nunca hemos sido, nunca nos han tratado como (..) como dos niveles distintos por decirlo de alguna manera pero luego es una desventaja porque el respeto te cuesta mucho más ganártelo por no haber hecho esa (..) separación por decirlo de alguna manera. #00:20:22-0#

**E** el trato entre vosotros, sobre todo entre los hermanos que estáis implicados de qué tipo es #00:20:27-2#

**P4** tipo familiar #00:20:27-3#

E en la empresa #00:20:30-5#

P4 también, es que es lo que te digo, no cambia, no varía, somos iguales en casa que en la oficina #00:20:35-0#

E y el resto de la gente por ejemplo, proveedores, clientes, empleados como se dirigen a vosotros en, en relación a familiar, al trato, por ejemplo, yo que sé, que te diga alguien dile a tu hermano o dile a #00:20:48-8#

P4 no, no, dile a tu hermano #00:20:50-2#

E a eso me refería #00:20:52-3#

P4 o dile a Oscar, a ver, (.) los que llevan toda la vida con nosotros o, que han sido amigos, digamos, antes de que mi hermano empezará a trabajar y yo empezará a trabajar es "dile a tu hermano" el que lleva, a lo mejor, menos años, pues dice, dile a Oscar #00:21:06-7#

E ya, ya... #00:21:07-7#

P4 o, pero normalmente pero normalmente la frase es "es que no he conseguido localizar a tu hermano" y entonces te llamo a ti, por ejemplo, no #00:21:14-2#

E ya, ya, antes #00:21:15-8#

P4 y el cliente igual, yo creo también por lo general ((suspiros)) es dependiendo también del trato con el cliente, no, hay gente, hay clientes con los que tenemos muy buena relación de amistad fuera de, de lo que es el trabajo entonces también (.) es, todo coloquial vamos, formalismos digamos que los tenemos pues con (.) a lo mejor, con, determinados clientes que son de un acceso por ejemplo más elevado, por ejemplo yo con (.) los delegados de la zona de Ponferrada de Iberdrola o de Endesa hablo coloquialmente, si me tengo que ir a una reunión a Madrid, a ver a alguno de sus jefes pues obviamente es mucho más formal (.) pero para nuestro trato, nuestra dinámica habitual es (.) no es con formalismos, vaya #00:21:55-8#

E ya, ya.. el hecho de ser familiar puede que influya en el éxito de, de la empresa #00:22:02-8#

P4 claro, por eso te digo, yo creo que es a la vez una ventaja y un inconveniente, el inconveniente es eso, que al final no sabes desvincular la parte personal de la, de la laboral, no pero la, la ventaja que le veo, es que siempre hemos estado, como siempre hemos sido cercanos y siempre hemos tratado de que las personas que trabajan con nosotros, les transmitimos tanto nuestra alegría cuando un proyecto sale bien, como cuando las cosas están yendo muy mal como es el caso, también tratamos de darles (.) todas las explicaciones posibles para que tengan información, y sepan cómo estás, sabes, yo creo que es súper importante, y si hemos superado este último año creo que ha sido por eso, por haberle explicado muy bien a la gente que trabaja con nosotros lo que está pasando #00:22:43-7#

E y eso tiene que ver con el hecho de ser familiar #00:22:44-4#

P4 sí, yo creo que si #00:22:47-0#

E #00:22:47-0#

P4 yo creo que sí #00:22:48-0#

E que significado darías tú al hecho de ser miembro de, de, de la empresa a la que perteneces, #00:22:58-0#

P4 cómo qué significado #00:22:58-0#

E para ti que significa (.) #00:23:03-2#

P4 para mí ha sido una experiencia buenísima, de hecho (.) si no conseguimos salir adelante me va a dar mucha pena porque a mí mi trabajo me encanta. Me encanta porque (.) tengo la suerte de haber conocido todo tipo de departamentos cuando he querido formarme en contabilidad me he formado en contabilidad, cuando he querido formarme en una rama más enfocada al derecho, que es lo que he estudié yo o a llevar temas de registro mercantil o de, o de escrituras, o de yo que sé, pues eso o tema de conciliación

laboral he podido, o sea, nunca nadie me ha limitado que no aprenda algo, cuando he querido dedicarme a la rama de prevención de riesgos me he dedicado, o sea, es decir, he adquirido en seis años muchísima experiencia que mucha otra gente no tiene esa posibilidad, y ahora mismo sé (.) como funciona un negocio en general e incluso tengo unos conocimientos económicos que no tendría si no hubiera trabajado en un sitio como, como el que trabajo. Entonces me, me gusta muchísimo, de hecho yo animo a la gente todos los días a que siga, o sea, a que encuentre el puesto de trabajo que le gusta, porque si no, ni se hace bien a él, ni nos hace bien a nosotros, o sea trato de decirles que es que no es mi empresa, es la empresa de todos los que estamos ahí. Para mí, es así. (..) yo creo que ese es el éxito también. #00:24:25-5#

**E** bien. Has ocupado distintos tipos de funciones, de, de puestos (..) crees que por ser miembro de la empresa familiar se adquiere un conocimiento #00:24:39-8#

**P4** sí, sí, por supuesto, yo creo que sí #00:24:41-5#

**E** en el caso de tu hermano también ha #00:24:42-7#

**P4** sí, ha sido igual #00:24:43-9#

**E** fue como algo previsto que tuvierais #00:24:45-4#

**P4** no (.) no la verdad es que no, ha salido así, yo creo que al final cuando (.) mi padre ha visto, *hombre* (.) sí que yo por los conocimientos que tengo sí que estaba más enfocada o sea (..) el hecho de venirme a Ponferrada era para llevar más parte jurídica y contable y sí que es verdad que esta persona que lleva, ha llevado toda la vida administración, se supone que (.) en su día, cuando ella se jubile (.) la que lleve las riendas de ese puesto realmente ya, seré yo (.) entonces pues, esa era la idea, aunque después tengamos que contratar a un administrativo para que lleve la contabilidad que no la lleve yo exclusivamente pero (..) digamos que las decisiones financieras y laborales y demás pues ella también una persona que había estudiado derecho y encima le acaba de llegar con toda la rama contable de la empresa y fiscal (..) pues (.) la meta es que yo lleve esa rama y mi hermano está más enfocado a producción y facturación pues que lleve, la, lo que es el contacto con el cliente, las relaciones sociales y (.) y demás. #00:25:46-3#

**E** y #00:25:47-3#

**P4** la idea es esa #00:25:48-6#

**E** ya, ya. Háblame de algún reto que te plantees en la empresa familiar, a qué retos (..) #00:25:55-7#

**P4** no sé, es que ahora mismo la verdad (inc.) complicado porque ya te digo, estamos en una situación de supervivencia, o sea, para mí, ahora retos es salir adelante, salir adelante y que las cincuenta y cuatro familias que están con nosotros puedan seguir manteniendo su puesto de trabajo, porque es gente que lleva toda la vida con nosotros y ha salido un palo enorme tener que presentar concurso con una de ellas, hemos intentado además que, pues hablar con los trabajadores y que se cambien a la otra empresa para que puedan seguir manteniendo (.) su puesto de alguna manera, por lo menos hasta que veamos si hay salida o no, ((suspiros)) y y bueno pues así lo estamos haciendo pero no (.) retos encontrar nueva clientela, porque realmente el mercado (.) al que nosotros nos dedicamos no ha tenido crisis, el problema ha sido todos los concursos de acreedores que nos han presentado las empresas con las que trabajamos y que nos han dejado de pagar, entonces queremos seguirnos dedicando a lo mismo y que las empresas para las que trabajamos pues sigan demandando el servicio. Pero cuando tienes problemas económicos (...) como después ellas siempre salen heridas en algún, nivel, dejan de contratarte, y ese es el miedo que tenemos, estamos haciendo todo lo posible, nuestros contratos son por tres años siempre normalmente el mantenimiento entonces estamos haciendo todo lo posible para renovarlos, nos toca renovar un montón de ellos ahora, sino se puede (.) pues habrá que, que ir a concurso también con la empresa #00:27:28-6#

**E** sí, y esa labor de mantenimiento quién la está llevando a cabo sobre todo mantener los contratos de conseguir que #00:27:31-8#

**P4** Oscar y yo dependiendo, es que ahí nos vamos turnando, por decirlo de alguna manera, dependiendo con, con quién se tenga más afinidad, sabes, si el cliente tiene más afinidad él, pues con X persona de contacto habla él, y con la que tengo más afinidad yo, pues hablo yo por ejemplo, el (.) es más (..) campechano en el sentido de que (.) no le gustan las reuniones formales, no le gusta tener que vestirse con traje, por ejemplo, (inc.) cuando toca ese tipo de reunión siempre voy yo, cuando toca reunirse con alguien más, pues eso, que no le gustan los formalismos como a él, pues entonces va él (risas) #00:28:06-4#

E ya, ya #00:28:07-1#

P4 por decirlo de alguna manera (risas) #00:28:08-9#

E división de trabajo, sí, sí. ¿en que afecta tu vida?, me gustaría que me hablaras un poco de tu vida personal, el hecho de llevar prácticamente una empresa, como afecta, l sobre todo en el tiempo, en #00:28:21-8#

P4 A ver pues ahora sí, afecta y muchísimo porque, yo vivo por y para ahora mismo para la empresa entonces, llevábamos así, año, año y medio (..) no remontamos, o sea no hemos tenido que pedir ayuda externa a asesorías y demás y hemos tenido la verdad muy buena gente yo intento rodear siempre de personas que saben mucho más que yo porque es importantísimo, primero aprendes tú y segundo que tomas buenas decisiones y además (.) me he buscado tres asesores para diferentes ramas de la empresa pues una la laboral, y otra la mercantil y otra un poco (.) una persona nueva última que contratamos que es administradora concursal precisamente y por llevar concursos sabe reenfocar planes de viabilidad de empresa para volver a (.) a estructurarlas y si tienen salida o no y demás, entonces bueno, de momento la viabilidad parece que se ve, o sea, la luz parece que la vemos, siempre y cuando claro, no te falle ninguno de los factores que has puesto, que has planificado o sea siempre y cuando sus contratos que necesitamos conseguir los consigamos entonces, yo ahora mismo, estoy enfocada solo, solamente, a pues ya te digo, a *sobrevivir* a poder (.) meter presión a mi hermano para que produzca y facture en x plazo para que yo pueda utilizar ese dinero para no seguir acumulando a lo mejor algunas deudas con proveedores, o con clientes o lo que sea, no, entonces al final ahora sí que él personalmente también está pasando un momento malo porque se acaba de separar hará un año (.) y están con la custodia compartida y yo personalmente (.) estoy estupendamente bien con mi pareja pero sí que es verdad que al, al dedicarme solo para la empresa pues obviamente al final no tienes tiempo libre para, para hacer nada de lo que te (.) de tus aficiones ni de lo, ni de lo que te gusta ((suspiros)) y y cómo te he dicho antes es importantísimo desconectar, entonces cuando no desconectas al final lo, lo único que consigues es bloquearte y no hacer bien tu trabajo. (...) y como están las cosas así, con estas circunstancias de crisis y de concurso para no meterle tanta carga a la empresa, mi idea es, y porque también como a mi pareja le han destinado a Pamplona es empezar a irme más hacia Pamplona y empezar a, si puedo, enfocar el negocio allí, de la empresa, también es zona de mucha central hidroeléctrica y demás entonces (.) estamos intentando hacer la vía de hacernos allí con clientela (.) nueva (.) y pues si aquí se acaba el trabajo pues irte a buscar otra zona en la que podamos tenerlo y si funciona pues (.) entonces esa es la idea #00:31:04-7#

E ya, ya, tú hermano claro también, si dices que tiene la custodia compartida le afecta #00:31:10-0#

P4 muchísimo #00:31:10-6#

E el hecho de tener una empresa, la, la #00:31:12-6#

P4 sí, si le afecta #00:31:14-0#

E tú crees que eso afecta a una cosa u otra #00:31:18-2#

P4 si porque además el decidió, igual que mi padre vivir en León, y su familia, bueno su exmujer trabajaba para el Ayuntamiento de León (.) entonces claro, él, iba y venía todos los días ahora sí que las carreteras se puede hacer pero, pero claro es una paliza, en verano te da igual porque al final es una hora, o sea, no es, no es tiempo y si lo piensas en Madrid la gente (.) al final es lo que se tira en el coche para llegar a su puesto de trabajo, o sea que no es pero en invierno sí que es más fastidiado, en invierno al final acaba yendo dos días, al final su, su matrimonio se complicó ((suspiros)) su exmujer además pidió una excedencia para irse fuera a probar suerte a Indonesia entonces el niño este año también ha tenido traslado de colegio de León a Ponferrada, y bueno pues ha sido un poco todo caos (.) y pues nos intentamos ayudar, y yo también al, al desplazarse mi pareja a Pamplona... vivíamos juntos en nuestra casa de alquiler (.) pero al irse él a Pamplona, también para reducir costes (..) yo he vuelto a casa de mis padres, entonces ahora en casa en Ponferrada estamos mi hermano, que se ha separado (risas), mi sobrino, estoy yo y están mis padres, y mis padres ahora están aquí por la operación de mi padre de rodilla, por lo tanto estoy de madre de,(risas) de todo ya #00:32:30-5#

E con tu sobrino, y eso #00:32:30-8#

P4 claro, también #00:32:33-0#

**E** y te imaginas siendo madre y con este, como te imaginas en el caso de (risas) querer un panorama conciliando y #00:32:39-1#

**P4** yo creo que puedo porque (.) mi trabajo se hace mucho a, en ordenador y a distancia, o sea, yo de hecho, ahora lo estoy comprobando, cada vez me voy más a Pamplona más días (.) y no tengo ningún problema para, yo me conecto en remoto al servidor de la oficina (.) y mi trabajo lo hago igual (..) las demás, o sea no, no tengo que estar físicamente en Ponferrada para realizar mi trabajo, el noventa por ciento del tiempo, claro, luego hay pues como todo el mundo quiere los clientes se miman entonces tienes que, o hay ciertos temas que por teléfono no puedes tratar y necesitas una reunión no, pero (.) pero yo creo que se podría llevar bastante bien, no tendría problema #00:33:16-4#

**E** claro, pero en el caso de estar uno, tu hermano tendría que estar en ese caso #00:33:20-9#

**P4** claro, exacto #00:33:21-4#

**E** claro, claro #00:33:21-4#

**P4** sí, sí, él va a estar, *pero él quiere estar allí*, o sea, él no quiere volver a León, ni, ni nada, yo, si me quiero ir a Pamplona, porque me ha afectado ((suspiros))(.) me ha afectado tanto personalmente, o sea, personalmente pero no por mi pareja, sino a mí misma, el hecho de tener esta situación de, de, tan desbordada que hemos tenido este último año que me hace falta alejarme un poco, no de mi familia, porque (.) es algo que me entristece y me da mucha pena, pero sí de la empresa, me ha saturado porque al final, lo mismo que me ha pasado con mi familia que te cuento que es (.) el no separar el trabajo de la amistad, me ha pasado con, con la gente de fuera, al final mis clientes son mis amigos pero luego nadie sabe separar (.) relaciones personales de laborales (..) y al final situaciones personales que tú has contado fuera del trabajo al que crees que es tu amigo (.) al día siguiente lo utilizan para (..) para que te afecten en el trabajo y no además (.) en forma positiva, entonces, ha llegado mi tope, y mi pareja también era asistencia técnica de Endesa, que es nuestro mayor cliente (.) y bueno justo, la verdad es que nos ha tocado la lotería porque le iba, la empresa para la que él trabajaba, no le iba Endesa a renovar el contrato por lo tanto él se iba a tener que, o dar de alta de autónomo o buscarse la vida por donde pudiera, y le han contratado en Acciona (..) de indefinido ya para quedarse allí, entonces, si es indefinido ya teníamos planteado antes que nos íbamos a casar y demás pues yo, lo que tengo claro es que no quiero la vida que ha tenido mi padre separado de su familia #00:34:56-4#

**E** #00:34:56-4#

**P4** entonces (.) yo quiero irme al sitio donde esté la persona con la que voy a vivir, para mí lo personal es más importante (..) y entonces #00:35:05-4#

**E** Decías que en cuanto a la sucesión ya habéis dado el, me has comentado, que ya habéis dado el paso y ahora está en manos de, sois los dos, estáis al mismo nivel, formáis un equipo #00:35:18-8#

**P4** sí, sí, no creo que (..) ninguno esté por encima del otro. Porque además intentamos no hacerlo, si intentamos siempre buscar el, el apoyo de, del otro, cuan hombre tienes tus enfrentamientos pero no todo el mundo siempre tiene el mismo punto de vista o coincides en la misma decisión que tienes que tomar, está claro, no pero, pero siempre buscamos (..) no sé es que nos, nos queremos mucho, entonces (.) suena así un poco tal #00:35:41-2#

**E** sí, si #00:35:41-2#

**P4** pero es que (.) cuando estamos enfadados, que obviamente ha pasado, y de estar dos días enfadados o tres sin hablarnos y demás (..) lo pasamos mal los dos, entonces es que no tiene sentido, al final siempre buscas el apoyo, cuando nos enfadamos es porque no consigues hacerle entrar a razón (..) por lo que tú piensas que es bueno no ((suspiros)) pero (.) también él tiene sus motivos, entonces al final intentas, pues eso buscar la manera de llegar a un punto en que estemos los dos de acuerdo y normalmente lo conseguimos eh, nunca hay una decisión (..) o sea, una decisión importante nunca se toma sin el apoyo del otro (.) yo no soy capaz, yo no me atrevo (.) a hacer eso, y a él le pasa igual. #00:36:18-7#

**E** y tu hermano el mayor se fue por motivos (.) él ahora ya no está implicado #00:36:22-1#

**P4** sí, no, no, no, no está implicado, él tiene su empresa, con sus follones también varios (risas) y no, hombre cuando pues eso, reunión familiar, comida familiar, qué tal os va, pues me pasa esto, esto y esto y si él ha tenido una experiencia similar pues te puede aconsejar, pues si haces esto a lo mejor te sale mejor



(.) pero vamos, tampoco, (.) el día a día no #00:36:40-0#

**E** tus padres tenían alguna expectativa especial con respecto a quién debería hacerse cargo del negocio, quién #00:36:48-5#

**P4** no yo creo que esperaban más o menos (.) *a ver* por el tema de la quiebra de, de la primera empresa de mi padre, como Oscar siempre ha estado, que es con el que yo estoy, siempre ha estado ahí, fue pues (.) la casa para que ellos no la perdieran tuvo que ponerse a nombre de mi hermano, etc. etc. y todas estas cosas, el paso a tener que ser el administrador de la empresa, el que ha firmado, el que ha llevado, digamos, toda la responsabilidad (.) pues cuando yo entré a trabajar, él llevaba ya ocho años con mi padre (.) entonces mi padre, lo que siempre ha querido es, pase lo que pase, después entre vosotros yo quiero que Oscar se lleve (.) más parte, pero porque jobar, él fue su decisión, y yo lo entiendo, o sea, fue su decisión empezar desde el inicio (..) con él, desde nunca (.) nunca tiró por ninguna otra vía y además pues él ha estado en todos los momentos duros, por lo tanto se merece también que si las cosas van bien (.) él tenga un porcentaje digamos también de beneficio mayor, y es algo que nunca hemos discutido #00:37:44-7#

**E** #00:37:44-7#

**P4** (..) no es, o sea, digamos, nosotros tampoco nunca nos hemos puesto unos sueldos digamos de ejecutivo, vale ((suspiros)) simplemente pues cuando las situaciones personales de cada uno han ido cambiando pues a lo mejor ha habido una subida de sueldo, por ejemplo, es decir, cuando él tuvo el niño, pidió un aumento de sueldo a mi padre, por decir, tengo que contratar una chica que se quede en casa con el niño y necesito este dinero a mayores para contratarla, y *esa es la subida de sueldo que tuvo* ((suspiros)) yo lo mismo, cuando al final hubo por circunstancias de, de participaciones sociales que darne de alta en la empresa como autónomos, o sea, darne de alta de autónomo, (.) pues lo que pedí fue, que por favor que la cuota de autónomo que iba a tener que gastarme de mis, sueldo, pues que me aumentarán en esa proporción, en el sueldo y ya está. Pero nunca hemos (.) no está estructurado cuánto, como o que parte tiene que subirse de salario cada uno (.) nunca se han repartido beneficios, todo siempre se ha reinvertido en, en la empresa (.) y (.) lo único, ya te digo, mi padre fue lo que dijo, si las cosas van bien yo quiero que Oscar salga beneficiado porque es el que más tiempo ha estado aquí, cosa que yo veo perfectamente normal, pero (.) es que nunca hemos tenido problemas entre hermanos como para (.) no llegar a un acuerdo, la verdad es que tenemos mucha suerte en ese sentido, porque yo conozco (.) muchos casos al contrario (risas) y ahí tenemos muchísima suerte eso es verdad (..) #00:39:08-1#

**E** y ahora que, te vas a casar, a lo mejor en un futuro tienes hijos, te les imaginas en un futuro, te gustaría que tuvieran una empresa familiar #00:39:17-3#

**P4** con la experiencia que ha tenido, por lo menos hasta día de hoy, no, no me gustaría #00:39:21-3#

**E** como te gustaría, qué te gustaría #00:39:22-9#

**P4** trabajarán por cuenta ajena (..) o sea, me encantaría que estudiase una carrera porque (.) yo creo que sí que es algo importante, eso es algo que a mí me han inculcado mis padres y lo veo en el mismo sentido ((suspiros)) si no la estudian y no van a ser felices pues también obviamente me adaptaré no tengo problema tampoco en asumir que no estudien algo que a mí me gustaría, por decirlo de alguna manera, pero, pero no, si puedo evitarlo por lo menos tal y como está hoy la legislación, no les enfocaré a, a que sean autónomos (..) #00:39:58-1#

**E** empresarios, ni (risas) #00:40:00-1#

**P4** no, no, no, de verdad que no, es mucho más importante tener vida (.) por lo menos para mí, y lo que he pasado yo no me gustaría que lo pasaran mis hijos, te lo digo de verdad, y no es de verdad, no es porque (..) porque, por eso, no es porque la relación familiar sea mala, todo lo contrario, tenemos una relación yo creo, pues eso, soy muy afortunada y tengo una relación familiar tanto con mis padres como con mis hermanos, buenísima (.) buenísima, de muchísima unión y de (.) no saber vivir los unos sin los otros, sabes (.) pero, pero como, de experiencia en la empresa, me quedo con la parte (.) que te digo, que me encanta mi trabajo por lo que aprendo (.) pero, con esta situación tan fastidiada que nos ha tocado vivir (..) no me quedo en absoluto sí que es verdad que cuando algo sale bien es una satisfacción que no puedes explicar pero (.) cuando viene mal(.) a mí me afecta mucho, hay gente que sí que puede dormir por las noches, yo me afecta mucho que a una persona no le haya podido pagar a tiempo la nómina en este mes y su hijo, sabes, no haya podido ir a (.) un sitio, entonces ((suspiros)) yo al final soy una persona a la que los trabajadores me han acabado contando sus problemas incluso me llaman las mujeres de mis

trabajadores para porque tiene afinidad conmigo para contarme cualquier problema que tienen (.) hemos tenido ahora un periodo de nóminas retrasadas y lo hemos pasado todos fatal, porque, aunque hay gente que te cree o y hay otra que no te cree (.) nosotros cada vez que hemos pagado a los trabajadores hemos cobrado nosotros, cuando los trabajadores no han cobrado, nosotros tampoco hemos cobrado (..) y (.) y son situaciones muy fastidiadas, a mí me ha tocado vivir en ese sentido sobre todo de lo más fastidiado que hay, pues por eso, porque (.) se me han sentado personas a contarme verdaderas tragedias y verdaderos dramas personal y familiares que ((suspiros)) que no quiero ((suspiros)) de verdad, que no quiero volver a pasar por eso #00:41:54-1#

**E** y específico de las mujeres crees que en relación a las mujeres y los negocios, crees que tienen más ventajas, inconvenientes formar parte de una empresa familiar #00:42:03-9#

**P4** (.) creo que tienen más inconvenientes, o sea, bueno, más inconvenientes, no creo que tienen (.) es que dependiendo de cómo esté estructurada (..) en mi caso ha sido más ventajoso, y a lo mejor hay cosas que yo (.) en una empresa grande no hubiera podido hacer nunca (.) en ese sentido sí, es lo que te digo, la experiencia que yo he adquirido (.) pase lo que pase (..) para mí es, vamos, de lo mejor que me ha podido pasar (...) y probablemente eso si estás, si te contratan para un puesto específico al final vas a acabar haciendo una función muy concreta y (.) no vas a poder aprender (...) pues eso, no vas a poder formarte de la manera que yo lo he hecho #00:42:45-7#

**E** ya, ya crees que tienen algunas virtudes específicas las mujeres que puedan aportar a la empresa familiar #00:42:52-7#

**P4** no lo sé, es que no lo sé, ahí sí que la verdad es que supongo que dependerá del carácter de cada (.) de cada uno (.) yo es que en ese sentido nunca he sido muy feminista, sabes, todo lo contrario sino que entiendo perfectamente que una mujer es que no sé cómo decirlo para que no suene (.) raro pero, pues como, como el detalle que te comentaba de las comidas, yo sé que hay sitios en los que no debo de estar porque *no* beneficia a la empresa (..) y hay veces, incluso es, es por ser mujer, *es así*, porque de momento los negocios son como son, entonces hay otras veces que ha sido lo contrario (.) mujeres a las que no llegaba mi padre o mi hermano yo he tenido un acercamiento muchísimo mayor y mucha más afinidad, no, entonces (..) cada uno pues, sea mujer o hombre tiene que saber, pues dar lo mejor para su puesto de trabajo y para que las cosas vayan bien, y no encerrarse (.) si yo a lo mejor de aquella me hubiera empujado en pues quiero ir a esas comidas, pues a lo mejor no hubiera (..) o sea, hubiera perjudicado al negocio (...) no, #00:44:02-5#

**E** sí, sí, en ese sentido no te planteabas cambios, de decir bueno #00:44:07-1#

**P4** no, no, pues eso, hombre tu rabieta inicial te la llevas, porque al principio, es lo que te digo, como no tienes experiencia no, no entiendes, pero si tu consigues mantener un poco la calma y decir bueno ya llegará (..) pues al final llega #00:44:20-6#

**E** entonces #00:44:19-7#

**P4** yo por lo menos es mi caso, sabes, es verdad, y ahora todo el mundo, mi gran satisfacción es (.) ver que se cuenta conmigo para muchísimas cosas importantes (..) clientes te hablo, ya no, incluso pues, que la chica de administración haya conseguido que me consulte a mí y no a mi hermano, para mí es muy importante, *que mi hermano propiamente me consulte a mí* ((suspiros)) porque obviamente al inicio cuando yo he llegado y he estado un año, o sea llevaba un año en la empresa y el llevaba nueve, lógicamente las decisiones las tomaba él (..) yo no tenía nada que decir, no conozco el negocio, no puedo tomar decisiones a la ligera, ahora que tengo un conocimiento bastante bueno (..) las decisiones las tomamos en conjunto #00:45:00-4#

**E** cuando tenías dudas sobre todo con quien, a quien acudías, cuando #00:45:06-2#

**P4** yo soy muy, uno de mis defectos es ser muy cabezona y muy orgullosa en ese sentido entonces siempre que he podido buscarme por mí misma la solución no preguntaba, porque además el problema básico de mi casa y de mi familia es que (..) no saben explicar las cosas

(risas) es verdad, es así, mi padre, te puede dar lo que quieras, puede encontrar la solución pero si te la tiene que explicar (.) te es, lo de preguntar el porqué de las cosas no, no algo que creo que ha cambiado conmigo, pues probablemente que se dice más gracias y perdón es un (.) es un mundo el de la construcción y el del metal en concreto también son mundos en los que se funcionaba siempre más bien a (.) a



fuerza de bocear (.) y a mí que me boceen me pone muy nerviosa entonces yo es algo que creo que he ido cambiando el criterio de las cosas se tienen que hacer y decir de otra manera (.) y a la gente hay que darle las gracias cuando hace bien algo porque si no se siente reconocida no estás consiguiendo nada yo he intentado hacer con la gente que trabaja con nosotros lo que no han hecho conmigo y lo que me hubiera gustado que hubieran hecho a mí #00:46:12-6#

**E** en la empresa te refieres #00:46:14-8#

**P4** entonces por eso #00:46:16-6#

**E** o sea, que has y observas cambios en la empresa en ese sentido #00:46:18-8#

**P4** sí, en ese sentido sí y creo que es para mejor de todos #00:46:23-1#

**E** y tu padre lo reconoce #00:46:24-8#

**P4** no (risas) #00:46:25-3#

**P4** no, en ese sentido, a ver también hay que entenderle hay veces que piensas que las decisiones que tus hijos han tomado han hecho que la empresa vaya ahora como va pero al final influyen todo las circunstancias externas y las internas las decisiones que nosotros tomamos para bien o para mal lógicamente influyen (.) entonces cuando él no ha estado de acuerdo con alguna decisión que hemos tomado pues (..) la culpa es nuestra, siempre (.) tiende a, ahora siempre, además, ahora que se va haciendo mayor siempre tiende a vosotros sabréis o vosotros sabréis lo que habéis hecho o lo que no habéis hecho, sabes es (..) cuando estaba yo esto no pasaba, son las frases de ahora, pero claro cuando estaba él esto no pasaba porque las cosas no se hacían de esa manera ni te obligaba tu cliente a hacerlas de esa manera (.) entonces es muy complicado hacerle entender que es que las cosas pasan porque te obligan también a hacer diferentes pasos que antes no tenías que dar #00:47:18-1#

**E** si claro, los tiempos han cambiado (risas) #00:47:18-8#

**P4** claro es como antes lo que contaba de prevención #00:47:30-6#

Interrupción

**E** pues te agradezco mucho todo el tiempo, toda la información que me has dado ha sido muy valiosa, y gracias, muchas gracias #00:47:38-0#

## E5/Lo

E Bueno pues, lo primero, antes que nada, darte la gracias por haber accedido a la entrevista y como ya te comenté, en el estudio abordo la cuestión de la participación de las hijas en la empresa familiar y en tu caso me gustaría que me hablaras de los primeros recuerdos, de los recuerdos que tienes, de tu infancia, sobre todo de la relación con tus padres, y en relación a la fundación de la empresa #00:00:30-5#

**P5** Vale, bueno, gracias a ti por tenerme en cuenta y acordarte de mí y de, bueno de nosotros. A ver, mi padre es empresario de toda la vida, yo no tengo otro recuerdo en mi vida que mi padre siempre ha sido empresario, anteriormente tenía una empresa de textil bastante potente a nivel nacional (.) la tenía en (nombre de la localidad), bueno empezó, yo la recuerdo en la calle Covadonga, enfrente del Albeitar antiguamente y posteriormente mi recuerdo ya casi me recuerdo es, en una fábrica muy grande, muy grande que hay en ( nombre de la localidad) (.) siempre han sido, mi padre siempre ha sido empresario, siempre ha tenido empresas, de hecho su primera empresa yo creo que la montó con dieciséis años (.) pero su padre ya era mi abuelo ya era empresario, aunque era, no sé si eso necesitas que te cuente pero bueno, mi abuelo era el director de la cárcel de aquí de León cuando San Marcos era cárcel, pero él por las tardes y demás tenía su, su propia empresa. Entonces pues bueno, yo creo que es algo que vas mamando en tu vida, mi padre lo lleva en la sangre y nosotros pues bueno, a su manera también. Mi vida familiar y mi vida de infancia yo la recuerdo, primero maravillosa, porque he tenido mucha suerte económicamente gracias a Dios pues la solvencia que había en mi casa pues te daba muchos más beneficios que a lo mejor al resto de mis amigos no, repercutía un poco en lo que son, hemos tenido una infancia diferente a la de la mayoría de la gente (..) diferente en qué sentido, pues eso nosotros siempre hemos tenido pues eso la asistenta (.) que vivía con nosotros, y que era la que se encargaba pues de irnos a buscar al colegio de traernos, los uniformes y tal, pero bueno mis padres han estado muy presentes en nuestra vida, o sea, saben perfectamente qué hacíamos, cuándo lo hacíamos porque mi madre trabajaba en, siempre ha trabajado en la empresa con mi padre (.) aunque identifico a mi padre como el empresario, *mi madre* es tan empresaria como él o más, porque era la que mi padre es el que hace la parte, te estoy hablando de mí, de la parte de mi infancia no, mi padre era el que hacía la parte comercial y mi madre la que sacaba el trabajo y la que estaba en la fábrica y controlaba el personal y los pedidos y viajaba mucho, entonces bueno ya no solo aunque mi padre es el de las ideas y es el valiente, a mi madre hay que darla el (.) chapó porque ella es una curranta, vamos, y han echado horas y horas y horas en todas las empresas que han montado y lo han hecho siempre conjuntamente. Nosotros pues bueno lo que hemos vivido es eso (..) horas y horas de trabajar, cenas, comidas (..) y venían pues bueno, tarde a casa pero, pero siempre hemos estado como muy protegidos por él, mucho, mucho, mucho. Lo que no he vivido pues eso, que mi padre nunca se ha sentado conmigo a hacer los deberes (.) no sé si sabría muy bien a ver, si sabe dónde iba al colegio, no, pero le preguntas ahora los años que tenemos y todavía (.) piensa que tenemos veinte todos. Y antiguamente pues todos teníamos diez, o sea, ese tipo de cosas pues bueno, sí que a lo mejor, lo, lo, lo, lo he vivido (.) pero luego pues los fines de semana, si eran sagrados para nosotros, o sea, eso jamás han trabajado un fin de semana, pasara lo que pasara era para nosotros, nos cogían el viernes a las seis de la tarde en el colegio y hasta el domingo por la noche estaban veinticuatro horas con nosotros, pero es que hasta los diecinueve y veinte años seguíamos haciendo eso y a día de hoy lo seguimos haciendo, o sea, los fines de semana son para ellos (..) y (.) y bueno que lo que he vivido es que han trabajado muchísimo (.) y que el trabajo, la gente piensa que vives bien porque tienes suerte, no, no tienes suerte, yo lo que he visto es trabajar, y (.) sufrir mucho a mis padres, porque ya tenían mucho personal de aquella y (.) nuestras vacaciones, cerraba la fábrica un mes y ese mes nos íbamos de vacaciones, pues bueno, yo ese mes siempre lo recuerdo, íbamos en el coche que era de aquella, o sea, no ahora que llegas a cualquier sitio, no, que los viajes duraban ocho y nueve horas hablando de trabajo y de trabajo y de trabajo y *todo es trabajo* pero bueno, hemos tenido una infancia estupenda, pero lo hemos mamado de, de que, si quieres algo, lo tienes que currar. No sé #00:04:40-5#

E y la relación con tus hermanos, como era #00:04:42-9#

**P5** muy unidos, o sea, nosotros, somos una piña, nosotros estamos ellos ya tienen familia los dos (.) yo vivo con mi pareja, pero bueno, nosotros tres es algo (.) algo especial, o sea, nosotros tres, por nosotros tres *matamos* pero es eso, es lo que te hablaba antes a nivel familiar, al estar (.) nosotros tres, muy juntos, en casa y tal pues, mi hermana Ana es como (.) es nuestra madre, o sea, *mi madre es una madraza*, es de las que te cocina, o teniendo, teníamos pues teníamos cocinera, había chófer, había no sé qué, pero mi madre nos hacía nuestra comida había cualquier cosa y mi madre estaba, o sea, quiero decir (.) que no tengo la sensación de que no hayan estado, o sea, no han es, *a ver, cómo lo explico* (.) no han estado,

porque han trabajado mucho, pero sí estaban, sabían muy bien dónde estábamos, que hacíamos, pasaba cualquier cosa y estaban los primeros y, pero luego tengo una hermana (.) que me saca (.) cinco años, no, cuatro, cuatro años, y es como una madre, o sea, súper responsable, entonces ella nos tiene a los dos, y a día de hoy que, que, ya somos muy viejos los tres, nos sigue teniendo, dónde estás, qué haces, dónde vas, con quién vas y como haces (.) no, nuestra relación como hermanos es muy especial, muy, muy, muy especial, es muy, muy difícil quebrar esa parte, hablamos todos los días (.) todos los días nos hablamos, nos llamamos los tres (.) todos los días sabemos dónde está el otro todos los días más o menos nos vemos si no nos vemos, comemos juntos, o sea, somos una piña y la suerte es que nuestras parejas lo respetan mucho (.) #00:06:19-2#

**E** pues esto hoy es #00:06:21-6#

**P5** no, somos una piña. Y eso también ayuda mucho a nivel empresarial, que es m imagino lo que quieres saber (.) que ayuda, pues que a ver tenemos nuestra discusiones eh, o sea, *discutimos los que más*, pero discutimos pues porque (.) pero como nunca va a ningún sitio, o sea, podemos discutir aquí por un tema (.) y a los diez minutos sin hablarnos podemos estar comiendo juntos (.) o sea, eso lo mantenemos y sabemos que, que ( nombre de la empresa) (..) irá en función de nuestro trabajo, y si los tres estamos unidos, pues esto va a ir para adelante, si los tres nos desunimos (.) esto no (.) porque somos muy mayores, y cada uno ya tiene su carrera, tiene su vida personal (.) su (.) su vida familiar pero, nuestras parejas de verdad, lo respetan muchísimo, no se meten en ninguna, en ninguna historia, y nosotros tres lo tenemos claro (.) y eso es un (.) trabajo que han hecho bien, muy bien, muy bien, *mis padres* (..) #00:07:12-1#

**E** comentabas que tenías cada uno vuestras carreras, tenéis (inc.) #00:07:14-7#

**P5** mi hermana es abogada, también es técnico, bueno tiene cuatrocientosmil Máster, mi hermano es diplomado en empresariales y licenciado en económicas, lo hizo en Madrid, también otros ochocientos Máster, o sea, (.) y lo bueno que la gente cree que estudiamos las carreras en función de, del trabajo, no fue cierto (.) cada uno cuando fue acabando, el colegio (.) nos dieron opción a estudiar *lo que nos diera la gana*, o sea, nadie nos puso, ha coincido (.) que nos ha beneficiado para la empresa porque cada uno ha estudiado una, una rama que es beneficiosa para la empresa (.) pero mi hermana dijo que quería ser abogado desde hace un montón de años (.) yo, era la que más dudas tenía, porque no quería esto (.) o sea, no quería esto, yo es que nosotros no hemos mamado esto desde el principio, los servicios sociales, hemos mamado lo que es la política empresarial, o sea, mi padre tenía empresas de textil, no teníamos nada de servicios sociales (.) entonces cuando estudiamos, ninguno pensó seguir, continuar por ejemplo con la fábrica, o sea, ninguno que pues sí, yo luego era la que más posibilidades tenía porque a mí me iba mucho el pintar y todo lo del diseño y todo eso, pero yo no lo veía como un objetivo de vida llevarlos tres, la, la, la empresa de mi padre, pero es que ninguno de mis tres hermanos (..) lo que pasa es que bueno, fue circunstancial, yo iba a hacer fisioterapeuta en Madrid (.) y, y fue curioso, lo que es la vida y lo que es el destino (.) *yo siempre quise ser fisioterapeuta* o enferma o fisioterapeuta (.) y mis padres por supuesto me apoyaron y cuando me fui a hacer el examen de ingreso en Madrid (.) que estaba, porque son esos de chichinabo entre comillas que te (..) Alfonso X, que que vamos es muy raro que te digan que no (.) por el camino viniendo con mi padre, que me, que fui con él, solo fuimos los dos, me dijo eres consciente de que fisioterapeuta vas a tener que masajear a gente, gente mayor, gente pues, que a lo mejor su higiene no es muy buena o que te piensas que vas a estar dando masajes a los del Madrid (..) pues no sé, no me preguntes, pues si llevaba veinte años diciendo que quería ser fisioterapeuta, algo me paso por la cabeza que dije, yo no quiero ser fisioterapeuta, o sea, *no*, si no voy a dar a los del Madrid, no por lo del Madrid pero realmente me di cuenta que no estaba preparada para ponerme en esa situación, y cuando llegué a León dije que no la quería hacer (.) luego dije que quería hacer dietética y nutrición y miré en Oviedo para irme, pero tampoco me llenaba y, y tampoco sabía muy bien lo que quería hacer y llegué un día y leí, lo típico que te dan cuando haces selectividad luego la elección de la carrera y leí trabajo social (..) y dije y esto qué es, porque tampoco no es una carrera que yo conociera (.) me puse a mirar y dije esto, o sea, esto es lo que quiero hacer, y me acuerdo que llegué a casa y dije: me he matriculado en trabajo social (.) mi padre, que es eso, o sea, les sonaba a esta se me va a morir de hambre el resto de su vida sabes, y, me acuerdo que además se lo dije súper feo, porque, le dije, creo que voy a trabajar con drogadictas, prostitutas, y ex presidiarios, y me miraban como diciendo tú (.) pues mira me encantó y aunque haya hecho más carreras, haya estudiado más cosas mi vocación es el trabajo social. Posteriormente cuando yo empecé a hacer trabajo social en primero yo creo que mi padre empezó a plantearse de que me iba a morir de hambre, mis hermanos no, porque uno iba a hacer económicas el otro, pero yo creo que lo mío no lo veía, sabes, era como y planteó y se planteó montar una residencia de ancianos para que yo la llevara (.) y ese mismo año montó una residencia de ancianos (..) y la montamos en -----(.) es muy pequeñita dieciocho plazas de lujo, compró un, pues un, era como estos andaluces, un bueno #00:10:51-4#

E tipo cortijo #00:10:51-4#

P5 si un cortijo, que hay al lado del Bodegón, tres mil metros cuadrados de, de jardín, súper bonita muy, muy bonita, y empezó mi hermana a llevarla un poco, porque como Ana ya estaba acabando Derecho y tal, pues podía llevarla y así hemos empezado con los servicios sociales. #00:11:07-7#

E es verdad que es peculiar #00:11:10-1#

P5 es peculiar, es peculiar, pero, pero sí (..) así empezamos, eso es lo que empezamos con servicios sociales, y, mis hermanos pues bueno cada uno estudió lo que le dio la gana, *lo que le dio la gana*, y aquí estamos los tres. #00:11:24-9#

E pero me imagino que las expectativas de vuestros padres eran que estudiarais, eso sí, claro, eso era #00:11:32-2#

P5 que estudiáramos sí pero les daba igual eh, yo, yo en mi casa y aparte mis padres para eso han sido muy (.) porque hemos tenido bueno, pues, Ana sí ha sido buena estudiante, Antonio también, yo menos, luego sí, o sea hemos pasado pues por diferentes fases pero siempre nos han dejado (.) es que mis padres hablan mucho con nosotros (.) aunque no parezca que hayan, no hayan estado durante la semana, pero claro, de viernes a domingo, estar veinticuatro horas con ellos, pues hablan mucho contigo y (.) y nos han dejado siempre hacer lo que (.) o sea, a ver (..) no nos dejan hacer lo que nos da la gana (.) porque no es cierto, porque estamos muy encima, pero como razonan tanto contigo parece que lo has decidido tú (..) es así, no, pero sí, sí, que, y luego pues, cuando empezamos con la ayuda a domicilio, o sea, miento, cuando empezamos con las residencias que Antonio todavía estaba estudiando, a Antonio le saco yo todavía cinco años, Antonio es muy jovencito Ana y yo ya estábamos acabando las carreras y nos sentó mi padre y nos dijo, hay dos opciones, queréis seguir con la empresa, *ser empresarios*, o no (..) y si no sois empresarios, pues seréis funcionarios, viviréis estupendamente yo os ayudaré todo lo posible para que encontréis buenos puestos de trabajo (.) pero y, trabajaréis pues eso, de ocho a tres y tendréis una calidad de vida o tendréis lo que nosotros hemos tenido que es trabajar a piñón (..) nos sentó a los tres, y los tres dijimos que no, que no queríamos ser ninguno funcionarios, que queríamos empresas, que era lo que nos gustaba, y aquí estamos, después de (.) ya ni me acuerdo (.) pero sí, si nos sentó él, sí, sí, sí, y nos lo puso muy feo #00:13:07-0#

E y os sentó, estaba #00:13:09-6#

P5 estábamos todos (..) los cinco, Antonio todavía estaba en la facultad, y tal, pero bueno, ahí estaba, bueno no sé sí, Antonio estaría empezando la facultad de aquella. #00:13:18-2#

E tu madre también os ponía en esa tesitura #00:13:21-1#

P5 es que mi madre en el fondo no quería que fuéramos empresarios (..) o sea, mi madre quería que tuviéramos una vida pues mucho más tranquila de la que (.) hemos tenido, o sea, de la, que porque lo ha mamado o sea, lloras mucho, lloras mucho, sufres mucho, eres responsable de mucha gente (.) y, yo sé que la visión de a lo mejor del empresario es a veces muy, muy negra, pero no todo el mundo es así, y la gente cuando tu llegas a casa, a ti te afecta lo que le pasa a tus empleados y no dejas de ser responsable y a veces lo quitas de tu propia, de, de tus propios derechos para dárselos a otro no, y yo creo que mi madre lo que la apetecería pues era eso que (.) teniendo carrera pues que uno se hubiera metido en un bufete, la otra, yo en un C.E.A.S. el otro en no sé qué, un banco y trabajar de ocho a tres y si se cayó el banco pues ((suspiros)) yo creo que lo que quería era quitarnos un poco el peso que ella ha tenido en (..), que ella ha sufrido vamos porque, lo ha sufrido, unas veces bien, otras mal, las empresas son unidades vivas, y unas veces te va muy bien, otras veces te va mal, otras regular, otras no sabes ni por donde vienen, hoy tienes mucho y mañana no tienes bueno, tú lo has vivido, entonces (.) yo creo que eso sí que, pero (.) como los tres lo teníamos tan claro tampoco (..) #00:14:28-7#

E y cuando tomasteis la decisión tu madre, como crees que #00:14:31-9#

P5 bien, ella, es que mi madre es una mujer muy (..) mi madre es una mujer muy (.) lo acepta todo, todo la parece bien, o sea, sí que habla mucho con nosotros y tal pero ((suspiros)) no sé yo creo que como luego, es que, es que vivir con mi padre es así (.) es así, no sé, no (.) mi padre llega y te dice acabo de comprar una empresa en no sé dónde y le miras y dices estás loco, pero es que luego le va bien, entonces (.) yo creo que mi madre diría, bueno, así les he criado así lo, así van a, van a ir los tres pero no somos como mi padre (..) no, no todo se hereda, no, no, no se hereda #00:15:08-4#

**E** ¿a qué te refieres? #00:15:09-5#

**P5** pues que mira, por ejemplo, mi hermana es muy sensata, muy tranquila, muy tranquila, muy ella (..) esto, está la, la gusta el mundo de empresa (..) pero ella a lo mejor, se piensa mucho antes de invertir aquí, de aquí, tal. Yo no, yo soy como mi padre (..) yo lo veo y digo esto, y lo veo y no me preguntes, a lo mejor yo no te sé sacar los números, o no te sé sacar (..) el por qué, a lo mejor no te puedo hacer un estudio económico como te puede hacer mi hermano, pero yo lo veo (..) y eso le pasa a mi padre, mi padre lo ve, yo entonces entre los tres (..) esa es la suerte de ser tres, Ana es muy apaciguada, ella se sienta lo mira lo piensa, yo todo digo que sí y a mí todo me parece que es fácil y luego está Antonio (..) que busca, que no, perdón, que no sabe exactamente donde está el, o sea, para él, o sea, unas veces quiere ser muy atrevido y para otra veces muy apaciguado, sabes, Antonio ha heredado las dos partes (..) #00:16:09-7#

**E** y tú más como tu padre #00:16:09-7#

**P5** yo sí, yo sí, yo soy muy tirada para adelante (..) pero es que, mi padre encontraba el equilibrio con mi madre (..) entonces ellos hacían buen equipo, mi padre a todo decía que sí, mi madre era vamos a pensarlo, y ahora nosotros (..) lo hacemos igual, Ana es vamos, yo digo a todo que sí, Ana que, que vamos a pensarlo, y Antonio dependiendo como o sea, dependiendo lo que él vea en su momento sabes, hay veces que es súper atrevido, otras es vamos más despacio, yo creo que es que el pobre le hemos educado en un mundo un poco cambiado (..) una veces prefiere la tranquilidad y otras es como (..) yo qué sé, es que es lo que tiene ser pequeño, (risas) #00:16:47-6#

**E** bueno, pues, como, me comentabas que, que ya en la carrera, tomaste esa decisión de ser empresaria, cuáles son los primeros, incluso antes de hacer la carrera, tienes algún recuerdo de ir a, que vuestros padres os llevarán al negocio, a ti y a tus hermanos, los fines de qué imagen o qué recuerdos evocas entorno al negocio cuando eras #00:17:11-8#

**P5** Pues, trabajar horas y horas y horas nosotros sí, a la fábrica es muy grande, en mi familia es de, mi abuela, es de ( nombre de una localidad) entonces nosotros íbamos con la bicicleta, allí, nos dejaban pues o aquí en León, dependiendo las notas, todo dependía, o nos íbamos pues para, para( nombre de la localidad), y al estar todo tan cerca, pues con las bicicletas íbamos, veníamos, pa casa mi abuela, pero, yo por ejemplo menos, pero mi hermana Ana tampoco, pero por ejemplo Antonio estuvo muy involucrado, a Antonio le encantaba ir en verano allí y cortaba, y pero bien pequeño eh, le encantaba, o sea, *le encantaba*, Antonio es muy trabajador y no sé ir allí #00:17:48-2#

**E** sí que era como su premio #00:17:48-3#

**P5** no él iba allí y le gusta, no, no, no, ni por premio, no, en mi casa lo de premiarte no te premian, o sea, hay cosas que son obligatorias esto es como estudiar, o sea, no te premio, me da igual lo que saques, es tu trabajo y si vienes aquí trabajas, no, eso no nos han premiado por trabajar precisamente es nuestra obligación y nuestros estudios eran, mi padre siempre lo decía yo trabajo, tú estudias, o sea, aquí cada uno su, (..) no eso no, no a Antonio le gustaba, Antonio sí que iba muchísimo, yo yo he ido mucho pero no a trabajar, o sea, no me, es que no me gustaba, no me, no me gustaba, no me, no, no era un, luego sí eh, le hacía muchos dibujos a mi madre, porque tenía que ir a muchas (..) muchas desfiles y cosas de estas, viajaba muchísimo para hacer las prendas, lo que hacían era como jerseys, como estos, trabajan para Zara, trabajaban para el Corte Inglés, entonces tenían que hacer los diseños para el año que viene, y yo sí que la pintaba a mi madre, pues le hacía los diseños, y eso sí, pero (..) no, no me he involucrado mucho en el textil. #00:18:50-8#

**E** y te gustaba eso de ayudar #00:18:53-1#

**P5** es que no sé, no sé ayuda, si lo que pasa y por otro, *es curioso, no he vuelto a pintar* eh, y sí, si pinto estupidamente y dibujo muy bien y tal, no, no lo he vuelto a hacer, no sé, no (..) yo creo (..) es que tuvimos suerte, yo creo que tuve suerte al cambiar de sector (..) porque a mí el textil, no sé, no sé si es porque (..) le dedicaban tantas horas que llega un momento que (..) yo creo que (..) no quieres seguir con esa vida, y si esa vida si fuera que ninguno hubiéramos estudiado pues probablemente pues (..) hubiéramos seguido (..) yo conozco a muchísima gente, amigos de mis padres que tenían empresas pues súper potentes, que sus hijos la mayoría no han estudiado porque era, claro, era trabajo fácil, tú ya sigues con el negocio familiar, y estás en la calle, mueves mucho dinero y tal, pero nosotros siempre, vamos, mi padre lo dijo que aunque estuviéramos cincuenta años íbamos a estudiar que íbamos a tener carrera, y se lo agradezco porque la mayoría luego se han arruinado, porque es muy difícil, no, si no tienes una preparación o y no has vivido otras cosas (..) es muy difícil, es que, Charo el dinero se gana rápido (..) pero es que



se gasta muy rápido cuando estás acostumbrado a (.) a ganarlo, entonces pues, yo que sé, si nosotros la visión era otra totalmente (.) de, de vida, y se lo agradezco, pero bueno (..) #00:20:10-7#

**E** y nada, dices que tu padre ya cuando decidió montar la residencia de ancianos, acabaste la carrera y tuviste trabajos en otras empresas? #00:20:18-7#

**P5** si hija sí, si, si yo me marché a estudiar a Italia, estudié en el Vaticano, en la Universidad del Vaticano y cuando vine, a ver, no había estudiado (.) un carajo, o sea, así te lo digo, sí que estudié, porque, gracias a Dios se me da, tengo buena capacidad pero realmente sentarme una hora a estudiar (.) pues no estudié jamás, y la tesis, la presenté pues, en una semana, o sea, que yo, es que, me pongo una semana y lo hago todo (..) entonces libro, que es lo que he hecho desde pequeña, o sea, yo siempre soy de las que he librado, (..) entonces pues, yo creo que mi padre sabía de esta va a venir y cuando llegué de Italia y presenté la tesis y tal me (.) la tesina, perdona, no es la tesis, la tesina (.) y demás, le dije bueno, dónde me vas a meter a trabajar, y me dijo que, que en ningún sitio, que con él no iba a trabajar nunca (..) que no, que no, que eso de, pero es que es normal, yo venía de estar quince días esquiando, de no sé qué, de no sé cuánto, pues la vida universitaria que tienes, no, que la disfrutas a morir, y me metió en Transcom (.) y es verdad me metió él, me dijo, no, no, y me metió de tele operadora (..) que a día de, que el dueño a día de hoy es mi pareja *que lo que es la vida*, (risas) y, y fui para allá, el primer día me sancionaron (..) pero me sancionaron, fue absurdo, pero me sancionaron y me puse las pilas al minuto (.) porque llegué y tenía, si imagínatelo que entras a las ocho no, y yo vivo a las afueras, pues llegué a las ocho menos diez y debería de haber llegado a las ocho menos cuarto porque es la norma de la empresa, a mí nadie me lo había dicho (.) y el primer día me dieron una carta de sanción, y dije, hay Dios, si el primer día que empiezo a trabajar en mi vida, mi primer trabajo llega una carta de sanción, digo mi padre me mata (.) y bueno pues empecé a trabajar de tele operadora *era horroroso* (.) A parte me pusieron en italiano y tal para vender hoteles (.) y los horarios eran matadores, el sueldo muy bajo, pero bueno, yo estaba feliz, fui ascendiendo por mí misma (.) en ese año y cuando ya, pues mira, *cuándo se decidió* que yo ya lo tenía que dejar, que yo pensé que no lo iba a dejar nunca, o sea, te lo digo de verdad, porque (.) fue cuando me tocó trabajar nochevieja y nochebuena y nochevieja (..) a mí padre eso le mató (risas) entonces eso de que yo no estuviera en la cena de nochebuena y en la noche nochevieja, ya empezó a decirme bueno, ya lo puedes dejar ya empiezas a trabajar, digo no, no, no, yo me he responsabilizado y he dicho que voy, y fui a trabajar nochebuena, nochevieja (.) estuve un mes más y (.) y lo dejé, pero no lo dejé por irme a ( nombre de la empresa) hicieron una oferta en el Instituto Nacional de Estadística para lo del censo, y como yo, una del proyecto de tercero lo había hecho de los censos (.) dije va, voy a presentarme, y me cogieron de jefa (.) de, para hace el censo de toda la zona de Villaquilambre, Nava, bueno, era grandísimo (..) y fue mi experiencia, deje de trabajar en Transcom y me puse a trabajar en el Instituto Nacional de Estadística (..) y siempre he estado de una manera u otra de jefa (..) y la experiencia fue mortífera también o sea, con, en Transcom aprendí (.) lo importante, la importancia de tratar bien a un empleado (.) me parecía que allí, no es que no se tratara bien, pero era muy, muy inhumano, a veces, ellos eran una empresa sueca, entonces tenían una mentalidad totalmente diferente y a mí no me gustaba, la importancia de dedicarle horas a las cosas, lo valoré en Transcom, de llegar puntual, de no hacer a la gente esperar de que no te puedo, hoy no vengo porque me voy a esquiar eso, no, eso ya, se me cortó ese año sabes (risas) empecé a valorar que la gente trabajaba para comer, porque yo tenía un montón de compañeras todas mucho más mayores que yo, que lloraban y temblaban porque (.) allí iba por cuestión de altas, no, entonces comían de eso, yo no me lo tomaba en serio porque al fin y al cabo yo seguía comiendo y el dinero era para mí y yo seguía viviendo en casa de mis padres y era otra historia, no, pero empiezas a valorar qué, que las cosas no son tan ((suspiros)) fáciles y cuando empecé a trabajar en el Instituto Nacional de Estadística (.) me dieron un grupo de cincuenta personas, y eran gente formada, (inc.) y demás pero eran todos súper mayores (.) y también aprendí que hay que saber torear porque te comen viva (.) y la experiencia fue estupenda y cuando ya llevaba un año en estadística, me, ya me fui para ( nombre de la empresa) (..) #00:24:35-9#

**E** te fuiste, te, cómo fue la decisión #00:24:38-3#

**P5** pues, fue porque (.) con (.) con la residencia que no la llevaba yo, la llevaba Ana, y nadie más que Ana, o sea, nos dimos cuenta que había muchísimos servicios que se necesitaban como residencia pero que no estaban cuidados a nivel estatal como por ejemplo el sintrón (.) entonces empezamos a valorar, montar empresas para cubrir las necesidades de la propia residencia, con eso nos (.) con eso nos encontramos con (.) con la ayuda a domicilio (..) que yo ya la había estudiado en la carrera pero (..) entonces nos presentamos al pliego, mi padre, *el dueño y señor*, y lo ganamos, entonces fue cuando ya justo, cuando empezaba la ayuda a domicilio, yo ya tenía que dejar, o sea, alguien se tenía que poner al cargo de ese servicio (.) #00:25:29-5#

**E** ya, ya, ya, y tus padres como vieron una vez que ya habías tenido esos trabajos, como #00:25:34-2#

**P5** cómo lo vivieron #00:25:34-5#

**E** que te incorporaras ya a la empresa y #00:25:36-9#

**P5** muy bien, muy bien porque ya había trabajado muchas horas (.) ya una cosa es estudiar, y otra cosa es trabajar, yo en estadística trabajaba los domingos (.) o sea, yo me daba igual, yo a lo mejor estaba en casa y digo me marcho que tengo que hacer no sé qué, y me decía mi madre, bueno, pues vas el lunes (.) yo trabajé, yo en estadística, gane mucho dinero eh, también te digo, pero (.) pero trabajé horas y horas y horas y horas y yo lo trabajé como si fuera mío, de hecho (.) me dieron la enhorabuena porque fue el mejor censo que tuvo ese año (.) porque era a rajatabla, o sea, ellas trabajaban, yo las hacía trabajar a la gente, pero yo revisaba cada, cada papel, cada documento y lo que ellas no hacían lo hacía yo (.) entonces te ven, te ven que, *es que a mí trabajar me gusta*, me gusta, si me gusta lo que hago eh, si no me gusta, no me mueves de la silla ni pa tras, (..) y luego cuando empecé con la ayuda a domicilio (..) *es que me encantó* (.) me encantó, o sea y como lo puse en marcha yo (.) la, la primera fase de la empresa la puse en marcha yo entonces #00:26:35-4#

**E** quién propuso lo de crear eso, surgió de #00:26:37-3#

**P5** de mi padre, #00:26:39-1#

**E** de tu padre #00:26:39-1#

**P5** mi padre, que oyó un día, que no sé qué, pues, averiguo lo que era y dijo pues yo me voy a presentar, y lo ganó (..) eso es así, mi padre es así (..) y cuando lo ganamos, que imagínatelo, se lo quitamos a (..) se lo quitamos a Eulen eh, o sea, el contrató para que hiciera el mejor proyecto porque no estábamos metidos en esos temas, él tenía toda su empresa (.) él no sabía nada de servicios sociales, empezaba a oír algo porque yo venía hablando de la residencia, o sea, yo venía hablando de mi carrera (.) y pues hoy he estado en el Secretariado Gitano, este no sé qué, hoy no sé cuánto, entonces, pues lo oye, lo oye porque cuando comes con ellos les estás contando lo que has hecho durante el día y las prácticas y tal y empezaban a tener un poco más de conocimiento de lo que era los servicios sociales, pues porque mi hermana me ayudaba con los trabajos, o sea, mi padre le contaba no sé qué, a mi madre entonces empezaba, empezaba, es que es un mundo muy, muy, muy, muy poco conocido si no te mueves en ese ambiente, o sea, mis padres no tenían nunca que utilizar los servicios sociales por lo cual para ellos no existen, pero claro, si yo llego a casa y empiezo a contar que he estado con, en la cárcel o que he estado en no sé dónde pues y a partir de ahí empezó a estar un poco más atento de estas cosas y (.) y se presentó al servicio de ayuda a domicilio hace trece años, catorce (..) #00:27:52-0#

**E** ya, ya, y en esa nueva fase de la empresa, por decirlo de alguna forma #00:27:55-6#

**P5** empezamos Ana y yo (..) #00:27:57-2#

**E** y tu madre también estaba allí implicada #00:27:58-4#

**P5** no, no mi madre ya, mi madre, no, porque todavía seguía la fábrica, mi madre tenía su trabajo y su empresa y mi padre tenía su empresa, o sea, esto era para nosotras (..) y a Ana como también la gustaba porque la gustaban estos temas, pues estábamos las dos encantadas y cuando empezamos, pues bueno, no teníamos ni idea de nada, de nada, de nada, o sea, de nada, no sabíamos lo que era (.) y fue precioso, fue maravilloso, trabajábamos bueno yo solo recuerdo estar trabajando hasta las doce de la noche todos los días y a las siete de la mañana en pie y me conocí toda la provincia en coche me conocí a toda la gente, me presenté a todos los Ayuntamientos a todos los alcaldes, de repente empezamos a tener casi de golpe más de seiscientas personas trabajando de hoy para mañana, o sea, porque nosotros subrogamos al personal entonces eran seiscientas personas y claro te hablaban de Cuadros de, Cuadros yo que no había salido de León o sea, no de León, había viajado mucho pero no en mi provincia o sea, yo no sabía dónde estaba Carrizo, había ido a comer pero (..) entonces empezaba, claro, que si Alija del Infantado, que si no sé qué, que si Moscas dices, hay dónde estará esto, pues nos los recorrimos mi hermana y yo en coche todo el día (..) entonces empezamos a currarlo, lo aprendimos, le dedicamos muchas horas y así ha empezado ( nombre de la empresa) #00:29:21-3#

**E** sí, si y el, qué, cómo evocarías esos momentos algún momento en el que #00:29:28-4#

**P5** maravilloso, maravilloso, volvería otra vez, veinte mil veces, y fueron muy duros eh, ahora no tengo que trabajar, o sea, trabajo mucho pero no era ni parecido a lo que trabaja antes, porque ahora ya todo funciona pero maravilloso, *aprendí tanto* #00:29:41-5#

**E** y de quién sobre todo aprendías, de #00:29:44-3#

**P5** de la calle, *es que es la calle*, o sea, yo lo creo que lo que tenía que aprender de mi padre, y sigo aprendiendo pero lo aprendí ya de pequeña, o sea, lo de, siempre te decía la calle, la calle, y siempre te decía que el negocio estaba en la calle, siempre lo decía, y es que es verdad, el negocio está en la calle, aprendes, es que encuentras a gente (.) más en la rama en la que yo trabajo es que encuentras de todo, Charo, es que es (..) es que la gente te enseña mucho, y te sorprende tanto que, es que yo he cambiado un montón con este trabajo, de, de cómo podía, pero tanto yo como mis hermanos, o sea, tanto mis hermanos como yo ((suspiros)) te hiere mucho para lo bien y para lo malo, es muy duro, eh porque a veces el nivel cultural con el que tratas es muy bajo y ves cosas muy feas, muy, muy feas, pero (..) no sé, aprendes, y ves que la gente tira para adelante, que los problemas que antes te ahogaban yo que sé, yo me acuerdo los sindicatos era horroroso y te enfrentas por primera vez a un sindicato que la gente viene muy preparada, que de ignorancia hay poca, sabes,(.) pues ahora ya me lo, me río, o sea, ahora lo llevo de otra manera, me río, antes me parecía un mundo y era la guerra ahora no me enfado por nada, o sea, ya pa que me enfade ya has tenido que provocarme mucho, o sea, digo a nivel empresarial eh, (..) me lo tomo todo con otra filosofía (..) y aparte he ido aprendiendo, diferentes formas de llevar una empresa o sea, no de llevarla, hablo de personal, eh ((suspiros)) al principio, primero, me dediqué a hacerlo yo, o mi hermana, entonces currábamos como mulas, luego intentas ser agradable con la gente, ves que no tienes resultados, luego pasamos una fase sobre Ana, hablo de mí personal, más dura, eres mucho más estricta con la gente, y ahora ya (.) paso, o sea, pasas (..) no sé lo que me pasará dentro de diez años, a lo mejor me vuelves a hacerla y te digo no ahora estoy aquí con el látigo porque es preferible no tener relación con la gente (..) pero bueno, que pasas por diferentes fases totalmente, de cómo llevar una empresa. #00:31:41-7#

**E** y una vez que pusisteis todo en marcha Ana y tú vuestros padres os, os, cómo #00:31:49-8#

**P5** mis padres (.) estaban en, orgullosísimos #00:31:52-9#

**E** recibíais cumplidos y #00:31:53-2#

**P5** sí, sí, eso sí, pero bueno en mi casa, es que los cumplidos te los hacen fuera, quiero decir en, en, es que somos muy estrictos en casa (..) entonces es como, has gritado a no sé quién, eso no se hace, sabes mi casa son muy estrictos, muy, muy estrictos, sabes que te valoran, pero lo sabes pues porque a lo mejor, te encuentras con un amigo de tu padre y te dice, hay tu padre, no sé qué, habla de vosotros ((suspiros)) y porque luego cuando hablas tranquilamente pues sí que sale pero, no en mi casa eso de que mis hijas son las más rubias, las más altas, no, o las más listas, no, o sea, no, es algo que siempre les hemos quejado mucho, *se lo echamos en cara los tres*, muchísimo (..) todos los hijos de sus amigos, todos eran superdotados, todos eran ministros, todos eran estupendos, nosotros éramos un desastre, y ahora se lo echamos en cara de decir, jobar, con los desastre porque y siempre se lo echamos en cara a mi madre, eso es lo que más le echamos en cara, es que, a lo mejor llegaba y veníamos con una suspensa y cualquier cosa de estas (suspiros) es que pues mira la hija de Gloria, de no sé qué más guapa o es más maja y que estudiosa y que prudente y vosotros como os he educado, pues lo típico de todas las madres, bueno pues, se lo echamos en cara, eso es lo único que le echamos siempre en cara, de que nos reímos de ella #00:33:07-6#

**E** a tu madre, pero quién era, más duro, tu padre o tu madre #00:33:11-0#

**P5** los dos, (..) son diferentes, a ver, mi padre, tiene mucho carácter cuando mi madre decía viene tu padre, es, o sea, esto ya es serio, entonces desaparecíamos todos de la visión óptica, nos subíamos todos para arriba cada uno para su habitación y no volvíamos a salir en dos días (.) mejor no encontrarte, pero mi padre luego es una persona muy pa, no lo parece, no lo aparenta pero es muy padrazo, entonces (.) te riñe, y es muy serio, y te está un día entero que te mira que casi te mueres (.) pero luego es muy cariñoso, y mi madre, no se enfada nunca, *no se enfada nunca*, pero el día que se enfada (.) o sea, ya para que mi madre se enfade ya es que (.) y cuando ya se enfada, nos ponemos todos muy tiesos (.) y a día de hoy todavía, eh #00:33:56-8#

**E** sí, si #00:33:56-5#

**P5** sí, sí, pero es que mi casa es muy patriarcal todavía, muy (.) mis padres están en nuestra vida (..) veinte y cinco horas, no veinte y cuatro, (..) y no sé (risas) #00:34:07-8#



**E** ya, ya, no bien alguna situación en esos momentos en los que te sintieras especialmente reconocida (..) en esos inicios en la #00:34:18-4#

**P5** pues sí, mucho pero, porque sí, sí, sí, es que sí, sí, sí, sí, #00:34:27-0#

**E** alguna, te acuerdas de alguna situación especial o #00:34:28-9#

**P5** a ver es que como vivimos tan intensamente y como (.) procuramos comer siempre juntos, pues imagínatelo son doscientos cincuenta mil historias, recuerdos, muchas broncas también, o sea, no somos los mundos de yupi, ni, ni happy family, somos una familia, y como familia unas veces discutimos, otras veces nos parece mal, otras veces nos parece bien, otras, mi padre, a veces dice, yo soy el dueño y se acabó, y a veces quiero decir que, que no es todo tan bonito, o sea, yo te cuento la parte bonita porque la vivo bonita, pero es muy dura, hemos llorado mucho, nos hemos enfadado mucho, tú quieres hacer una cosa y te dicen que no, el otro te lo ve de otra manera, tú lo has hecho para bien y luego te riñen, y luego has metido el gambazo del siglo, quiero decir, es muy duro, pero porque, tú por ejemplo tu trabajo si te, si lo haces mal, marchas pa tu casa, se lo cuentas a tu marido, y se acabó, pero es que nosotros volvemos pa casa y comemos juntos (..) y, y hablas del tema, entonces es a veces más doloroso de lo que puede ser a, en un trabajo normal (..) reconocida, sí, sí, sí, me siento muy reconocida (.) sí. A ver, hay veces que no eh, pero, pensándolo racionalmente y siendo sincera no, pero a veces, en el día a día pues no, es como, pero sí. #00:35:45-9#

**E** pues ya sacaste el tema más en sí de la empresa familiar, como la definirías #00:35:52-2#

**P5** mira la empresa familiar *creo que es un atraso* (..), creo que es un atraso, creo que es algo que está muy metido en la sociedad española y que (..) es bonito, porque es bonito, el seguir con el trabajo de tu padre, por lo que ha luchado tal, pero creo que es muy malo a nivel familiar, o sea, creo que es muy malo a nivel familiar y a nivel personal (.) es muy (..) como te lo explico, la perspectiva es mucho más dura que la que si montas tú (..) o sea, yo sé que sí, yo, las empresas que monte por mí misma, que estoy en ello, las voy a llevar de otra manera diferente a la que vivo aquí, para mí esto es como si fuera un hijo (..) y para todos, entonces lo lloramos, lo reímos y lo sufrimos todos a la vez, y no tienes un momento de descanso, no tienes un momento de (.) de respiro tu vida, yo qué sé, yo me encantaría a veces, llegar a casa y (.) comer con mis hermanos y decir, mi jefe es un imbécil (..) que a veces lo digo también, pero, pero no es lo mismo, es, es tu padre, tú eres tú dueña, tú eres tú jefa dentro de lo que cabe y tus hermanos si has discutido has discutido con los dos con los que quieres desahogarte, o sea, es que ese el (.) problema, que a veces lo personal pasa, lo laboral pasa lo fami, personal y lo personal pasa lo laboral (.) *suerte que nosotros*, mi padre nos han educado muy bien, pero (.) yo ya te digo, te lo comentaba antes en (.) en lo que nos rodea, la mayoría de la gente, los amigos de mis padres siempre han sido gente con empresa siempre y sus hijos pues unos las han continuado y otros no (..) y la mayoría ha sido la experiencia muy mala (..) o sea, la mayoría de las empresas que conozco familiares han cerrado (..) o no se hablan con sus hijos, o no se hablan con sus padres o tienen un montón de problemas, porque es muy complicado es que (risas) es que tienes que ser (.) tienes que equilibrar la vida personal con la vida laboral, esto me parece un atraso (.) literal (..) literal y yo he tenido suerte entre comillas, porque nosotros hemos empezado, seguimos la vida familiar, pero no continuamos la actividad o sea, yo no estoy siguiendo el textil de él, porque si siguiera el textil me imagino que todavía sería más complicado porque vendría a mi madre, y te diría que no hagas eso que ella nunca lo dejo que se lo colgarán allí (..) pues a mí me parece estupendamente, pero ella es la dueña, (..) *y a parte no es la dueña es que es tu madre*, y la tienes que respetar (.) yo la suerte es que de este tema ellos no lo conocen, no lo conocían, han aprendido, bueno mi madre no, está ajena, porque luego cerraron la empresa y mi padre se, se ha se ha mantenido como el jefe del grupo pero (.) él ha ido aprendiendo como nosotros, no es (.) una continuidad, pero la mayoría de la gente que conozco con empresas, la mayoría arruinados (.) como es esto, los ricos de la primera generación, los pobres de, la mayoría arruinados y muchos problemas familiares, con lo cual no es una, no es una (.) idea que me gustaría por ejemplo para mis hijos #00:38:47-9#

**E** ya, pero imagínate ahora, ya, que, tu hermana tiene hijos, tu hermano tiene hijos que esto siguiera en el futuro te lo imaginas #00:38:57-3#

**P5** sí, pues mira, te, te digo la verdad, lo hemos pensado mucho, lo hemos hablado mucho los tres, lo hablamos riéndonos porque uno tiene un año el otro tres, otro cinco y otro siete, entonces lo ves como muy lejano, pero yo lo veo como, yo a mí por ejemplo es algo que me, que me angustia, que me angustia muchísimo, porque luego (..) nosotros nos estamos matando por ello, y yo sé que, no porque mis sobrinos, mis sobrinos son maravillosos pero son unos niños, ahora no, no puedo valorarlo no, pero es que son

cada uno de un padre y una madre, (.) bueno las risas que tenemos es porque siempre piensan que yo voy a durar muchísimos años entonces mis hermanos siempre dicen que todo quedará en mí y que yo iré diciéndoles a cada uno, claro pues es que algún día me moriré, sabes pero (.) pero, mira a mí eso me angustia (.) me angustia muchísimo, y mira que tienen ya te digo, uno, un año, que tiene Manuel, Rodrigo que tiene cinco, recién cumplidos y el otro tiene siete, o sea, que los pobres #00:39:52-9#

**E** más concretamente qué es lo que te angustia, el #00:39:55-1#

**P5** el, el que creo que les dejamos un marrón (..) o sea, no creo que les demos, a ver, a ver, es lo que te hablaba antes (.) creo que les vamos a dar una calidad de vida que no tienen la mayoría de los niños, pues tienen todos los caprichos del mundo habidos y por haber aparte de las parejas de mis hermanos (.) mi cuñado es ingeniero de caminos, tiene su propia empresa, o sea, quiero decir que ya por ellos mismos gracias a Dios, irían bien, no, pero (..) que tendrán pues eso sí, tendrán su mega coche con dieciocho, irán a las mejores universidades pero en el fondo les estamos dejando, no sé, no sé explicarlo, para mí, les dejamos un marrón, porque si ninguno de los tres quiere dedicarse a esto, pues genial, venden la empresa y que se repartan la pasta, pero si los tres quieren dedicarse a esto (.) nosotros tres somos hermanos, y nos han educado como, vamos, que si se muere alguno, yo creo que nos moriríamos los otros dos no, (..) pero luego los sobrinos y luego las parejas de mis sobrinos y yo qué sé, no sé, es que como he vivido a veces alrededor tantas historias de estas que no me gustarían para mis sobrinos, me encantarían que tuvieran otra, que monten sus empresas (.) pero que esto no #00:41:03-8#

**E** y tus padres que opinan de esto, tú crees que se lo han planteado alguna vez #00:41:06-7#

**P5** mis padres lo piensan con nosotros (..) lo piensan con nosotros, porque a veces dicen, mientras estamos nosotros, mientras que estamos nosotros, mis padres físicamente son muy jóvenes eh, o sea, tienen sesenta y seis años, pero nadie lo pensaría y les queda mucha vida porque están los dos súper sanos, no, pero yo sé que ellos sufren en pensar que el día de mañana porque, luego cada uno, me imagino que no sé, no lo sé, que luego lo pienso y digo es que ya mi hermana tiene cuarenta años ya, que no tiene (..) pero no sé qué pasará el día de mañana, que cada uno tirará por su unidad familiar me imagino, no sé, yo como no tengo, pues estaré más a, a medias, sabes no sé (risas) no, no, no lo sé, pero me, no me gustaría que mis hijos sé, yo no sé si voy a tener hijos o no, pero no me gustaría que siguieran con esto #00:41:55-0#

**E** #00:41:55-0#

**P5** no, no, no, no, no porque es una guerra no, o sea, qué te matas con tu primo (..) es que (..) no sé, no, a mí no me gusta estos conflictos, mi padre siempre también ha pensado (..) y que nos dividamos, que si mañana o un día nos va mal a nosotros a nivel personal que dividamos la empresa que cada uno se quede con lo que mejor le guste o tal pero (..) va, yo sé que nosotros tres no nos vamos a separar aunque no nos hablemos, o sea, aunque un día nos matemos, sé que nosotros tres no nos vamos a separar, pero mis sobrinos por mucho que estén criados en juntos, porque están todos el día como si fueran hermanos los tres (..) pero es ahora, yo qué sé, dentro de diez años. #00:42:36-8#

**E** #00:42:36-8#

**P5** cada uno tiene su madre #00:42:38-7#

**E** (risas) su padre, las decisiones porque, comentabas que tu padre sigue siendo como el que lleva la batuta por decirlo de alguna forma las decisiones como las tomáis, las tomáis en familia, las tomáis #00:42:50-7#

**P5** las tomamos en familia #00:42:51-4#

**E** en familia #00:42:52-3#

**P5** a ver hay cosas que no (.) pero, en familia, y cuanto más mayores nos hemos hecho, más peso tiene nuestra (.) palabra y (..) menos la de él, entrecorillas, o sea, si él dice que es blanco es blanco y o hay más, no, bueno los tres nos unimos a veces, cuando (.) *vamos que si nos unimos* (..) no, en familia, es lo que te hablaba, de lo malo a veces, que tiene esto, que es que no es que lo hagamos aquí, que es que aquí nos reunimos (.) hacemos reuniones, es que a lo mejor los domingos estamos comiendo y sale el tema, entonces ya ves a mis cuñados, el uno para allí, el otro, mi madre (inc.) o sea, no, no porque no tienes una vida luego (.) nosotros mis hermanos, tanto Ana como, Antonio, como yo, lo intentamos eh, por ejemplo el domingo fuimos a desayunar todos juntos (.) con los niños y todo, y no se habló de trabajo, siempre

hay algo que sale, pero no se habla de trabajo, en cambio sí está mi padre, estamos desayunando hablando de trabajo, vemos el periódico, leemos no sé qué vamos, sabes es como (..) nosotros tres eso lo estamos, nos lo hemos propuesto y parece que lo estamos consiguiendo #00:43:55-4#

**E** el trato a nivel en la empresa como es más, de tipo familiar o más profesional, o sea, como os referís #00:44:01-7#

**P5** familiar #00:44:02-3#

**E** familiar #00:44:02-5#

**P5** hablas entre nosotros tres, #00:44:06-2#

**E** sí, sí, si #00:44:06-2#

**P5** es que, yo por ejemplo me hace gracia cuando la gente llama a su padre por el nombre, es que es mi padre. Y es mi padre, aquí allí y allí, para mí es papa (.) y yo estoy aquí y le llamo papa, y él a mí me llama Lore, o sea, (.) y mis hermanos igual. Es que esta, es que, Charo, es que esto es nuestra casa (..) entonces para mí no es una empresa, para el de fuera es una empresa grande, para mí es mi casa, entonces como es mi casa pues es mi padre, mi madre, mi tío o mi prima, sabes no, no (.) es muy, es muy familiar #00:44:37-4#

**E** como estáis los tres implicados y sois dos chicas y un chico como ves la, la relación que han tenido vuestros padres con, con los tres, ha habido diferencias de las chicas, con respecto a tu hermano o #00:44:52-4#

**P5** sí, sí, ha habido cambios, pero no cambios (.) porque Antonio es el pequeño entonces Antonio tenía ya mucho trabajo hecho (..) no, la educación, si es totalmente diferente, a ver, a nosotros mi padre, sí que nos ha educado como hombres, a las dos, somos muy, tenemos una mentalidad muy masculina, las dos, en cuanto a resolución de conflictos, además, mi padre ha sido muy duro con nosotros en el sentido de que sí que tenemos tanto Ana como yo mentalidad muy masculina (..) en cambio, Antonio, Antonio no, porque es hombre, no, pero sí, si es diferente totalmente #00:45:24-8#

**E** y por qué crees que son las diferencias de #00:45:27-0#

**P5** pues porque mi padre todavía piensa que no he ( inc.), ahora, a ver, es que es muy complicado explicarte esto (.) porque luego a nivel empresarial los tres somos iguales, o sea, yo no noto diferencia entre hombre y mujer, a ver, lo noto en determinadas cosas (..) pero más por objetividad y por practicidad, que por, por, problemas de, de género, pero, y cuando éramos pequeños a ver, nosotras somos sus niñas, nosotras dos somos sus niñas, pero él es el macho alfa y eso, (..) no va a cambiar nunca, o sea, nosotros somos sus princesas, sus reinas, no sé qué, pero luego si yo llegaba y le decía que si en el colegio me habían pegado, que no me paso, pero te digo cualquier historia, y que has hecho para solucionarlo, o sea, nunca (.) en mi casa no te dice, ay mi princesa que la tiraron del pelo (.) siempre te, mi padre, era, y qué has hecho para solucionarlo (.) entonces nos hemos cogido, y nos reímos, porque eso cierto, nos pasa a los tres, nosotros contamos el problema cuando ya lo hemos solucionado nosotros (.) o sea, nosotros eso de llegar, a ver, cuando eres muy grande si (.) pero con cosas así del colegio de los niños y tal, pues, la profesora no sé qué, y que has hecho, siempre mi padre, siempre te pregunta, y qué has hecho para solucionarlo (.) entonces era como, a lo mejor, pues me ha tirado del pelo, y me dice y que me cuentas, lo ha solucionado, no pues cuando lo soluciones me lo cuentas, ese tipo de cosas, nos han educado así y eso lo seguimos manteniendo, eh, nosotros ahora, cuando hablamos algo, ya contamos lo que hemos hecho, por si acaso, sabes ((suspiros)), no es sexista, pero somos sus princesas, o seas, somos sus niñas, su no sé qué, tal, pero luego, nos ha tratado muy masculinamente, nosotras producimos como el que más mi hermano tiene un, determinado coche, nosotras tenemos igual de potente que el de él, o sea, quiero decir, que en esas cosas, no es que a mi hermano le compraran un determinado coche si hacía (inc.) como si una chica me ha comprado uno rosa, o sea, no sé si me entiendes luego, por ejemplo, yo conduzco como mi hermano, o sea, yo puedo ir Cádiz, volver, me marchó, vuelvo o sea, nos ha hecho muy útiles en ese sentido, muy mascu, o sea hablo muy masculina en el sentido que yo me he hecho cargo de mi coche desde que me lo regalaron, de mi moto desde que me lo regalaron (..) yo sé llamar perfectamente al seguro, echar gasolina o sea, a ver suena a chorra, te estoy contando cuatro cosas pero si lo sacas a nivel general nos ha hecho muy, muy, muy útiles por ejemplo dar la mano es algo que parece una chorrada, le pone malo la gente que da la mano, así como muy floja, entonces él, yo me acuerdo que éramos bien pequeñas, ven aquí, dame la mano (.) así no sé da la mano, o sea, cosas de estas que son a veces muy masculinas, y mi

hermana y yo las mantenemos, pero somos sus niñas, y luego Antonio puede hacer lo que le dé la gana (..) o sea, nosotros (.) Ana el día antes de casarse (..) todavía tuvo que llamar a la puerta de que había llegado a casa, y a día de hoy seguimos llegando de viaje y mandando un whatsapp de ya hemos llegado o ya hemos llamado, o no sé qué (suspiros) y Antonio pues eso se lo ha saltado mucho (.) #00:48:23-8#

E y a nivel de empresa eso se refleja de alguna forma #00:48:25-6#

P5 a ver (..) en un principio, sí, es que Antonio al llegar más tarde, nosotras ya habíamos hecho mucho trabajo, entonces mi padre, dependía mucho de nosotras dos (.) no es que nosotras seamos la pequeña y el mayor al ser el pequeño y el varón, él ha llegado cuando ya la había mucho, estaba el 95% de la empresa hecha (.) pero sí que, el objetivo principalmente es que no sé explicártelo *no*, no porque mi padre por ejemplo Ana (.) confió muchísimo en Ana, y Ana siempre será la jefa del grupo, y la dueña del grupo, aun siendo Antonio el que mueva la pasta, el que tal, no, es Ana, no, no, a veces sí, o sea, es que es muy difícil explicarlo pero (.) pero porque a Antonio se le consienten cosas que a lo mejor a nosotras pero no, no a nivel de empresa no. #00:49:16-8#

E y crees que si él hubiera sido el mayor hubiera sido distinto #00:49:20-0#

P5 seguramente (.) seguramente, pero porque pero no, pero porque a nosotras nos hubiera pasado lo que le ha pasado a él, que hubiéramos llegado más tarde a incorporarnos a la empresa, entonces (.) pero hubiera sido un perjuicio, porque nos hubiéramos acostumbrado a, nos hubieran tratado a lo mejor más de princesita y más a mí que sería la pequeña, no pero (..) no lo sé, bueno sé que no te lo he explicado bien pero #00:49:46-0#

E no, no lo qué #00:49:46-0#

P5 pero es como, es que es complicado, no, no hay una educación sexista, pero sí que encuentras las diferencias entre ser chicas y ser chico #00:49:54-9#

E y en relación a tu madre, la educación de tu madre no #00:49:59-3#

P5 mi hermano vivía solo en Madrid (..) tenía un chalé allí, y él se hacía, cocinaba, sí tenía asistenta pero mi hermano (.) mí, mi madre a mi hermano le pone las mismas normas, mi hermano cocina estupendamente, cosa que yo no, mi hermano (.) su ropa estaba siempre impecable, su habitación está impecable o sea, no, mi madre para eso, no, no #00:50:17-5#

E no os #00:50:16-7#

P5 mi padre es más así, alguna vez de (.) a lo mejor cogíamos los platos y tal, tú quédate que lo hagan tus hermanas #00:50:23-6#

E #00:50:23-6#

P5 y no (.) levántate y hazlo chaval que eres como las demás (.) no, alguna vez, pero muy poco #00:50:31-5#

E (.) te iba a comentar, antes me habías dicho que no se había llevado a cabo todavía la sucesión, ahora #00:50:41-1#

P5 estamos en ello #00:50:41-1#

E estáis en ello y en manos de quién va a quedar todo, de #00:50:45-1#

P5 de los tres, #00:50:45-9#

E de los tres #00:50:46-5#

P5 a ver, la sociedad es muy grande, de los tres, nosotros aparecemos como todos, con las mismas cantidades, mismas condiciones, y misma situación *para los tres*, lo que pasa es que, Ana es la mayor y es la mayor, lo que pa (.) Ana ahora mismo no está en la empresa porque está en otro sitio, pero como dueña, ella es la mayor y (..) si mi padre se retira ahora, pues sería más en manos de los dos, pero si mi padre se retira estando Ana, es Ana; vamos, eso lo tenemos claro los tres. #00:51:17-2#

E por edad, por criterio #00:51:17-7#

**P5** por edad y porque (.) Ana es una persona muy equilibrada (.) yo soy más pasional, entonces a es que nos hemos dividido muy bien la (..) cada rol, de, de y como cada uno tenemos una personalidad tan diferente (..) nos hemos dividido muy bien los roles, yo soy la que llevo personal, yo soy la que traigo los negocios, soy la que estoy en la calle (..) Antonio es el que lleva la pasta, el que (..) lo maneja lo trae, y Ana es la parte pues la que (inc.) la que equilibra todo, Ana siempre es como (.) el punto de (..) el que lo, la que lo equilibra (..) y no nos metemos (inc.), ninguno nos metemos en los campos de, del otro. #00:51:56-4#

**E** a nivel de empresa que estáis, tanto, ha habido momentos en los que estáis dos, tu hermana y tú y tu hermano la relación con, con la administración, con clientes con.. has notado, que tipo de relación has notado si #00:52:11-3#

**P5** trabajamos con todo, con la administración pública y parte privada la, cuando empezamos era Ana la que llevaba la parte más pública y yo llevaba, siempre lo que es personal, la parte más interna, la de gestionar conflictos, sindicatos, todas estas historias, pero bueno, Ana como es mucho más políticamente correcta, era la que llevaba la parte, si porque a mí, a lo mejor en un comité de empresa, al final me enfadan y digo mira (.) a Ana eso no le pasará nunca (.) cuando marchó Ana, yo no quería llevar la parte pública porque no me gusta nada, ya te digo, que soy, bastante políticamente incorrecta, digo lo que pienso y me quedo como un reloj ((suspiros)) pero bueno he ido aprendiendo y me ha tocado ahora (.) yo llevo más la parte comercial (.) yo soy muy buena para traer negocios, yo lo veo, yo digo uy, vamos a montar esto, uy, vamos a traer esto, Ana es la que luego, pues por ejemplo (.) lo equilibra, la que habla con la administración la que no sé qué (..) me he ido un poco por peteneras #00:53:08-3#

**E** en relación con, sobre todo, con tu hermano si habéis visto a lo mejor, diferencia de trato con tu hermano que a lo mejor alguien le atribuyera ser el dueño, el #00:53:20-5#

**P5** Sí, por supuesto (..) a ver en un principio porque todo el mundo piensa, que es mayor, pero es que tiene treinta y uno años (.) lo que pasa es que la gente le echa cuarenta, no porque esté estropeado, pero como él tiene tanta, él es muy como mi padre, entonces va, su traje, y eso es algo que, es obligatorio en esta casa, mi padre es muy estricto con eso, y (..) entonces él va empaquetado y se mueve ((suspiros)) (.) él tiene un discurso muy bueno, es un buen orador él sabe muy bien lo que dice entonces a la gente le da la sensación que *es más mayor*, estamos hablando que ya lleva siete años aquí, o sea, quiero decir que empezó con veinte y seis años, pero la gente pensaba que era mucho mayor entonces al llevar tanto tiempo todavía piensa que es más mayor, y sí que piensan que es más el dueño y que tal, pero (.) como, da igual. #00:54:09-1#

**E** pero por el hecho de la edad #00:54:09-1#

**P5** parece más mayor, yo parezco más pequeña, yo porque vengo de otra cosa, entonces vengo más de sport pero yo parezco más pequeña que mi hermano, al ser chica parece que tal luego los actos públicos, yo nunca he querido ir, entonces a mí, no se me conocía (.) y Antonio le tocaba, que tampoco, lo odia, es algo que odiamos los tres, es una cosa que (.) lo llevamos fatal, pero bueno, le toco más a él, iba más Ana, cuando Ana se metió en la política empezó más a ir Antonio a lo público y yo siempre soy la que más me he mantenido un poco más para adentro de la casa, entonces la gente sí que piensa que es Antonio el dueño, para nosotros no (inc.) #00:54:47-4#

**E** (risas) tu hermano también tuvo, trabajo fuera tuvo esas experiencias laborales y eso #00:54:53-1#

**P5** pues porque te digo que él es el niño, todavía o sea, él acabo la carrera y ya estaba trabajando, primero porque había muchísimo trabajo con lo cual mejor él que nadie y porque mi padre quería enseñarle, porque él aprendió, está aprendiendo con mi padre, o sea, las carreras están muy bien, pero es, mi padre le quería tener (.) porque mi padre siempre se lo planteó como su sucesor (.) entonces yo creo que le quería traer muy rápido, para aprender, para que pudiera aprender todo lo que (..) no, Antonio no ha tenido experiencias #00:55:21-5#

**E** sí, sí, se lo planteó como sucesor pero ahora las circunstancias #00:55:28-5#

**P5** no, a ver, sigue siendo el sucesor, entre comillas, de sus figuras a ver, como te lo explico, el sucesor de la parte económica, mi padre es el que lleva la parte económica de la empresa, yo no sé, Charo, te lo digo de verdad, no sé ni lo que cobro (..) porque soy un desastre, yo no sé si cobro a veces, ni si no cobro, yo sigo tirando de tarjeta, el día que no tenga pues ven, llamaré aquí y diré que no tengo dinero, pero yo soy muy desastre, no soy muy desastre pero porque siempre me lo han llevado (.) que es (.) *ahí sí*



*que es la parte más de mimada de mi padre* no, yo nunca me he preocupado de mi dinero, siempre se ha encargado mi padre yo me fui a comprar mi casa, y me la había comprado ya él, o sea aunque luego me puso que yo hiciera, pagara mi hipoteca para que no me gastara el dinero en bolsos todo el día pero yo no me, o sea, no sé, estoy muy acostumbrada a que mi padre, se preocupe de mí, de mi dinero (.) si es, a veces es muy infantil pero es la realidad #00:56:20-1#

**E** y de los otros también, de tus hermanos también #00:56:19-7#

**P5** menos, menos, porque #00:56:22-0#

**E** ¿ y eso por qué? #00:56:22-4#

**P5** primero porque ellos están, estoy soltera, hasta, ahora no, pero estaba soltera, entonces sí, yo tenía mis novios, pero era otra vida yo era autosuficiente entonces, pero eso por ejemplo lo ha heredado mi hermano, *mi hermano me cuida mis cuentas* (.) mi seguro del coche, mi no sé qué, y yo estoy encantada, o sea, yo no me preocupo absolutamente de nada, pues esas cosas, las ha heredado Antonio, entonces su figura de los bancos, de ir a gestionar por el CEL, la FELE, no sé qué, eso es de Antonio, pero luego la cabecera, la decisión última la va a tomar siempre Ana. No sé si te, me estoy explicando cómo es la sucesión, o sea, la dueña, no la dueña hablo de a nivel, fiscal, a nivel de, de documento, no, hablo de que la palabra de Ana es la que va a prevalecer *siempre*, frente a la de Antonio, de la mía, a menos que nosotros tres, nos pongamos de acuerdo, es otra historia, pero la sucesión, Ana va ser la cabeza, siempre cuando no esté en política (.) porque si está en política por aquí no pisa, pero bueno, la idea, aun así, de una forma un poco más velada, ella va a ser siempre la última palabra, pero Antonio hace la figura de mi padre, de cara a bancos, de lo que es la parte un poco más (.) de administración de la empresa #00:57:34-8#

**E** sí, sí, sí, sí, por encima de ti o #00:57:36-5#

**P5** sí, es que yo no me meto en ese campo, o sea, yo no sé #00:57:40-8#

**E** ya, ya, #00:57:40-8#

**P5** yo ahí no me meto, yo sé por ejemplo. cada vez, soy más, la figura pública de la empresa (.) ahora ya sí, soy la que está saliendo, yo salgo mucho más a la calle, la que me toca ir a los actos (..) entonces, cada uno tenemos nuestra función, no (..) yo soy la jefa, la jefa de todo lo que pasa soy yo, es que es eso, yo soy la jefa de todo lo que pasa aquí (..) de todo lo que pasa en todas las sucursales, yo soy la jefa, la que cojo, despido tal, yo no pido explicaciones, ni me las piden (..) yo no doy explicaciones, bueno cuando tengo las reuniones de empresa pues digo, pues he despedido a no sé quién, o a veces, antes, pues sí que llamo a mi hermana o a mi hermano, nos reunimos y lo decidimos, yo soy la jefa de los proyectos, de todo lo que se mueve aquí. Luego Antonio es el jefe, pero el jefe de la pasta (..) y Ana es la jefa de todo, y luego ya está mi padre que es el jefeísimo, o sea, no (..) lo tenemos muy bien dividido, y entre nosotros no hay confrontaciones en ese sentido. #00:58:39-3#

**E** en cuanto a los logros de la carrera profesional que me puedes comentar #00:58:44-7#

**P5** a ver, que estoy encantada, que he conseguido, muchísimo, muchísimo, muchísimo (..) mucho, he conseguido mucho, yo personalmente con lo cual, cada uno de nosotros tres (.) ha conseguido lo que ha querido #00:59:04-2#

**E** y crees que te queda más por conseguir o #00:59:05-0#

**P5** bueno hombre, claro, me queda mucho, mucho, mucho, tengo mucho que hacer, mucho que trabajar, mucho que hacer (.) me queda mucho, pero hemos conseguido mucho, date cuenta que fue, una empresa que empezó con un empleado (..) o sea, es que, y, y en quince años haber pasado a lo que tenemos, eso requiere, a ver, nosotros porque lo vivimos y no lo ves desde fuera pero si lo miras desde fuera (..) no todo el mundo consigue en quince años todo lo que hemos conseguido nosotros (..) no pasas de tener un empleado en una residencia a tener dos mil (..) no, no, no lo consigues si no trabajaras, entonces sí que es un logro (.) y lo que nos queda eh, #00:59:50-0#

**E** y, y crees que puede tener algo que ver con el hecho de ser familiar, estos, esos logros en qué medida relacionarías #00:59:56-5#

**P5** hombre claro, es que, es que si no (.) a ver como la parte mala que te he dicho que es agotador, porque es agotador, vives para esto, es tu pulmón, la parte buena, es que yo lo que haga, lo discuto con mi

hermano (..) o sea, yo no tengo que darle explicaciones a nadie y, y, cómo es eso, las penas con pan son menos penas, o sea, yo he metido la gamba en el negocio, y mis hermanos también, pero cuando, los otros tres les parece bien, lo llevamos bien, no sé si me entiendes o sea, la parte negativa es que vives para esto veinte y cinco horas, veinte y cinco, o sea, no duermes, porque cuando yo me despierto tengo ochocientos whatsapp de mis hermanos, de mi padre, de no sé qué, ha salido no sé qué en el periódico, ha sacado no sé cuál, estamos todo el día a tres mil, no, pero la ventaja (.) es que nosotros tres, no tenemos horario, no tenemos sueldo, no tenemos nada, vivimos pa esto, y hemos conseguido, no tenemos sueldo es una manera metafórica, quiero decir que trabajamos porque nos gusta, y yo hago una parte, pero yo sin mis hermanos no soy nada, te quiero decir, yo como empresaria (..) sí creo que puedo ser una buena empresaria, y ellos igual, pero a, a lo que les falta a unos lo damos el otro, yo no miro las cuentas, alguien las tendrá que mirar, entonces yo dependo de mi hermano, para saber que las cuentas de esta empresa, van bien, y yo dependo de mi hermana para saber que esto está correcto, y ellos dependen de mí para traer el negocio, con lo cual es que sin los tres (.) sin los tres, sin las tres (.) puntas, no funcionamos, que no significa que mañana a nivel individual, montamos nuestras empresas y funcionen, pero esta, precisamente, si no fuera por los tres, no hubiera funcionado, bueno por los cuatro, mis padres también vamos, #01:01:38-8#

**E** por los padres quería que me hablaras algo en relación al tiempo libre al tiempo, me acabas, tú misma me has dicho pero bueno #01:01:48-9#

**P5** que no hay tiempo libre, en esta familia no hay tiempo libre (..) a ver, cuando empezamos, bueno, el tiempo libre, te digo, desde la infancia el tiempo libre, mis padres en eso ha sido sagrado, los fines de semana era para nosotros y hemos viajado por todo el mundo, y hemos hecho muchísimo deporte, nos llevaban a esquiar, a nadar, o sea y todo el día, y hemos vivido mucho la calle, o sea, la calle de decir, de ir todos los domingos a comer fuera, eso es algo que se mantiene, no (..) y luego ya de mayores hemos tenido un poco la época universitaria quisimos hacer nuestra vida (.) no se nos permitió, pero, no es que no se nos permitiera porque te nieguen, es que siempre te ponen buenos planes entonces (.) de una manera u otra te acabas levantando y yéndote con ellos (.) sabes, mis padres en esas cosas son muy listos (..) te empujan mucho, a él le gusta que estemos todos, y según van teniendo, vas teniendo familia, vas teniendo todo el mundo se tiene que acoplar a la, a la familia, no y, y, y el tiempo libre siempre ha sido muy familiar, *pero muy, muy muy familiar* (..) muy familiar, el tiempo libre es familiar (..) y ahora de mayores, sigue siendo familiar, los sábados seguimos apareciendo todos en su casa comer, y los domingos les llamas, donde vais a comer, en no sé dónde, pues vamos con vosotros, y a lo mejor pues unas veces falta uno otras veces falta otro pero (.) siempre van con, siempre va, siempre hay alguno que se acopla a ir con ellos, y luego a nivel pues eso, unos, no tenemos mucha vida (.) muchos, mucha vida libre, ahora que lo pienso (..) no, que te voy a contar, no #01:03:20-2#

**E** como empresaria me refiero a ti concretamente qué #01:03:23-2#

**P5** no yo no, y a parte porque yo las circunstancias más personales pues son también especiales entonces no (.) es con la persona con la que vivo es peor todavía, entonces, no, no tenemos tiempo libre #01:03:35-4#

**E** y no lo echas de menos, o cambiarías tu #01:03:40-4#

**P5** mira (..) ay, es que es complicado, no sé, sí que (.) a nosotros nos encanta ir a esquiar a mis hermanos y a mí, es lo que más nos gusta y, y solo el año pasado conseguimos ir, después de cinco años, los tres a la vez (..) y fuimos con mis sobrinos, con mis cuñados, nos lo pasamos que no te lo imaginas, o sea, fue el día que lo tenemos ahí grabado todos como maravilloso (..) pero, sí, no sé, sí, es que, yo por ejemplo, desde, como José Ángel tenemos una vida (...) es que estamos toda la vida trabajando, no trabajando porque no es justo, yo trabajo como todo el mundo, siempre está como con historias, entonces como siempre estás a historias pues mira después de dos años, nos vamos martes y miércoles (inc.) a un balneario (.) después de dos años, dos días, intentas adaptar una agenda, es que es muy complicado y a mi hermana le pasa lo mismo porque, con el ayuntamiento, desde que está con el ayuntamiento tiene doscientas cincuenta mil cosas el fin de semana y luego mi cuñado es ingeniero de caminos y tiene una empresa y también viaja un montón, con lo cual adaptar las agendas de todos es complicadísimo (.) #01:04:47-5#

**E** sí, sí y de cara a lo que decíamos antes, de si tuvieras un hijo en el futuro (risas) le desearías esa vida o #01:04:55-2#

**P5** (.) mira antes sí, ahora ya no (..) no, no compensa, o sea, a mí me compensa porque me gusta, lo que no puedes es pedir para otros darles un consejo de algo que a ti te gusta, no, a mí me encanta mi vida, pero reconozco que me gustaría que mis hijos tuvieran otra vida, pero me imagino que si tengo un hijo

con José Ángel pues me imagino que lo que saldrá será es que ((suspiros)) y, y (..) te soy sincera me preocupa muchísimo, muchísimo #01:05:30-9#

**E** y te planteas tener #01:05:32-4#

**P5** ¿familia? #01:05:33-0#

**E** hijos, en relación al trabajo a la dedicación, a la vida que llevas #01:05:37-5#

**P5** pues mira, nunca he querido tener hijos, porque me llenaba tanto, todo lo que viajo, lo que voy, todo lo que vengo y todas las comidas y cenas que tengo, que nunca he querido ser madre ahora ya sí, ahora ya nos lo estamos planteando, ahora sí, pero por ejemplo estoy súper asustada yo vivo al margen a veces de, de lo que es la realidad de la mayoría de las mujeres, ahora estamos en ello, y a veces cuando (..) pues ves que no, que no estás embarazada empiezo a decir, uff que bien, pero no porque no quiera ser madre, sino porque digo uy, esta semana tengo, este mes tengo, no sé qué, mira este mes, mira mejor el siguiente, y digo a ver Arancha, que es que los años van pasando (..) los años van pasando y tu oyes a gente aquí que quiere quedarse embarazada y para ellas es una agonía en (..) yo la verdad es que llevo muy poco con lo cual no (..) no, no tengo, no siento esa agonía, a lo mejor si llevara dos años o un año, pues te diría pues sí mira me pesa ya, no me pesa, pero a veces, empiezo a decir (..) en vez de la alegrarme, o sea, llevo tres meses eh, pero los tres meses que llevo es como (..) digo hay que ver este mes no, porque justo tengo que irme a no sé dónde, tengo que hacer no sé qué digo que bien, el siguiente, pero claro, me doy cuenta que siempre tengo un motivo para y no, entonces cuando llegué llegó y que sea lo que Dios quiera #01:06:51-8#

**E** ya, ya, tú crees que por ejemplo tu hermano se ha planteado ese tipo de cuestiones en relación a #01:06:59-1#

**P5** #01:06:59-1#

**E** no, ¿y eso? #01:07:00-7#

**P5** pues porque él sigue trabajando, yo hace tres meses que, bueno dos, exactamente que decidí que ya nos íbamos a poner a tener un bebé (..) porque la vida de José Ángel también es complicadísima y yo al primero que se lo conté es a mi hermano, no, que es como mi alma gemela, bueno a mis hermanos, pero primero fue a Antonio, y Antonio y el trabajo, y qué vas a hacer, oye que yo no te he preguntado a ti, dice ya pero es que mi mujer sé que, se queda en casa y ya está, y digo, oye Antonio me lo ha dicho con todo el cariño, no me lo ha dicho para mal, suena así fuera pero de contexto y yo le di, luego le entró la risa, le digo tú te estás oyendo, y me dice ya, digo chico, dice es que me vas a dejar aquí solo, es que es más una cuestión de egoísmo, a mí cuando él no está (..) digo yo, aun trabajando me aburro un montón o sea, es que me aburro es que necesito que venga a contarle todo lo que necesito contarle y a él le pasa lo mismo, yo soy la que viajo, entonces me está continuamente llamando, es que como no estás te lo tengo que contar, no sé, nos echamos como mucho de menos si el otro no está, para discutir y para bien, entonces yo creo que pensar que me quedo embarazada y que él se queda con todo esto, yo creo que se agobia a morir, entonces es como, pero si tú nunca has querido ser madre y que te importa, ahora ya sí, (..) digo yo no te pregunté a ti si te casabas o si te dejabas de casar o no sé qué (..) #01:08:15-5#

**E** pero crees que te afectaría tu papel de empresaria o y eso te #01:08:23-9#

**P5** me da pavor, me da pavor dejar un poco, me da pavor el tener un mal embarazo no me da pavor ser madre porque (..) tenemos guarderías, tenemos un montón de cosas y (..) mi hijo será como el de mis hermanos, automáticamente irá para la guardería (..) o sea, pero eso es algo que no pasa nada, yo lo he vivido así desde que he nacido (..) y creo que me han educado muy bien, y he tenido una vida familiar, vamos, ya quisiera mucha gente tener la vida familiar que yo tengo no me preocupa eso, me preocupa pues eso el que tenga un embarazo de riesgo y estar nueve meses en casa (..) me muero, yo, mira, te puedo decir Charo, que eso es lo que más me asusta, y luego pues me asusta el que pues el padre de la criatura también viaja muchísimo, que yo no pueda ir a determinadas reuniones que son importantes y se lo tenga que dejar a mi madre, que mi madre está estupenda pero esas cosas sí que me, me pesan, y que yo pierda algo de esta empresa, no económico ni posición sino de que no me entere a mí eso de que no me vaya a enterar o de que no me lo, porque luego mi padre al principio cuando nos íbamos de vacaciones (..) nos estábamos todo el día pegados al teléfono y llegó a la conclusión de que está totalmente prohibido cuando nos vayamos que nos llamen, a menos que sea una urgencia, es que si no, no vivimos, y nos vamos como mucho una semana, entonces y yo sé que sería pues nueve meses que mi padre no dejaría que nadie me



molestará absolutamente con nada, de nada de nada, entonces me da miedo perder el con torno, con mi empresa y me da miedo tener otras prioridades, que mi hijo se convierta en mi prioridad, que será lo normal, pues a mí eso me da miedo (..) no sé explicarlo, es complicado no, me imagino que tú cuando tuviste tus dos hijos te pasaría lo mismo (..) me da miedo cambiar las prioridades, porque mi prioridad a día de hoy es esto, pero llevo tantos años que mi prioridad es esto (..) que de repente cambiar una prioridad para un bebé (..) me da miedo, pero bueno es una cuestión de miedo, no #01:10:14-2#

E ya, ya #01:10:14-2#

P5 me imagino que toda las mujeres les pase #01:10:17-3#

E y que crees en ese sentido, tu pareja, que papel debería desempeñar tu pareja en este caso #01:10:25-5#

P5 (..) es que no (inc.) #01:10:27-5#

E porque como está (inc.) los dos #01:10:29-3#

P5 no espero nada literal, no espero nada, o sea, como pareja sí, como padre es maravilloso realmente y como pareja vamos, pero no, no no espero que cambie su vida, es que sé que no la va a cambiar o sea, por eso es una parte que sí que te da miedo pero yo sé que no puede, no es que no quiera, es que no va a poder, *tiene una multinacional*, es que, no estamos hablando de (..) él tiene que seguir viajando, no puedo dejar que porque yo esté embarazada dejar de ir a Colombia o a Panamá o a donde tenga que ir o sus viajes, me imagino que como todo, me pondrá, nos pondremos porque lo mejor que tengamos quiero decir pues mejores médicos, o la mejor asistenta pa que a mí no me pase nada, y mis padres obviamente estarán todo el día encima de mí, pero él como (..) vivir un embarazo como vive el 95% de las mujeres no lo voy a vivir, entonces también me da miedo (..) pues porque él viaja mucho, y yo qué sé, es que jobar, no sé es que como oigo tantas cosas (risas) tantas, oyes esas cosas de las depresiones y cosas de estas, yo que sé, no sé, sabes, como soy hiperactiva y, y no paro, y hago veinte mil cosas y él también entonces a lo mejor yo creo que va a ser una cuestión más de rabia, si es a lo que me vas a preguntar sí, porque yo voy a cambiar mi vida y él no (..) y a veces me rabio, me dice bueno yo te voy ayudar, si me vas ayudar, me vas ayudar, me vas ayudar tú, pero que yo me tenga que quedar en casa o que tenga que ejercer de madre y él no pare niiii nada y que sus empresas sigan creciendo, eso es lo que me da rabia #01:12:02-8#

E (risas) #01:12:02-8#

P5 a eso sí, mira, esa es la conclusión, si es esa, sí, mira, no lo había dicho nunca. Eso que es como, joder, las mías son tan importantes, mi trabajo es tan importante como el tuyo, pero bueno, me imagino que ese es el rol que tenemos las mujeres, no, mientras que no puedan parir ellos, #01:12:18-8#

E ya, imaginas por ejemplo cuando tengas un bebé, disfrutando una baja laboral larga, completa, reducida #01:12:27-3#

P5 ni quiero, ni me lo planteo, ni nada, me, es que como no lo sé, no sé lo que tardas en recuperarte pero vamos, en el momento en que yo esté bien, mi hijo irá conmigo aquí, aunque le tenga que sentar aquí no, no, no, y no quiero, *pero no quiero*, no quiero no, no quiero, no quiero #01:12:45-8#

E no quieres disfrutar #01:12:46-3#

P5 es que te lo digo desde la perspectiva de que no tengo hijos, a lo mejor cuando lo tenga se me cae tanto la baba, la baba, la baba, que no piso por aquí en nueve meses y les digo que no me moleste, o sea, desde las perspectiva de ahora, soltera, sin hijos, te digo que no (..) cuando lo tenga en mis brazos, te lo, te llamo y te digo, Charo, tenías razón esto esto cambia, esto, no sé, pero tampoco quiero, no me gustaría que mi hijo fuera empresario, no, porque menudo bacalao le dejamos al pobre (..) entre lo de su padre y lo mío, no, no, no porque es eso, mira #01:13:21-9#

E y que preferirías que fuera (risas) #01:13:24-9#

P5 lo que él quiera, lo que él quiera, pero no esto, o sea, si quiere esto, esto, pero que asuma que no tiene vida, que no es un juego, o sea, esto no es juego, esto no es, que bien que mañana me compro un mercedes (..) esto no es que bien, voy a una tienda y me compro lo que me da la gana eso está muy bien, pero el primer mes, no, esto no es un juego, y, hipotecas mucho tu vida, y esto o lo mamas y te gusta, o esto es un cáncer. Mira te voy a contar la, no te voy a contar mi semana, te voy a contar la de mi pareja

(..) ayer fue martes, el lunes estuvo en Barcelona, cogió un avión León-Barcelona, llegó a las (.) llegó a la (..) una y media el lunes, a las ocho de la mañana marchó para Ávila, iba a ir para Madrid, y me dio una sorpresa y vino para casa, llegó ayer a las dos de la mañana, hoy a las siete está de camino a Madrid, hoy está todo el día en Madrid (..) hoy es miércoles, jueves y viernes está en Málaga (..) la próxima semana, el lunes a las siete de la mañana marcha a Madrid, el martes y el miércoles nos vamos a pero es que luego ya marcha para Colombia, quince días, y es así, todo, todo, el día, toda la vida, es que lo dices, y parece una semana y dices lo llevas, pero cuando llevas toda la vida haciendo esto, pero es que si te contara las semanas anteriores me, mira yo la semana anterior estuve (.) el lunes en Llanes (..) martes y miércoles, martes en León, miércoles y jueves en Madrid, viernes en Valladolid, y es así todo el día, o sea, te estoy diciendo las dos porque es a la que, la de él porque me acuerdo de ahora, y la mía de la otra semana, esta semana, me marché para Madrid mañana (..) pero, ostras, yo creo que no quieres eso para un hijo (..) para qué, para qué, realmente piensas está todo el día en la carretera, estas todo el día pegados a los móviles las alegrías son buenas pero las historias son peores (..) yo creo, no #01:15:33-4#

**E** ya pero cambiarías tu vida ahora #01:15:35-2#

**P5** eh #01:15:35-2#

**E** la cambiarías tu vida por otra (risas) #01:15:38-5#

**P5** no, pero me gustaría que mi hijo pues, yo qué sé, fuera yo qué sé, fuera dentista, y gracias al trabajo de sus padres, le pudieran poner la mejor clínica de España, pues bien, pero que vaya a jugar al golf, vaya a montar a caballo, no sé (.) que vaya a esquiar, que disfrute de sus amigos, no sé, no sé, que, que tengas otra vida, no, que, no sé #01:16:00-6#

**E** y esperarías distinto para tus hijos en función de si fuera un chico o una chica o #01:16:06-0#

**P5** no (..) yo si tengo una niña, que ojalá, porque prefiero niña, vamos mi hija será un todo terreno, o sea, con quince años yo ya la enseñaré a conducir a ir a volver a venir a tal, no, no, no, no, no, no, no. *No*, porque no, a mí no me lo han hecho, entonces, no, yo lo único de verdad, en lo único de así que veo que estoy así un poco más mimada es en la parte de que me llevan una parte que yo odio que, es la del dinero, pero ya nos es ellos es que la otra parte me la lleva mi pareja con lo cual tampoco también derivo, que a lo mejor es porque nunca he tenido ningún problema económico, a lo mejor si lo tuviera me tendría que controlar lo tendría que controlar pero, pero no, no que mi hija quiero que sea *independiente* y vamos y que viaje por todo el mundo y que (.) mira si se lo puedo dar, Charo, si se lo puedo dar, porque la vida da muchísimas vueltas yo quiero que viaje por todo el mundo antes ni de que se case, ni de que tenga hijos y luego si quiere incorporase a cualquiera de las empresas que tengan sus padres, que lo haga, pero que conozca mundo, o sea, yo he viajado un montón eh, antes de ponerme a trabajar (.) que viaje, que viaje, que vea otras culturas, que vea otra vida que a lo mejor lo que ella piensa que, porque sus padres lo hagan, a lo mejor ella es feliz en (.) dando clases allí a tres niños en un pueblo, y eso es lo que la hace feliz (.) más que esto, porque es que (..) a mí esto me gusta porque me gusta (..) pero si no te gusta, vivir esto por obligación, que esto es muy estresante y que, que lo pasa muy mal yo tengo amigos, hijos de amigos de, de mi padre, de que lo han dejado, que no pueden con ello y que no pueden, piensas que sí, y te educas pensando que vas a seguir esto (.) pero que, si vas a ser más feliz a lo mejor trabajando en un banco, o #01:17:52-7#

**E** sí, si #01:17:52-7#

**P5** por que no seguiste tú, tu empresa (risas) #01:17:57-1#

**E** sí, sí, te entiendo #01:17:59-7#

**P5** y por qué estás dando clases, porque te gusta #01:18:01-9#

**E** #01:18:02-4#

**P5** pues esto igual, esto o te gusta o lo odias, no, yo no, preferiría que no, #01:18:08-6#

**E** y que percepción tienes acerca de seguir perteneciendo a esta empresa familiar #01:18:14-2#

**P5** yo, que me moriré aquí (..) me moriré aquí, y que la haremos lo más grande posible, vamos, todo lo que podamos crecer, vamos a crecer, y los tres somos jóvenes todavía y con muchas ganas (.) si tiene fuerza mi padre y tiene sesenta y seis no vamos a poder nosotros (.) yo me moriré con la empresa, y mis

hermanos también, hombre si nos va mal y hay que cerrarla pues me buscaré la vida en otro sitio (.) pero vamos, yo creo que ya no podría trabajar tampoco, o sea, si me fuera mal esta sé que montaría otra, a lo mejor de otra cosa, pero montaría otra cosa no creo que me pudiera ahora ya trabajar (..) en, con un jefe, no creo, yo creo que montaría, siempre acabaríamos montando algo, sí, si yo creo que ya trabajar de (.) pero ni yo, ni, ni ellos, vamos no me lo imagino (..) #01:19:06-4#

**E** y, qué recomendación darías a otras, a otras hijas, en relación a incorporarse o mantenerse fuera de la empresa familiar #01:19:16-9#

**P5** yo creo que o te gusta, si te gusta, o sea, si es algo que te gusta, que lo disfrutas, que (..) prueba, prueba, pero no pruebes para quedarte, o sea, prueba para ver si te gusta (..) y date cinco meses, seis meses, más siete meses sino te gusta déjalo, porque es que vas a arruinar tu empresa, tu vida familiar, tu vida personal, te vas a entrar en un sentimiento de, de, de, de autocrítica impresionante, entonces es mejor, buscarte la vida en otro sitio, y que las empresas, como se empiezan se acaban, quiero decir que si tú no sigues, has disfrutado de lo que ha dado la empresa, pues se cierra, pero tienes que (..) que la vida no es solo la empresa, o sea, probar, sí, si no lo tienes claro, pruébalo, pero si a los seis meses estás a disgusto, no te adaptas, tienes insomnio, lárgate (..) porque eso va a ser el resto de tu vida. #01:20:12-3#

**E** ya, ya entonces. Pues muchas gracias, me has dado mucha información #01:20:17-0#

**P5** te he contado toda mi vida #01:20:19-8#

**E** eso es de lo que se trataba. Muchas gracias.

## E6/La

**E** Pues vamos a empezar la entrevista, antes que nada darte las gracias por haber accedido y por el esfuerzo que, que has hecho, por (.) por dedicarme el tiempo, como te comentado lo, lo que me interesa es el estudio de la participación de las hijas en las empresas familiares, y tú, como miembro de una empresa familiar (.) me interesa conocer tu discurso y yo creo que podíamos empezar hablando por, por los inicios, por los recuerdos que tienes de tu infancia, pero sobre todo vinculados a tus padres y a la empresa familiar, que te evoca la empresa, la niñez #00:00:38-7#

**P6** Pues mira, te comentaba antes, la empresa (nombre de la empresa), se funda en el año aproximadamente 93, pero la estrella de esta familia, la estrella de esta empresa familiar proviene de (nombre de la empresa) nace como infusiones La Leonesa (.) La Leonesa por aquello de ser de esa tierra (.) y esta empresa se funda en los años 60 (..) por eso te hablaba que el recorrido ya viene de antes entonces (.) ya desde el año 93 a mí me pillas hace veinte años con quince, dieciséis años (.) si tiene una infancia, o sea, tiene unos recuerdos ciertos (.) pero (.) ya era más mayor (.) lo que si me evoca, lógicamente recuerdos es la empresa (..) que crearon mis padres hace cincuenta y tantos años (.) que en esa sí que estaba yo metida, *bueno, estaba yo metida*, ahí estaban lógicamente mis padres y fines de semana, días que no había colegio, etc. (.) la (.) pequeñaja con dos tres años, iba para allí, me metía entre la gente que estaba ahí, los trabajadores y demás, pues un día era envolver unas cajas, otro días llenarlas de sobrecitos (..) estaba ahí metiendo la mano (risas) y ubicándome un poco, sabes ahí, trasteando con todo lo que podía y alguna cosas más porque claro, subía al despacho de mi madre que estaba con el tema contable (..) que poco pues entender, con cuatro o cinco años me daba igual, me ponía a jugar con, yo qué sé, con otros papeles y con, pero bueno. Sí que entonces desde pequeña sí que (..) yo creo que también la diferencia de edad entre mis hermanos y yo es bastante grande, entonces mis hermanos era un poco de aquella época, lo usaban un poco más como (..) la contraprestación de te dan una propina, me, también un poco para inculcarnos desde pequeños el oye (.) el dinero también es el esfuerzo de la empresa, y el mantener la empresa, el crear la empresa el sostenerla y el esforzarse (.) que también conllevara, no te, oye este premio por que sí, o vente a la empresa (.) no, oye vente a la empresa, me echas una mano, haces lo que sea (.) para nosotros era un juego, y a cambio te doy una propinilla (.) entonces era (.) la contraprestación de bueno, yo me voy a pasar un rato, para nosotros era superdivertido (..) y al final era, bueno, pues oye, mira y encima tengo (.) por ir a ir dos horas a jugar, encima me dan una propina, lo que fuera (risas), cincuenta pesetas o cien pesetas o lo que fuera (.) entonces, la verdad que (.) por eso te decía que (nombre de la empresa) a lo mejor (.) unos recuerdos ya más de adolescencia, entonces claro, o sea, pues al final en casa se ha vivido la empresa familiar desde que yo (.) desde antes de que yo naciera, claro #00:02:56-0#

**E** sí, sí, si #00:02:56-0#

**P6** desde hace, cincuenta y tantos años (risas) con lo cual #00:02:59-8#

**E** y, me comentas que ibais a la empresa, os llevaba vuestro padre, vuestra madre, el #00:03:05-2#

**P6** cualquiera de los dos, o sea, no recuerdo (.) sí, mi, o sea, llevarnos físicamente mi padre, porque mi madre no conduce (risas) con lo cual teníamos eso, pero sí que era cosa de los dos y eso, pues el día que no había colegio y por lo que sea, pues oye, en vez de quedarte en casa te ibas para allí y pues eso, pasabas las tardes, pues ahí pintando, haciendo unos deberes (.) ya te digo trasteando con las máquinas o, no con las máquinas en sí, con él, con el material #00:03:27-8#

**E** sí, o sea, que ibais bastante, no #00:03:29-9#

#00:03:36-9#

**P6** sí, yo recuerdo de estar bastantes veces #00:03:33-0#

**E** sí, sí, sois cuatro hermanos, de esos quienes son varones y #00:03:36-9#

**P6** somos cuatro hermanos, los dos mayores son varones, los dos varones y las dos chicas somos las pequeñas, las pequeñas, bueno #00:03:41-1#

**E** ibais todos #00:03:41-7#

**P6** las pequeñas bueno, hay diferencia, mis hermanos se llevan menos años entre ellos, entre mi her-

mano el mayor y yo son doce años de diferencia, con lo cual por eso te decía que claro, no es lo mismo mi época de tres años, que la de mi hermano, *catorce años antes* (.) lógicamente se (.) se viene y se viven las cosas de otra manera (.) y creo fuimos más o menos todos por igual (.) yo creo que, en todo momento (.) o sea, ese, ese juego o esa, intentarnos (..) enseñar lo que era la empresa de aquel momento porque lógicamente con esas edades no se puede, pero sí bueno, pues oye conocer (.) mi padre no está en todo el día en casa, pero dónde está (.) pues está ahí en una, en una empresa, ahí está trabajando, y esta, por lo menos sí conocer el, el lugar y (.) conocerlo y querer, dicen que conocer es querer, no, que conocer algo es quererlo también, y empezar desde pequeños siempre (..) tener esos recuerdos, y ya digo, y yo creo que alguna vez que lo he comentado con mis hermanos, cualquier de nosotros cuatro te podemos decir lo mismo, o sea, que fue una experiencia buena. Nos lo pasábamos bien, o sea, lo veíamos más tipo juego que me voy a trabajar (.) no, no, me voy a tra (risas). #00:04:47-1#

E sí, sí, sí #00:04:47-1#

P6 me encantaba #00:04:47-9#

E y en la adolescencia también, cuando se creó ya la empresa #00:04:50-7#

P6 en la adolescencia sí también pero bueno ya un poco menos, pues oye, ya tienes otros obligaciones los estudios te conllevan más, más implicación, entonces no es tanto, pues eso las tardes, que no ibas al colegio, pues a estudiar o lo que fuera, pero sí, igualmente, sí que se iba (.) sí que se iban bastantes veces. Y a lo mejor, ya allí era menos menos el juego, y menos lo que te digo trasteando con los aparatejos que había por allí y a lo mejor más, oye pues mira me ayudas (.) que hay que archivar estos documentos, o hay que hacer ya era un poco más oye pues ya vamos con (.) dando temas (.) responsabilidad entre comillas. #00:05:22-4#

E sí, sí, sí, sí. #00:05:22-4#

P6 como te puedes imaginar, que los papeles que te dejaban, pues oye #00:05:23-6#

E ya, #00:05:25-0#

P6 tal, pero sí que eran, estos (.) pasito a paso un poco pues oye, ya no es tan, ya no es tipo juego, ya es algo más serio, ya es (..) de otra manera, pero yo creo que, siempre, yo lo recuerdo, o sea, tengo estos recuerdos, que muchas veces te pones a hablar con la gente, no hace (.) dos años (.) dos años, si han pasado seis (.) tienes recuerdos, y tienes imágenes y demás, pero (.) yo creo que (..) no re, yo creo que no recuerdo un año, que haya pasado un año entero sin que hubiera (..) sin que hubiera ido por allí #00:05:54-4#

E ya, ya, ya, ya #00:05:54-4#

P6 o una, sabes, de más o menos las épocas (.) yo creo que no recuerdo ninguno #00:05:59-0#

E y me comentabas que tu madre llevaba la contabilidad, la empresa quién la fundó, quién la llevaba, quién, #00:06:06-8#

P6 la empresa, sí, la empresa se originó, o sea, los orígenes, como te decía antes, los orígenes de la empresa (.) de toda esta empresa familiar, de toda esta trayectoria, viene de (nombre de una empresa), como te decía antes (nombre de una empresa) lo fundan dos ramas familiares, luego se dividieron, vamos dos ramas familiares y, que son mi padre y mi tío (.) vale, mi padre, con su socia, mi madre (.) y mi tío con su, con su esposa también, con mi tía, entonces son los cuatro los que están en, en ese caso, eran los cuatro, mi tía era profesora con lo cual ella no estaba en el día a día de, sí implicada como decíamos antes en el conocimiento y en (..) en saber de qué iba la empresa, cómo funcionaba lo que es, pero no en el día a día, en el, en, en, lo que es el funcionamiento diario, y los que sí estaban implicados cien por cien, metidos en la empresa, eran mi tío, mi padre y mi madre. Entonces mi tío y mi padre eran más (.) pues todo el tema de (.) relaciones comerciales de viajes, de implementar, de ventas, etc. y mi madre, desde el primer momento, la contabilidad ha sido cosa de ella (.) Entonces claro, yo me pongo con ella, me da veinte vueltas y alguna más, pero bueno, pero sí, sí, la contabilidad la lleva ella. #00:07:10-0#

E y la sigue llevando #00:07:10-0#

**P6** y luego, y la sigue llevando ella, y luego (nombre de una empresa) es la empresa de, de las dos ramas familiares es de los cuatro, vamos de los cuatro y los herederos respectivos y (nombre de la empresa) es únicamente de nuestra rama familiar. #00:07:22-3#

**E** #00:07:22-3#

**P6** vale, entonces #00:07:23-7#

**E** o sea, (nombre de una empresa) es de los #00:07:24-8#

**P6** (nombre de una empresa) es de los dos, o sea, son dos socios, son dos socios, son cuatro, bueno, son dos socios, son dos ramas familiares, se sigue manteniendo así, y (nombre de la empresa a la que pertenece), luego, pues temas, pues eso, de que cada vez se amplía más familia, oye, vamos tal, entonces nosotros continuamos la rama, o sea, la línea nuestra, continuo siendo (nombre de la empresa). Y ahí ya estamos, lo que te decía antes, están implicados mis padres (.) y mi hermano y yo. #00:07:46-6#

**E** sí, sí. #00:07:46-6#

**P6** Y mi padre sigue siendo (.) por eso, cuando decías antes (.) estoy igual a lo mejor, quizás adelantándome, a lo mejor, a preguntas posibles, de, de después (.) pero cuando me decías el relevo generacional (.) sí (.) y no. Sí porque si estamos ya implicados, las decisiones y demás en muchos casos las tomamos mi hermano y yo (.) pero mis padres siguen implicados cien por cien en la empresa. No es de esto de (.) me jubilo, voy dejando, voy dejando si voy delegando y voy dejando pero siguen cien por cien, trabajando en ella. Con lo cual (.) el relevo, sí y no (risas). #00:08:19-9#

**E** entonces, tu madre cuántos años tiene, cuántos años tienen tus padres #00:08:25-7#

**P6** mi padre tiene eh, espérate, eh, setenta y seis va a hacer (.) #00:08:28-9#

**E** y tu madre #00:08:28-9#

**P6** mi madre, setenta y tres. (risas) o sea, quiero decir, la jubilación teórica ya la tienen (risas) o sea, la teórica, porque jubilados están (.) pero claro, pero siguen involucrados en la empresa y (.) lo que decía antes también un poco el relevo generacional yo creo (..) por norma general, eh, tampoco, habrá casos y casos (.) yo creo que una persona, pues como son mis padres, en el caso de mis padres (.) que lo han sacado desde cero, que lo han criado desde nada (..) es difícil que esa persona se, se desvinculen de sus empresas, no. Al final es como otro hijo, para ellos, de alguna manera, o sea, yo lo veo así (...) yo en mi casa digo, que en la empresa para nosotros, o sea, para mí, la empresa es como mi quinto hermano (..) sabes, somos cuatro, *no, somos cinco*, entonces, mi padre, nos ha dedicado muchísimo tiempo a nosotros, eso no tenemos ninguna duda ni ninguna queja, también mucho tiempo a la empresa como si fuera otro más. Entonces (..) al final es un esfuerzo de toda la vida, es una lucha que has tenido, y una buena es otra creación tuya, yo creo que es muy difícil en esta gente, que, que se desvincule, cien por cien. #00:09:30-8#

**E** #00:09:30-8#

**P6** Entonces bueno #00:09:30-8#

**E** Entonces, si (..) comentas, que ha sido como otro hijo más, tú en ese sentido has visto que os haya podido robar tiempo la empresa, por parte de vuestros padres, por la dedicación #00:09:40-9#

**P6** no, no lo he sentido así nunca, la verdad que en ese sentido (.) ya digo, o sea, cuando he sido más mayor no, tampoco tienes esa, a lo mejor, tanta necesidad, o tanto, solicitud de esfuerzo por parte de tus padres, o de atenciones a lo mejor, como cuando eres más pequeño, no tengo en ningún momento la sensación de que me haya quitado parte de mi tiempo (.) si mi padre viajaba, pues a lo mejor, alguna vez, le ha correspondido viajar pues más días, o a lo mejor el sábado, los fines de, pero estaba mi madre, también, y o sea (.) yo volvía del colegio y me ponía hacer unos deberes o a merendar tal, no sé qué, y en seguida (.) mi madre salía de trabajar a las seis (..) yo salía del colegio a las cinco, pues a las seis ya estaba mi madre, o sea, sabes no en el sentido ese (..) abandono, no, no iba a decir abandono, pero bueno, esa carencia, quizás. O sea, lo he visto como un hijo más, pues igual que con mis hermanos oye, hay que prestar atención y demás pero no que me haya robado (..) #00:10:33-4#



**E** y en referencia al trabajo, todo lo que tiene que ver con la atención del hogar, de la casa todas esas funciones, quién las ha #00:10:42-2#

**P6** *mi madre* (risas) no, oye ha habido una persona también, pues eso en este caso trabajaban los dos, con lo cual, tampoco te puedes dedicar a estar trabajando fuera hasta las siete de la tarde, y llevar tu casa, o las seis, y llevar tu casa tal, entonces, bueno, había una persona que (.) tenemos una persona, además sigue con nosotros, de hecho (risas) todavía, y ya hace, muchísimos años (.) habría una cuando yo era más pequeña y demás, pero bueno (.) y, y sigue con nosotros, entonces sí que había una persona que, que nos echaba una mano (.) pero vamos (.) pero la que (.) llevaba en esos temas (.) #00:11:12-7#

**E** la responsabilidad #00:11:12-7#

**P6** como pasa en muchos casos, la responsabilidad y la coordinación de la casa (.) la madre, no. #00:11:18-1#

**E** y eso llevaba algún conflicto entre tus padres de, que demandara más tiempo, uno qué #00:11:23-7#

**P6** no #00:11:23-7#

**E** tu madre lo tenía #00:11:23-7#

**P6** no, porque, a lo mejor, claro o sea, al final, pues eso, mi madre, lo que te digo también de caren (..) fines de semana, y los ratos de ocio, y demás yo recuerdo a mi padre siempre, estar, ya te digo, a lo mejor faltaba algún fin de semana o algún día (.) pero (.) en ocasiones importantes, desde luego que no, porque si no, sobre todo cuando eres pequeño te recuerdas de determinadas cosas, no, *pues no estuvo en mi cumpleaños* de (.) yo no recuerdo ningún fallo de esos (..) y al contrario, y en mi caso, pues eso, lo que te decía, mi madre llegaba antes, yo estaba merendando o lo que sea, y llegaba antes pues se ponía conmigo a hacer deberes, se ponía tal (.) y una hora después, llegaba mi padre. O sea, que lo que mi madre, también a lo mejor, se volcaba más en la empresa le llevaba más horas también de la casa (.) mi padre estaba fuera, estaba terminando de hacer algo de trabajo, de la oficina o de la empresa, entonces quedaba un poco (..) compensado, por así decir, no (..) al final decimos siempre, que la mujer el trabajo que hacemos también en casa también nos lleva (risas) pero bueno, que oye, también te compensa. #00:12:19-8#

**E** Sí me comentas, sois cuatro hermanos, tú eres Licenciada en Derecho, y abogada, y el resto de tus hermanos #00:12:26-9#

**P6** El mayor es ingeniero, ingeniero industrial, el segundo es también licenciado en derecho, abogado también (.) mi hermana es economista y psicóloga (.) son dos eso, bueno, le apeteció, hacer, en su momento estudió, psicología, esto, económicas (.) y luego estuvo trabajando muchos años y demás, se casó y se quedó embarazada (suspiros) coincidió con que se quedó, en, se quedó sin trabajo (.) y entonces bueno, pues se le juntó (..) yo creo fue antes de quedarse embarazada, estaba pues eso, con el plan de ser madre, etc. entonces, oye pues mira, voy a aprovechar (.) voy a probar a intentar ser madre, y demás, y si la cosa funciona y eso pues oye, me voy a poner a estudiar psicología que siempre me ha apetecido y tenía el gusanillo de estudiar psicología (.) y aprovecho pues eso, los tres años que tal, lo voy haciendo por, por mí a mí ritmo, no eso, lo voy haciendo un poco a mi ritmo y demás y oye pues, me quito el gusanillo y voy haciendo poco, esos tres, cuatro años que me lleven pues, lo compagino también con ser madre y con dedicarle más tiempo a, y luego ya pues oye, me busco trabajo, lo que sea. Y la pequeña ya te he dicho (risas) licenciada en derecho (.) abogada #00:13:32-0#

**E** vuestros padres tenían (.) expectativas en que estudiarais, os potenciaron, os, o, la elección de la carrera, como fue #00:13:39-8#

**P6** la elección o sea, animar sí, forzar, yo en mi caso, nunca me he sentido, entiendo que, al decir mi caso lo digo porque lógicamente soy la que, la que estoy hablando y la que tiene la experiencia directamente pero entiendo que (.) mis hermanos podrían decirte cualquiera de ellos lo mismo, animada sí a estudiar, forzada no, o sea, oye te apetece ir a la universidad, tal, no sé qué, fenomenal y mira, las, el futuro que se puede tener, o las salidas, tal entonces oye, si no, eso, si no hay universidad pues hay otras salidas, tampoco pasa nada, no eso, forzado nunca y la elección de la carrera pues al final (.) intentas también un poco ver lo que yo en mi caso, como tenía a mis hermanos mayores, también un poco oye pues, este es ingeniero, el otro tal, veías un poco el abanico de lo que había estudiado cada uno, también (.) uno mismo tiene también sus tendencias, no, a mí, lo de los números, las formulitas, no (inc.), yo era

más de (.) de coditos, y de (.) estudiar y demás, y también sí que lo veía un poco (.) aunque luego tienes, yo creo que en cualquier caso, y siempre la universidad si te da mucho formación, teórica, parece mentira que lo diga (risas) entre cuatro paredes, o sea, entre una dentro de una universidad pero es verdad (.) o sea, al final la universidad hasta hace muy poco, ahora yo creo que, que cada vez está intentando esforzar un poco más en eso, pero ha sido mucha teoría y al final sales de allí diciendo, vale sí soy (.) economista, yo soy (.) sabes, sales sin saber, sí para el examen que acabas de hacer o que has hecho en primer, lo que sea, te lo sabes muy bien (.) te ponen y te dicen, ala, haz (.) y esto como se hacía, o sea, la teoría sí, la tenemos muy clara pero no eso y bueno ver un poco la experiencia de mis hermanos, ver un poco y luego (.) yo creo que derecho en mi caso me, yo creo que por general en mi caso sí que lo vi, lo vi así, y luego la, me ha dado la razón mis, mis teorías (.) te da un abanico bastante amplio de, de formación. O sea, te abre, teníamos también no muy a fondo, pero también teníamos tema de económicas, o sea, de economía, teníamos derecho de todo tipo, administrativo, tal era un abanico, a parte que el derecho siempre me ha gustado, era un abanico bastante amplio (.) y en principio, a pesar de que luego depende de por la rama que siguieras lógicamente en todos los casos hay que esforzarse, o sea, hay que profundizar más y a lo mejor, (.) tener más formación (.) adicional (.) pero me animo el, el derecho, siempre me gusto, no sé, la justicia era (inc.) (risas) pero siempre me, siempre me gusto #00:16:04-5#

**E** y pensabas, pensabas en la empresa cuando elegiste la, de tus hermanos #00:16:07-4#

**P6** pensaba, o sea, pensaba en la empresa, y no pensaba, o sea, quiero decir, pensaba, pensaba y no pensaba, pero, o sea, (.) me estoy ya (.) sí pensaba en el sentido también a la hora de estudiar la carrera decir bueno pues algo (.) que me sirva, o sea, que tuviera el abanico de posibilidades, el abanico, lo que te decía antes de formación amplia (.) en todos los sentidos y también que me permitiera (.) si decidía ir a la empresa, en la empresa y si decidía estar fuera (.) que no decir, oye, voy a estudiar esto porque, no sé, tengo un taller de coches, tengo que estudiar mecánica, porque voy a no, pues tengo una empresa, la empresa se dedica a esto (.) pues oye, yo tengo esta formación si el día de mañana me quiero dedicar más a la empresa en profundidad, me refuerzo mi formación con esto, con lo otro tener esa posibilidad, o sea, sí, si lo tenía en la mente, pero no era, a lo mejor con diecisiete años o con dieciséis años y demás no era como decir, voy a estudiar esto porque voy a trabajar en la empresa, no, voy a estudiar esto, porque me gusta, porque me da amplitud, porque me da diferentes posibilidades, diferentes salidas, pero no de cara, a lo mejor, tan directamente, a lo mejor si sucos inconscientemente pero no directamente (.) pensando en voy a estudiar esto, para (..) lo que sí tenía claro, que si decidía ese camino de la empresa (.) me estoy adelantando a lo mejor (risas) quería trabajar fuera antes (..) O sea, no iba a ser terminar la carrera y me voy de cabeza para allá (.) no, ya te digo. #00:17:32-7#

**E** Y ese es un tema que hablabais en casa, lo de la formación de cara a, a incorporaros a la empresa o #00:17:37-2#

**P6** Sí, sí que lo habla, o sea, sí, igual #00:17:38-9#

**E** antes de estudiar una carrera o #00:17:41-2#

**P6** o sea, igual que también te digo que ni forzarnos para estudiar, ni forzarnos a la hora de elegir (..) si estaba aquello, de (.) de vez en cuando la coletilla de, oye, (.) bueno, no te olvides de que a lo mejor, hace falta, pues tal (.) sí, o sea, si se miraba por parte de mis padres (..) el (..) el irnos preparando, o sea, en el caso de que sí decidiéramos (.) seguir el camino de la empresa (.) que tuviéramos una formación un poco que nos pudiera ayudar (.) en a, lo que te decía antes, oye al final hay que hacer en la empresa, de todo, pues oye, uno puede estar más dedicado a una cosa si (.) y hacer un economista o no, porque yo al final me he seguido estudiando temas de contabilidad y temas tal, me estoy formando (.) estoy echando también una mano a mi madre, estoy reforzando mis conocimientos y echando a mi madre una mano con el tema contable. Por otra parte también con el tema legal (.) pero sí un poco encaminar (.) no encaminarlo solo, para estudiar, o sea, para formarnos en ese sentido #00:18:35-5#

(Interrupción) #00:18:42-0#

**P6** entonces lo que te comentaba, no forzar, no, no dirigirnos la elección (.) pero sí un poco, pues oye, la elección es libre, pero si ten en cuenta, que, oye, si el día de mañana te decides y te apetece y quieres seguir por este camino que tampoco fuera a decir oye, estoy estudiando musicología (risas) que además yo de pequeña, de primeras, cuando tenía doce años tal, me encantaba, yo estudié piano y solfeo y demás, ah, pues de mayor voy a ser musicóloga (.) (risas) oye, pues musicología a lo mejor no tiene mucho que ver con, pues luego ya, por lógicamente, te sientas más, dices oye, no, pues mira musicología como hobby sabes o, o temas de piano y tal como hobby hubiera estudiado pues otra carrera (.) pues psicología de la



empresa, puede ser, puede ser muy, no, animar mucho y dinamizar mucho la empresa y las maquinarias, pero, pero no. Entonces bueno, pues sí, de alguna manera, oye, ten en cuenta esta formación o ten en cuenta, y desde entonces bueno, pues aparte de lo que siempre va surgiendo pues también uno mismo, tengo esta formación, pues ahora ha salido, lo que te comentaba antes, ahora ha salido un curso de tema de nóminas de no sé qué de contabilidad, pues voy a hacerlo para refrescar un poco y para actualizarme y para siempre un poco por intentar, oye, reforzar sobre todo ahora que estoy más metida en la empresa, reforzar los conocimientos que tuviera y poderle dar, y poderle sacar más partido. #00:19:57-7#

**E** ya, ya, ¿dónde estudiaste la carrera? #00:19:59-5#

**P6** en el CEU en Madrid, #00:20:00-2#

**E** en el CEU y como fue el proceso, acabaste los estudios y luego que (.) #00:20:04-5#

**P6** Acabe, o sea, cuando terminé la carrera lo que te comentaba también antes, lo que sí tenía claro (.) me llamaba la atención la empresa, porque, lo que, como te dije también (.) pues desde pequeños siempre hemos estado allí, lo veíamos, al principio más juego, etc. cuando te vas haciendo más mayor, pues oye, no pues ya (.) ya el papel que te dejaban archivar con doce años, ya ahora ya eso, oye, pues échale un vistazo, dame tu opinión, pues ya te vas involucrando un poco más en la empresa, y si me empezaba a llamar más la atención, a la hora de estudiar la carrera, pues, claro(.) te empiezas a estudiar la carrera, y empiezas a ver a lo mejor algún alguna materia en la carrera (.) y dices, ah, pues sabes que en la empresa pasa esto, pasa, *ya le vas sacando ahí un poco el gustillo* (..) Lo que sí tenía muy claro, es que no quería ir de cabeza a la empresa (.) o sea, eso me lo planteé empresa sí, empresa no, pero lo que tenía muy claro es que antes de la empresa quería estar trabajando fuera, quería estar trabajando fuera porque si (.) es difícil entre comillas, después de diez años más o menos que llevo en la empresa ya lógicamente eso está más que superado, pero es verdad que entras en una empresa (..) mira la hija de (..) y está aquí porque es el hijo de, no, pues oye, entonces ya no de cara a la gente que estuviera conmigo, pero sí de cara también a uno mismo decir oye, yo estoy en un sitio y estoy haciendo una cosa *porque valgo* (..) o porque soy (.) sabes también sacarte un poco las castañas del fuego y no estar siempre (.) bajo las, las alitas de papa y de mamá no, estar un poco pues (..) recibiendo algún palo, entre comillas (risas) algún palo, y también endureciéndote y formándote en ese sentido, sabes, porque la carrera y la, el trabajo, si da mucha formación, pero yo creo que también te da (..) te da un poco también de (.) de movimiento y de manejo y, el estar creándote (..) yo esto, off de record, como dice el otro, yo le dije a mi padre siempre que quería unos compañeros cabritos, cabritos no, unos compañeros cabrones y un jefe hijo de puta, o sea, (risas) en el buen sentido, en el sentido de que no se me pusiera fácil, sabes, porque yo ahora en el día a día, diferencias de opiniones con mi padre he tenido (.) muchas, pero yo me siento con mi padre, oye, esto así, esto no, tal (.) y en un momento dado dice mi padre, esto se hace así porque yo lo digo (.) y *es amén*, vale, pues yo le puedo discutir, o me levanto, vale (..) un empleado lógicamente no le va a responder así a un jefe y un jefe a lo mejor (.) tampoco responde de unas ciertas maneras a un empleado como me puede responder a mí, por la confianza y por la complicidad o lo que sea que hay, entonces, pero *sí* (.) te apetece, o sea, en mi caso si me apetece (.) tener eso, el decir eso, oye (..) tengo que ir a hablar con mi jefe, le tengo que presentar un proyecto, le tengo que presentar un x, (.) y tener deferencia porque es mi jefe o porque tal, y el otro pues oye me dirá, sí, sí, no, si blanco si negro, (.) con esa diferencia de que es mi jefe y de que tal y el compañero pues oye, habrá mejores, peores, tendré que lidiar con ellos (.) te ganas, lo que te decía antes, también, después de diez años en la empresa te ganas tu hueco, porque te lo has ganado y porque lo vales (.) entonces estás a la altura si el respeto que te tienen tus compañeros, tus empleados en (.) que al final quiero decir con empleados, y empleados, pero también bueno, pues sí, yo creo que la mayoría de nosotros hemos empezado desde abajo y aprendiendo y formándonos y viviendo desde el principio lo que es la empresa, pues también en muchos casos ha sido con a pesar de que tú eres el dueño de esa empresa y de alguna manera es tu empleado, pero sí me voy con el comercial de tal zona yo estoy ejerciendo en ese momento de comercial (.) es mi compañero (.) aunque tú seas el (.) aunque tú seas el hijo del dueño y el jefe el día de mañana o no, tal, en ese momento (.) vas con un comercial, ejerciendo de comercial, estás trabajando con un compañero. Y entonces me apetece también, pero me apetece tener (..) la parte positiva o negativa que pudiera ser el compañero de fuera (..) de una empresa externa, #00:23:55-1#

**E** y cuántos años trabajaste #00:23:55-8#

**P6** la verdad que, o sea, no demasiados yo creo que fueron intensos pero no eso, fueron dos, tres, años, estuve haciendo un Master, y luego, dos años, dos años y medio (..) así que #00:24:04-8#

E en una empresa relacionada #00:24:06-0#

**P6** estuve (.) no estuve en temas (.) temas más dirigidos con la abogacía, estuve con, en, colaborando con un despacho de abogados, después del Máster, uno de los compañeros me, me pidió que me (.) me incorporara con él, y luego llevando temas, *temas de la empresa*, ya más, o sea, ya a parte temas legales de la empresa y demás, vinculándome a lo mejor en ese sentido (.) y luego también, con la, con mi propio despacho y eso, montando cosas (..) y, y eso más dirigido, ves, eso sí, más dirigido a, al tema legal, no ya tanto dirigido al tema empresarial y demás pero al tema legal, pero bueno con despacho y tal, y, bueno, pues por lo menos tenías el jefe y tenías los compañeros, y tenías (.) aunque no tan relacionado con lo tuyo pero (..) con lo tuyo, con la empresa, pero sí por lo menos estar en ese ámbito de (..) *hostil no, (risas) digamos hostil, entre comillas.* #00:24:56-3#

E Y la decisión esa, el salto ya de incorporarte más plenamente a #00:24:58-9#

**P6** el salto de incorporarme, lo que te decía es (..) fue (.) fácil y difícil (.) porque (.) bueno, pues al final veías desde siempre y lo comentábamos antes, pues oye, delegar mis padres, si han delegado y están delegando mucho, bueno al final oye, te cuesta soltar eso que tú has conseguido, cuando alguien está empezando siempre estás tú detrás, como diciendo a ver si lo va a hacer bien, a ver si no lo va a hacer bien y demás, le dejo esto pero yo lo voy a revisar, etc. ((suspiros)) pero bueno, sí que es verdad, que me, me iban delegando bastante temas de los, legales, contratos, revisiones de marcas, de diferentes temas, me los iban delegando y claro, ya cuando vas viendo, a parte que lo veas en un archivador aquí puesto cuando te va llegando y vas viendo que el volumen es tan amplio ya te planteas que oye, en vez de hacerlo un tercero de fuera pues oye, yo me puedo, aquí, aquí hay material para que yo me pueda meter aquí (..) también coincidió que acabe una de las temporadas que estuve en uno de los despachos, colaborando con uno de los despachos, me había salido otra, otra oferta de trabajo, me hicieron una entrevista de trabajo y demás (.) y, y claro, el momento (..) *pegiagudo* viene cuando (.) iba a decirte, tienes dos con, dos ofertas de trabajo encima de la mesa, tenía una, la otra era (.) una oferta ficticia, era irme a mi casa, irme a mi empresa, entonces es el momento que dices probablemente sea hora el lugar de tomar la decisión (.) el momento de tomar la decisión y valoras, te decía que era fácil y difícil porque dices, *fa*, fácil en el sentido de que al final, todo el esfuerzo y todas las horas, y todos los disgustos que te llevas (..) al final repercuten en ti, en tu empresa y en tu casa (..) y difícil porque por otra parte (..) lo que salga para bien, sale para muy bien, lo que puede ser, puede ser muy malo, hay casos, todos conocemos casos seguramente de empresas oye, en mi empresa me va fabulosamente y en la empresa del vecino, mira no se hablan (.) hermanos entre sí, no sé, por problemas familiares, empresariales o lo que sea, y se dice uno (.) entonces dices, *fuffff*, yo tengo cuatro hermanos, a mis padres les quiero con locura tal, mira si hay un conflicto de no sé qué (.) sabes, *mezclas un poco todo*, o sea, lo que la empresa porque dices vale, estos me ofrecen tanto de dinero y demás, pues a lo mejor en mi empresa (.) y en lo que es el salario, lo que sea, por retribución económica (.) es menor, pero la contraprestación lógicamente, lo que decíamos antes (.) retribuye, o sea, la retribución que tengo (.) no económica (.) de otros beneficios, pues eso, estoy haciendo este esfuerzo, estoy consiguiendo estos temas, repercuten en mí, en mi empresa y en mi casa, y lo que llevo, estoy llevando (.) o sea, lógicamente se equipara lo que ganas con creces, pero también por otra parte dices, si la cosa explota, si por lo que fuera, fuera mal (.) ahí yo creo, no sé, de momento noo, gracias a Dios, no me ha tocado todo, hacerlo (..) pero también me senté, o sea, ya decidí, que bueno en el conjunto de la oferta, lo que te decía, *ficticia*, entre comillas, que tenía de la empresa familiar, me compensaba mucho más, también me senté con mi padre y le dije (.) igual que estoy entrando en la empresa (..) y me he parado con mi tiempo meditarlo a pensarlo y a, y a tomarme mi tiempo para valorarlo (.) si un día veo que la cosa se tuerce por el motivo que fuera (.) no me va a costar tanto salirme, o sea, prefiero (..) la familia, quiero decir que prefiero (...) *la familia* (.) prefiero yo estar fuera de la empresa para y la, si la familia se mantiene (.) que no decir, oye, yo me quedo aquí (.) eternamente, luego tenemos problemas en la empresa repercute en la familia, repercute, al final todo está mezclado y unido, entonces, *sí, me costó*. O sea, sí me costó, en ese sentido, sabes, pues de la balanza de (.) un poco de la, de poner en la balanza eso, lo, lo bueno que dices al final todo el esfuerzo y todas las horas que les echas, es a beneficio tuyo y lo disfrutas mucho más y los éxitos se disfrutaban mucho más, los disgustos también pesan mucho más pero luego dices, si hago por lo que sea, sabes, un poco, y ya al final decidí que (.) si lo malo (.) si algo malo, viene, que de momento ya te digo, gracias a Dios, no (risas) no se ha dado el caso, pues oye, se tomarían las medidas o lo que fuera y, sabría, se saldría del tema, pero (.) me apetecía #00:29:15-8#

E y tus padres como lo tomaron, tanto tu madre, como tu padre, la decisión #00:29:19-5#

**P6** *Encantados*, (risas) la verdad, la verdad que, yo creo que en ese sentido, mi padre, o sea, yo creo que a lo mejor (.) luego a la larga de tiempo los dos igual, pero yo creo que mi padre en ese sentido lo vi

bastante (..) no me sale ahora la palabra (...) recon, o sea, como reconfortado, como decir, ya tengo algo, un apoyo, sabes, en todos estos campos que yo estaba dando a un tercero, que tal, que a lo mejor son un poco (.) todo en una empresa lógicamente tiene su importancia pero (.) los temas legales, de registros, las marcas son un, un activo muy importante para nosotros (.) ya tengo a alguien que me respalda un poco más desde dentro, sabes, porque mi hermano (..) me lleva unos años, llevaba ya también bastantes años en la empresa, es licenciado en derecho igual que yo pero él se dedica más al tema comercial, lo que era el tema legal, y tal, entonces como era (.) bueno, aunque lo mande a un tercero mientras tal y mientras (.) veamos cómo va esto funcionando pero ya tengo a alguien en casa (.) que va a velar por esto, que va a vigilar al de fuera (risas) que se lo haga bien (.) y no sé, yo creo que se vio, bastante aliviado de que tomara la decisión en ese sentido, en el sentido de tener otra persona más, otro refuerzo más, dentro de (.) de ayuda y de #00:30:28-7#

**E** tu hermano ya estaba, el mayor, el ingeniero #00:30:28-7#

**P6** sí, sí, mi hermano, no el segundo, es el segundo el que está. Mi hermano estaba (..) yo creo que al cien por cien, desde el año noventa y cinco, hace veinte años o por ahí, más o menos, mi hermano ya lleva bastante (risas) bastante racha. #00:30:43-3#

**E** Y, lo primeros recuerdos que tienes así de (.) en la empresa, laborales ya #00:30:50-8#

**P6** Los primeros recuerdos, ya de estar dentro (.) no lo publiques mucho los primeros recuerdos fueron, eran a lo mejor sí, entre comillas, de esos de llegar a casa y decir, que habré hecho yo (risas) en qué momento, quién me mandaría a mí (.) por lo que te decía antes, porque (..) igual que te decía que mi padre se sentía, o sea, se sentía aliviado (.) por supuesto que él, él trabajo tal, pero lo que te comentaba antes ni un hijo habla igual con su padre (.) con un trabajador, con su jefe, ni viceversa, ni un jefe habla con un empleado como su padre, como un padre con su hijo, sabes, por mucho que seas, yo hasta ahora alguna vez, me han pregunta tal, no porque claro, digo, no, mi jefe es, *mi padre es mi jefe*, yo una cosa es que vaya al despacho de mi padre, y hombre papa, tal, no sé, y hablemos, con, lógicamente coloquialmente como padre e hija, no le voy a tratar de usted, de que también habrá casos, o sea, a lo mejor también eso (.) pero es, mi padre es mi jefe (..) o sea, al final eso, entonces yo me sentaba allí, entonces tienes la parte del jefe que te manda y hazme esto, y necesito tal y la parte de padre, de que a lo mejor comentas algo que tu harías de otra manera, por esa confianza de (.) que soy tu trabajadora, que soy tu hija y tal, pues esa confianza de pues yo haría esto así, tal (..) y alguna contestación también las he recibido si no es palabras textuales similares, esto se hace así porque yo lo digo (..) y lo que te decía antes, un trabajador no le dice algo así al jefe, como diciendo pues si tú lo dices así, hazlo tú sabes, o sea, que quiero decir que en ese momento (..) se entrelaza y se mezcla también el (..) gorro, que nos hablan en charlas no, el gorro del padre, el gorro del jefe, el gorro de tal, se entrecruzan esos gorros de padre, jefe, hijo, trabajador entonces tienes (.) el papel, el rol de hijo, de jefe tal, y el rol de padre y de hijo, entonces (..) un hijo no le habla, o sea, un empleado no le dice eso a su jefe si (.) si tú lo quieres hacer así, hazlo así, y lo haces tú, ni un jefe lo dice, a lo mejor de esa manera, sabes, sí le dice al empleado, así lo vas a hacer porque esto es con tal, cuando oye hay otra forma, a lo mejor, otra, otra interacción, y otra forma de hablar a lo mejor entre, a lo mejor, no, seguro, (risas) o sea, un empleado le dice a mi padre si usted quiere hacer esto así porque usted lo dice lo hace usted, ahí tienes la puerta guapa, (risas) y entiendo que sería lo lógico (.) entonces los primeros días, pues eso, estaba, las primeras temporadas, pues un poco lo que te digo, se mezclaba, pues esto así, yo intentaba claro, yo intentaba, como hasta dos días antes o tres que decir oye, yo lo haría así, lo haría asao, he mirado tal (.) y era un poco mi padre la, pues a lo mejor tirar por la vía de, esto se hace así porque yo lo digo, y dices, madre ah, pues si tú lo dices así y lo tienes que hacer así tal, luego también te paras a pensar y dices, si estuviera en una empresa de fuera (.) esto se hace así porque lo dice el jefe (..) y yo no voy a contestarle al jefe ni le voy a decir ni sabes, de alguna manera dices, a ver si voy a tener, estando ya dentro, cien por cien incorporado, voy a tener más conflictos de los que me esperaba, pero luego la verdad que, pues eso, ha sido la verdad que ha sido rodado y, y muy, y y ahora mismo no me arrepiento para nada. #00:33:57-9#

**E** Y con tu madre, la relación, porque a quién te refieres más como jefe a tu madre, también te refieres a ella como #00:34:04-5#

**P6** a mi madre me refiero, es, es gracioso, hay que ver, hay que ver, o sea, un tema que es gracioso, y demás, también un poco lo que comentábamos antes del rol, hijo, empleado, y demás y eso, y un poco también por mantener distancias ya no, ya no por mí, porque lógicamente, te lo comentaba antes, yo no, yo no trato a mi padre de usted en la empresa, ni fuera tampoco y pero si un poco por dejar a lo mejor ese margen y esa diferencias con los empleados, o sea, es gracioso porque mis empleados por ejemplo a mi

padre es Don Paco, mi hermano es Guillermo y yo soy Laura (.) no, muchos de nuestros empleados llevan con nosotros cincuenta años, o sea, no cincuenta años, pero treinta y tantos, me conocen a mí desde que era así ( indicando una estatura de niña pequeña) (.) no me van a llamar Doña Laura, a parte, ni lo quiero, ni me apetece y la mayoría de nosotros, de ellos, son de mi edad, mayores entonces quiero decir, entonces tampoco, a mí no me llaman (.) pero es muy gracioso, porque a mí por ejemplo, yo estoy en la oficina de Madrid, habitualmente, llegan cartas para mi padre, y yo las remito para Ponferrada y pongo Don Paco, pero sin embargo las que le mando a mi madre pongo, M<sup>a</sup> Paz, o sea, no pongo mama, porque tampoco, tal, pero pongo M<sup>a</sup> Paz y sin embargo a mi padre pongo Don Paco. Todo el mundo en la oficina le llama Don Paco, entonces las cartas que yo le mando a mí padre, que eso es gracioso, que es no tiene tampoco ningún, podría poner directamente Paco o (.) sin problema, tal, pero como en la empresa para todos, mi padre es don Paco, mi madre es M<sup>a</sup> Paz, pues yo (risas) #00:35:26-6#

**E** pero a quién le otorgan más autoridad, los empleados #00:35:28-0#

**P6** a los dos, eh, #00:35:29-2#

**E** a los dos #00:35:29-9#

**P6** más autoridad los empleados los, ellos tiene más (.) a los dos igual, pero lo que te iba a decir, en algunos de los casos, tienen el contacto, el contacto que tienen es con mi padre, no con mi madre, porque el tema por ejemplo marketing, el tema de diseños, lo hacemos (.) el 85% del tema de marketing y demás lo hacemos nosotros, mis hermanos, o sea, nosotros en, en la empresa, entonces si baja mi padre con la persona de marketing pues esto lo quiero hacer, mi madre no baja allí a hablar, no, no se dedica a hacer el tema del diseño de marketing y demás, no lo hace (.) sin embargo hay otra gente, pues del tema de contabilidad, o sea, la gente que reciba las facturas que haga los pedidos y demás, M<sup>a</sup> Paz, pues mira, nos ha llegado este pedidos que tal, entonces, depende quién sea y depende que, pero vamos, como jefes, incluso la gente, lo que te decía de las de marketing que no tienen contacto tan directo con mi madre (.) La jefa es mi madre, o sea, los dos son jefes, yo creo que por igual. No me atrevería a decir yo creo que les (.) consideran a los dos jefes por igual. #00:36:25-7#

**E** Y algún recuerdo especial que tengas de esas primeras experiencias laborales, de sentirte reconocida #00:36:32-7#

**P6** algún procedimiento de estos de que hubiera que reconocer algún, alguna marca de estas, que se nos pelean y demás, que tal (.) no pues ese tema, te vas a encargar tú que al principio, dices, bueno, simplemente revalidar una marca o tal, que no son cosas tampoco de un (.) de una importancia, demasiado grande (.) dices, pues bueno, ya es un paso que dices, ya es, voy a delegártelo a ti, te lo he dejado en tus manos, la responsabilidad es tuya (..) y mira pues lo he hecho tal, no sé qué y ha salido bien esto, ha salido bien aquello, entonces sí que es verdad que (..) que esos pequeños, luego ya claro cada vez el, el revalidar una marca se convierte en que ahora hay que hacer no sé qué, y pedirle a la marca con, todo el recorrido más grande y cada vez son (.) son los logros mayores, con lo cual el reconocimiento es mayor, también, es verdad que (risas) que es lo que tiene #00:37:24-2#

**E** Y en cuanto por ejemplo, a recibir cumplidos, tus padres, que te, te hacían alguna #00:37:28-8#

**P6** no, (.) no pero porque (risas) no pero sí, al final mi padre no es muy dado a halagarte mucho ni a venderte mucho (.) muchos piropos ni muchas alabanzas pero bueno sí que se le ve, ah, pues hemos conseguido, ah pues mira que bien, tal sí que, sí que se alegre, sí que te lo reconocen, no es del día a día de estar todos los días, a lo mejor, pero sí que en momentos puntuales y en momentos, que, además han conllevado un sacrificio, mayor o menor (.) porque ya digo, al principio pues oye, los logros eran más, más pequeños, cada vez se va ampliando, pero bueno, también te sientes tu reconocida, te sientes, o sea, sienten el esfuerzo que has hecho (..) y sienten la importancia que para ti tenía ese primer (..) pues eso, me he enfrentado a tal cosa, que no lo había hecho a lo mejor, tan directa, o sea, sí directamente pero no de cara a la empresa (..) porque demandas había presentado, había hecho o sea, había conseguido otros logros en mi vida empresarial, en mi vida laboral, (..) pero esta es mi casa, mi empresa, y lo que decimos al final se mezcla un poco todo, no. #00:38:34-7#

**E** Y con tu hermano la relación, cuando te incorporaste, háblame un poco de esa, eh, tipo, relación, #00:38:40-9#

**P6** pues, claro, (.) yo cuando me incorporo a la empresa, mi hermano lleva ya (..) diez años, no, once años, entonces lógicamente la trayectoria viene aquí la niña, o sea, mi hermano aparte de que lleva más

tiempo que yo en la empresa, mi hermano me lleva once años (..) con lo cual, *soy la pequeña de los cuatro*, entonces es como (.) viene la niña (risas) y lógicamente mi hermano tiene cuarenta y seis años, y yo treinta y cinco (.) las diferencias son menores, cuando tienes (..) treinta años y tu hermana viene aquí con (.) sabes, dices, esta que pinta aquí, viene la niña, que tal pues, pero bueno, poco a poco, también iba a decir, no un reto, porque reto no ha sido nunca, porque la verdad es que no me he sentido nunca como la lucha de a ver si me reconocen y a ver tengo que demostrar (..) pero sí bueno poquito a poco por lo que decíamos antes, el logro pues mira, acabo de hacer no sé qué, y me lo han validado sin tal, a pues mira que bien, y ya vas poco a poco, y dice oye, ya yo pensaba que eras la niña, yo pensaba que tal (.) pero vale igual que yo, y lógicamente, derecho tenemos los cuatro, por supuesto, para estar, pero encima (.) yo creo que a lo mejor, no más complicado y no más duro (..) pero sí igual que tienes la, que te estén mirando tus empleados con una lupa, o que te estén mirando los empleados de tu padre, en este caso o una lupa, aquí viene la hija de papa (..) entonces tu hermano que lleva once años que ya lleva otra trayectoria que ya tal, dirán, a ver si esta está aquí (..) pues eso, no que esperando que me demuestres nada, pero bueno, mirando un poco también (..) a la expectativa (risas) pero #00:40:10-7#

**E** te sentiste así como mirada por lupa, por #00:40:13-4#

**P6** no mirada por lupa, pero en el sentido, sabes, pues, eso un poco como al principio, bueno pues, mira que he conse, ah, bien, sabes como diciendo (..) a lo mejor, lo daba por hecho, luego claro, vas consiguiendo y decir, oye, y ahora he conseguido esto, y ahora he registrado esta marca, y ahora y va diciendo, anda, pues (..) sabes, no que me miren, no mirada por lupa y no eso, pero bueno como un poco, a la expectativa, sabes a ver, a ver lo que pasa #00:40:39-8#

**E** y has visto #00:40:37-7#

**P6** ya que viene la niña, si #00:40:41-5#

**E** con los empleados y #00:40:43-2#

**P6** con los empleados también, ya digo, o sea, los empleados son mucho, (..) muchos de ellos, me han visto (risas) lo que te decía, me han visto, me acordaba un día con una (..) concretamente, vinieron a hacer una visita a la empresa, y eso, estábamos viendo unas máquinas, me encantaba verlas y le comentaba a una de las empleadas dice, cada vez que veo la máquina (..) digo cual, me da igual verla cuarenta veces, que cuarenta veces que me emociono, que me gusta y que me, que me evoca recuerdos, lo que comentábamos antes, y dice, jolín, y yo pensar, ahora que estoy mirando a ti, pensar que yo te conocí en la barriga de tu madre (risas) sabes, y claro, para esta gente a lo mejor, es (..) no más complicado porque a lo mejor lo ven como evolución natural pero bueno, pero (.) gente que lleva a lo mejor menos tiempo que de repente viene alguien que no conocen de nada (..) que no saben la trayectoria que puedas tener (.) y llega ahí la niña de papa, sabes yo creo que a lo mejor, más mirada con lupa por la gente más joven, en el sentido de esta quién es, esta pa que viene, esta tal, que por los que llevan más tiempo, y luego por otra parte con los que llevan más tiempo (..) a mí me han regañado, y me han enseñado y a mí me han todo, o sea, (risas) quiero decir, yo llegaba allí, y yo no puedo pretender mandar a una persona que lleva trabajando en una empresa y haciendo algo veinte años, o los que sea (.) yo, tienes que enseñarme tú a mí, o yo, por mucho que sea tu jefa, por mucho que sea tal (..) el que me tiene que enseñar eres tú a mí (..) Entonces (risas) ya te digo, me he sentado, no porque tal, porque esto, por qué lo haces así, porque esto hay que hacerlo de esta manera, y esto, y tú, vale, vale (risas) es #00:42:12-6#

**E** En qué puesto de trabajo entraste #00:42:15-6#

**P6** pues #00:42:16-5#

**E** o que tareas desempeñabas y que funciones #00:42:17-2#

**P6** pues irme de o sea, el tema de comercial, estuve (.) no directamente, o sea (.) no con una zona adjudicada, pero sí visitando a los diferentes comerciales y viendo un poco, por ver el día a día, nosotros tenemos una red, más o menos, treinta comerciales, que se van todos los días, a la nueve de la mañana salen de sus casas, y se recorren las farmacias de la zona que les toque (..) entonces pues eso, te vas, ahora te vas a Barcelona y tal (..) pues irme a Barcelona, pasarme allí tres o cuatro días y demás, visitando las farmacias, visitar mayoristas, luego ya la toma de contacto de (..) luego los farmacéuticos son muy listos tu llegabas, no es que viene una compañera que se va hacer cargo de, y no (inc.) la jefa, no, pero bueno. Entonces, empezando un poco por, sobre todo, por el conocimiento, porque, lo que decía antes también, tú no puedes (.) yo igual que yo no puedo pretender enseñar a una persona que lleva allí veinte años, si yo



no sé cómo es el salir de tu casa, ir a una farmacia, venderle al, tendré que ver cómo lo haces, para luego, poderte corregir, o poder aprender yo, y poder sacar, mis opiniones, mis pros, mis contras lo que le haya visto a ti (.) e irlo viendo y (.) ver en qué podemos mejorar, oye pues no te puedo comprar el producto porque me pasa, pues luego, volver a la empresa decir, oye que pasa con este producto, que no lo quieren por este tema por aquel tener un poco el feedback y, y poder (.) poder verlo de todas maneras. (..) Y entonces, pues ya digo (..) visitando comerciales, visitando a los mayoristas, peleándome con tal, alguna vez me llegaba alguna cosa, alguna vez, bastantes veces, me llegaban temas de, de los legales, esos sí que desde el primer momento (..) me han tocado cosas, de menor a mayor importancia pero sí que ha sido bastante, ha sido bastante (.) recurrente, porque todo lo que llega, hay que registrar tal marca, hay que renovar, tal otra, hay que (.) lo que fuera, marcas y demás, y eso, o contratos, revisar contratos, y demás todo para mí, y luego ahora, pues que te voy a decir, lo que me decías antes quién manda más, tu madre o tu padre, pues a mí, los dos por igual y ahora mismo también lo que te decía desde donde con el tema contable desde cero, porque mi madre lleva, te contaba, que llevaba la contabilidad de ( nombre de una empresa), que lleva (..) cincuenta años, en, o sea, existiendo cincuenta años, mi madre, claro (.) una persona que tiene la contabilidad, con una experiencia de *cincuenta años*, a mí, que llevo dos días (risas) que te voy a contar, me siento con mi madre, tiqui, tiqui, te ha quedado claro, y dices, si no he encendido el ordenador, que me va a quedar claro (.) pero entonces estas aprendiendo cosas, que #00:44:55-4#

E y ella al pie del cañón y no le apetece retirarse? #00:44:58-0#

**P6** sí, si le apetece (..) pero también es que, si le apetece pero por otra parte, o sea, igual que mi padre, sigue al cien por cien y mi padre, los horarios de mi padre, yo creo que también (..) me comentabas antes de si no se echaba de menos el, lo, el, pues eso, la figura, no la figura, pero bueno el, que a lo mejor le dedicaba mucho tiempo a la empresa (.) se la ha empezado, le dedicó mucho en su momento pero también ahora cuando somos mayores (..) como ya no tienen tanta obligación por así decirlo de ahora me tengo que encargar, o tengo que preocuparme o tengo que ir a casa, tengo que ir a casa por mi mujer y demás pero ya no tienes que sacar tanto tiempo para tus hijos, le echa muchas horas, mi padre le echa muchísimas horas, en la empresa, mi madre le echa muchas, pero a la una de la tarde mi madre se marcha a hacer unos recados, a hacer un poco de compra, a hacer la comida y demás eso, y a las seis de la tarde vuelve a salir de la oficina. Entonces, sí, sigue, porque en Ponferrada, lo que comentabas antes, León es un pueblo, Ponferrada más, (..) qué haces todo el día, todo el día todos los días, porque dices dos días, pues mira, dos días no me apetece ir a trabajar, no voy, me voy a dar un paseo (..) todos los días, que haces tampoco, si fuera en Madrid, a lo mejor dices, me voy de tiendas, me voy de paseo, me voy de museos, me voy de lo que sea, pero en Ponferrada, tampoco, y también para ella, yo creo que también le sirve, son personas que, a pesar de la edad que tienen, son jóvenes y la cabeza funciona perfectamente a cualquiera de los dos, (..) y les mantiene también activos, y mi madre, vamos activos y mi madre, como te cuento, no porque tal, me han hecho, (inc.) tanto, dices chica, yo no te tengo que estar, tanto con la calculadora pero bueno, y lo que te decía, la contabilidad, claro, la experiencia que lleva mi madre de todos estos años, yo me siento con ella, y lógicamente ya, a base de hacerlas, ya llevo una temporada, bastante, tres, cuatro años, metiéndome con ello y lógicamente, hay movimientos, hay asientos, hay cosas que ella lo sabe hacer con los ojos cerrados (..) y hay cosas que me siento con mi madre pues mira vamos a registrar no sé qué, un asiento contable de (.) acciones, de lo que sea, no sé, tal, entonces me siento con ella, yo me siento al lado, porque hay veces que, hazlo tú, y tú dices, o cielos, porque si esta la hago yo pendiente, si no lo haces rápido, también ella se pone nerviosa porque claro, ella va por delante tuya, pero si lo hace ella, es distinto, porque esto lo pongo, al debe, lo pongo al haber tal, te ha quedado claro y tú dices, mejor digo que sí. No me ha quedado claro, pero luego cuando llegue a casa, me lo estudio y me lo practico yo, (risas) porque va, muchísimo más rápido, lógicamente mucho más, y aprendiendo claro yo llegaba allí con mi madre, digo, suelto todo, me quedo allí mirando el ordenador con cara de tonta (risas) #00:47:32-5#

E o sea, que para tus padres, el trabajo #00:47:35-9#

**P6** yo creo que para mí, o sea, para mi madre sí sabe desconectar más, mi padre le cuesta mucho desconectar de ello, hablábamos antes del relevo generacional (.) será más factible que lo releven (risas), o sea, que revelemos a mi madre, que a mi padre. Así que no eso, porque a mi padre le cuesta mucho, delegar, y delega cada vez más (..) pero igual que te delega, de este tema te encargas tú, y luego te llama, oye y de este tema qué sabemos, y que hemos hecho, porque mira, el otro día vi, y estuve buscando y (..) a ver, es un tema que has delegado en mí, *déjame que lo haga yo*, luego ya oye, recuerdo (.) eso ya pues de los primeros, dices, alguna de estas experiencias o momentos, de esta tema te encargas tú, lo delego en tí, te encargas tú, y tal, digo, vale (.) era un tema un poco, más o menos lo que estamos haciendo ahora, pues un poco de la historia de la empresa de hechos, de eventos de tal, no sé qué, digo bueno, yo hago, dentro de lo que sé, y demás, y seguro que me tienes que corregir fechas o algún dato de alguna cosa de ventas o

de lo que sea, me lo tendrás que corregir tú, porque a lo mejor no lo tengo tan (.) tan fresco, no pero eso lo delego en tí, tal, bueno, pues cuando lo tengas hecho lo comentamos, me pasas (.) me acuerdo que un día me llama y me dice, oye, estás en casa, te voy a pasar unas notitas del tema este que habíamos hablado y tal, yo digo, perfecto (..) sus notitas, eran treinta folios (..) escritos a espacio simple, a ver, si son notitas, no es que me lo hagas, tú, sabes, (risas) o sea, hemos dicho que yo lo haga, tú me lo corriges o comentamos algún pequeño detalle va sus notitas, digo, va, me dará dos folios con los, treinta, folios. #00:49:12-7#

**E** ¿Tienen formación universitaria tus padres?, que no te había preguntado #00:49:11-7#

**P6** no, no #00:49:12-3#

**E** son autodidactas #00:49:12-4#

**P6** Formación, formación (..) vital, no (risas) como dicen, la universidad de la experiencia (..) corrijo, me has preguntado, repite la pregunta, si tienen formación universitaria, sí, de la universidad de la vida (risas). No, no tienen formación universitaria. Pero por eso es verdad, que hombre, mis padres siempre intentaron pues oye, que nosotros fuéramos a la universidad, si nos apetecía, y si veíamos que tal, intentar darnos por lo menos esa posibilidad, puesto que ellos no la tuvieron, consideraban que era productivo y era bueno para nosotros (..) me da igual, te digo eso, y te digo lo que te, comentábamos antes, de la universidad sales con mucha formación (.) pero lo que digo o sea, yo me pongo con mi madre y sí, he ido a contabilidad, me he ido a cursos de nóminas, me he ido a, y no sé, ahora ya sí, pero cuando me pongo, cuando me ponía con mi madre, hace ocho años (..) y yo otras, y esto (..) no tenía ni idea (.) entonces la formación de ellos, universitaria, de cincuenta años. (risas) #00:50:15-3#

**E** Cuando te incorporaste a la empresa de quién recibiste más apoyos #00:50:20-9#

**P6** (..) #00:50:22-0#

**E** Quién fue quién te acompañó un poco en ese proceso #00:50:25-7#

**P6** (..) te refieres a familia, entiendo que familiar #00:50:29-1#

**E** sí, familiar o bueno, o a lo mejor, por gente externa a la familia #00:50:32-4#

**P6** no, familiares no ósea (.) tengo, una, una de mis mejores amigas, que a esa alguna vez sí, de eso que estoy en qué momento se me ocurriría, el decir que sí entraba en la empresa y tal, pues algún detalle, o alguna anécdota sí que, sí que, hemos comentado y demás. Pero yo creo que, yo creo que en casa, o sea, los mayores apoyos yo, creo que los he recibido en casa, #00:50:52-4#

**E** por parte de #00:50:52-4#

**P6** por lo que te decía, o sea, no directamente, no con el elogio, de te quiero, que, qué bonito, que bien lo haces, tal, pero sí, el viendo, pues eso, hoy te delego tal cosa (..) te voy a demostrar que confío en tí, no diciéndotelo (.) si no, trasladándote parte importante e intentando que se viera reflejado un poco en la responsabilidad que te, que te delegaban y que te, que te daban. #00:51:16-6#

**E** ya, ya #00:51:16-6#

**P6** yo creo que de esa manera lo (.) o sea, yo, por lo menos lo he sentido de esa manera, el apoyo y la con, la comprensión, porque (..) lo, no hacía falta comprender nada, que había decidido muy valiente sí, pero, pero sí el apoyo de sentirte arropada, de sentir que pues esto lo vas a hacer y en (.) vacaciones por ejemplo en agosto, nos vamos por ahí de, un mes de vacaciones, mis padres se iban un mes entero, yo la última semana de agosto, me reincorporo, nosotros cerramos, cerramos entre comillas, siempre queda alguien de respaldo, en agosto cerramos todo el mes, tres semanas, tal, el veintitantos de agosto, que es la última semana de (.) eso, se vuelve a abrir la empresa (.) yo llevo ya tres, cuatro años, que esa semana me incorporo, y me incorporo en Ponferrada, porque en Madrid ya hay otra persona también tal, bueno, me incorporo en Ponferrada, porque es donde está la fabricación, donde estaba la sede más (..) el grueso de nuestra empresa, entonces me apetece incorporarme allí por cualquier detalle que pudiera surgir en el tema (..) y entonces, claro, pues eso también, sí, sí, no pues ahora cuando te vayas la semana, entonces, ya pasaba de, para qué te vas a ir, y para que tal, de las vaca, ya pasamos, cuando te vayas la semana que viene, entonces es como sabes, *ya cuentan contigo* (.) es un poco ese reconocimiento de que ya cuento contigo, vas a estar allí, pues eso con mi madre, lo que con ella, a lo mejor, tardo media hora en hacer

(risas) luego ya me pongo tranquilamente yo, y lo hago entonces todo esto de, pues mira, pues lo has hecho bien, pues tal, pues ha salido alguna vez con mi madre también eso, oye pues dime, claro por esta vez mí, mira, por esta vez, no te ha encontrado ningún fallo, cachis en la mar (risas) un poco el, eso, es ese (...) ese reconocimiento sin (...) delegando #00:52:57-4#

**E** un poco (inc.) #00:52:58-1#

**P6** eso te iba decir, sí, no diciéndolo pero sí (.) lo que comentaba, oye pues mira ya que he visto no diciéndote que bien has hecho esto pero, #00:53:07-0#

**E** de otra forma sí #00:53:07-0#

**P6** oye pues el otro día, te, te delegué, o te encargué no sé qué, (.) registro de una marca y ahora te estoy en (.) delegando en ti, x, que tiene más importancia, es una forma de yo creo en ese sentido, no. Pero muchas veces se agradece más sí, se agradece más y se nota más a lo mejor, no que, que muchas veces somos muy dados a hablar y (..) y luego al final lo que demuestra es (.) son los hechos. #00:53:34-0#

**E** Estáis dos incorporados, los otros dos decidieron #00:53:38-0#

**P6** decidieron que estaban, o sea, que sí, les, o sea, mi hermano desde además (..) mi hermano el mayor es ingeniero industrial y luego terminó siendo consultor, y luego terminó en el mundo de la banca (risas) con lo cual de ingeniería industrial, poco, pero sí, decidieron que oye, si les apetecía, si les gustaba la empresa, pero no para estar en el día a día, no les, no le apetecía, lo que te decía también de mi hermana, ella estudió económicas (.) yo creo que cualquier de los cuatro, bueno mi hermano yo creo que el que menos quizás el mayor, porque desde el principio (.) le gustaba la consultoría, le gustaba el mundo, más números, más (..) tal, eso, pero los otros tres, yo creo que, igual que, igual que en mi caso, por ejemplo, en el caso de mi hermano el segundo, que está también incorporado a la empresa, también él estuvo mucho tiempo trabajando fuera, y mi hermana, yo creo que también, pues, el planteamiento suyo el, o a lo mejor, la, ella estuvo también mucho tiempo trabajando fuera (..) oye, que si el día de mañana me surge y me apetece y demás (..) luego le entro, como te decía, el gusanillo ese de psicología que siempre lo tuvo, lo estudió, y ahora le llama más la atención la psicología que (risas) que el meterse en la empresa, yo veía, como también nos ve a nosotros dos metidos (..) dirá bueno, ya tengo quién me respalde y quién me apoye (risas) se lleve los marrones para casa que, que yo vivo, eso. Entonces le gusta más el, el mundo de la psicología, etc., y, y ya está, se quedaron así. #00:54:54-9#

**E** me gustaría que hablaras un poco, de cómo defines la empresa familiar, para ti, sobre todo, qué ventajas tiene que (.) limitaciones, cómo ves tú desde dentro la empresa familiar, sobre todo como, como mujer #00:55:12-0#

**P6** aparte de mi hermano pequeño, pues mira, (..) yo creo que, lo que decíamos antes, yo creo que todo tiene, y en este caso, todo tiene su parte, sus ventajas, que son muchas, sus inconvenientes que también son muchos, depende como lleves todo *ventajas*, que tú eres tú jefe (..) que todo el esfuerzo, lo que te comentaba antes, el esfuerzo, las horas, los disgustos, todo lo que te llevas para tu casa (.) igual que te lo digo, yo creo que podíamos hacer una cuadrícula y meterlo entre medias, no, positivo, negativo y esto o sea, yo creo que todo estaría bien, estaría como agujerillos y demás para que pudiera fluir entre los dos porque muchas de las cosas buenas que te voy a decir (.) que tú eres tu propio jefe, que tú te organizas, que, (..) también por otra parte tú te organizas, no tienes horarios, entonces, no tienes horarios, es bueno, sí, pero a la vez es malo, o sea quiero decir, yo es bueno porque me marcho y esto tal, el jueves me voy a esquiar cuatro días (.) jueves y viernes no voy a ir a trabajar, no hay problema porque yo me organizo y demás pero por otra parte, si el trabajo está, iré a esquiar, bajaré de esquiar, me cogeré el ordenador y a lo mejor me toca estar hasta la una de la mañana trabajando (.) o tengo que estar otra semana, sábado y domingo entonces (.) es la parte buena lo tienes todo (inc.) horario, parte mala, que como no lo tienes, la gente te llama a las diez de la noche y te dice, oye para mañana, y tú dices, vete a dormir, vete a dormir haz tu vida propia, eres tú jefe (..) positivo, todos los logros, los éxitos y todo lo bueno que sale de la empresa, o que surge de la empresa o que se consigue con la empresa, pues oye, ha repercutido en ti, y en tu esfuerzo, en el esfuerzo de los tuyos y, y por lo que tú has hecho, directa e indirectamente (..) porque (.) hay que saber hacerlo y hay que saber mandar hacerlo o hay que, sabes, yo creo, y sobre todo en una empresa familiar no, esto no es un Coca-Cola de (.) el empleado mil quinientos cincuenta, no, me hizo mucha gracia porque además, o sea, me hizo mucha gracia, no, me pareció una respuesta muy acertada Juan Manuel González de Serna, el otro día cuando le dieron el premio a la familia empresaria (.) que alguien le comentaba en una de las charlas, o sea, en los comentarios que hacía allí y tal (.) dice, pero



bueno, o sea, me sorprende, porque tú este esfuerzo que estás dedicando (.) sois tu mujer y tú, sois los dos, y demás, yo en mi caso tengo que sacar adelante a cuatro hijos a tres o tal, en tu caso, no, dice, no pero en mi caso tengo (..) mil quinientos empleos, mil quinientos hijos, o sea, en una empresa familiar, al final (..) tienes que responder, y, por eso digo que los éxitos saben mejor quizás, porque al final es tu esfuerzo, repercute en ti en la gente, que para ti, son, uno más, porque al final esto es una familia, una pequeña familia (.) los fracasos también pues eso, el ajuste o el día que hay que echar a alguien o el día que x, (..) no es que voy a echar al empleado no sé cuantitos, es que voy a echar a Pepe Flórez, que tiene tres (..) que lo conoces con nombre y apellidos, que conoces a la familia que sabes, eso en ese sentido o pues fracasos, fracasos, o fallos que haya en la empresa pues también el disgusto te lo llevas y como no (.) igual que los éxitos te saben a gloria y los disfrutas doblemente, los fracasos, no te hundan, pero no lógicamente, no, te, ni tiempo para hundirte porque tienes que seguir peleando por ello (..) pero yo creo que el palo también, es más, más gordo (..). Me preguntabas a la hora de ser mujer (..) pues como todo, depende de cómo te, entiendo que depende también como te lo tomes y cómo, cómo lo intentes llevar (.) el otro día (risas) hablándolo con un amiga, yo lo que tengo muy claro es que el día de mañana si tengo familia, si tengo niños, yo no voy a salir a las ocho de la tarde de la oficina (..) o sea, porque yo creo también poder, o sea, si tengo niños, es para poder, o sea, pasar un tiempo con ellos, digo otra cosa es que oye, un día, un puntual, una reunión o lo que sea y demás, y yo me llevaré mi trabajo a casa, con el ordenador, y estaré (..) no hasta las diez, hasta las tres, porque si encima los niños son pequeños que seguro que hay que estar dedicándoles muchísimo tiempo, no te dejan respirar. Pero en ese sentido, por eso te decía, el ser mujer, depende de cómo lo intentes llevar, y depende, oye, también hay que ser consciente, yo el día de mañana quiero tener familia (..) hay que saber, convivir, y hay que saber llevar, y lo que a mí me encantó que fue no tener, lo que te comentaba antes, de no haber vivido, no haber sentido, la carencia de mis padres cuando yo era pequeña, no me gustaría que mis hijos lo tuvieran, si el día de mañana, tengo, entonces oye, pues mira. El día de mañana pues el día que me tenga que quedar en una reunión hasta las ocho, me quedaré y si no a las cuatro de la tarde, me voy a las ocho de la mañana, suelto al niño en la guardería, me voy a trabajar, a las cuatro de la tarde me marcho, recojo a mi niño, le dedico tiempo también a mi niño. #00:59:48-8#

**E** En ese sentido crees que puede ser ventajosa, la empresa familiar, para una, en el caso de ser madre #00:59:55-7#

**P6** yo creo que sí, yo creo que sí porque tienes esa libertad de poder ponerte tu horario, de poderte organizar, de poderte llevar tu trabajo #01:00:06-8#

**E** ¿Tú hermano tiene hijos? #01:00:06-8#

**P6** sí, #01:00:07-6#

**E** y en ese sentido #01:00:10-7#

**P6** mi hermano tiene hijos, lo que pasa es que yo creo que también es, en ese sentido, tiene esa libertad lógicamente (..) normalmente somos nosotras las que nos centramos, no las que nos volcamos más y las que intentamos, eso, mi cuñada, también trabaja, pero bueno, tiene un horario, las, creo que es a las cinco, cinco y pico ya está en casa y demás, mi hermano procura a las siete de la tarde como muuuuy tarde salir y por lo menos, pues bañar a sus niñas, terminar de hacer unos deberes con ellas, cenar juntos, sabes, intentar, no llegar a las diez de la noche por regla general todos los días a su casa, intentar llegar antes, pero bueno, lo que te decía, él es el hombre, no, mi cuñada probablemente estaría mucho mejor si fue, si pudiera trabajar en su empresa o en una empresa familiar, y que tuviera esa libertad de (.) me salgo a las tres de la tarde etc. (..) por suerte, en ninguno de los dos casos, han tenido problema de pedir un día porque las niñas estén malas o lo que sea, y mi hermano, lo que decíamos ahora, mi cuñada está trabajando, le ha tocado un viaje de irse a no sé dónde, ha estado mi hermano, oye pues que las niñas están malas mañana no voy que voy a estar en casa (..) perfecto, sabes, también tiene esa libertad, pero yo creo que nos volcamos mucho más nosotras que (.) nos volcamos porque nos toque, por, por lo que sea, porque somos así, pero, y yo creo que para un mujer puede ser #01:01:27-0#

**E** mejor #01:01:27-0#

**P6** puede ser en ese sentido, puede ser, mejor #01:01:28-7#

**E** y antes hablabas también por el hecho de ser mujer, tú crees que aportan algo positivo las, las mujeres a la empresa, alguna #01:01:42-2#

**P6** (...) pues mira, *algo positivo deberemos de aportar* (.) porque mi empresa, el noventa por ciento, somos mujeres (risas) no es verdad, que hay, hay, hay, eso, yo creo que tenemos (...) no lo sé, otro sentimiento, otra forma de actuar, de involucrarnos o de, no lo sé, cómo definirlo, de, de sacar las cosas, y de vivirlo y de sentir. Nuestra red comercial, por ejemplo, te comentaba la mayoría (...) la red comercial creo que es (.) hay dos hombres, yo creo, dos hombres, son treinta, treinta, dos hombres (...) en Madrid, que estamos (risas) en Madrid, que está la oficina y demás, estamos cuatro personas hasta hace año y medio, estábamos tres personas, estábamos, no cuatro, cinco personas estábamos, pues hasta hace año y medio estaban, estábamos tres mujeres y un hombre, el hombre era mi hermano (...) vale, luego ya ha entrado otro chico y demás, y aquí en Ponferrada (...) el porcentaje por lo mismo, sesenta por ciento mujeres, y (risas) #01:02:44-1#

**E** y ese otro, en qué consiste #01:02:47-7#

**P6** eh!! #01:02:47-7#

**E** ese otro dices, que aporta algo, un algo distinto, que sería ese #01:02:54-5#

**P6** el sentimiento, la, la, com, el compromiso, no sé, yo creo que es el sentimiento el compromiso, la involuc (...) yo creo que nos involucramos de otra manera las mujeres en, en lo que hacemos, en general, en una empresa muchísimo, en general en la vida, y yo lo que veo de la gente, de las mujeres que trabajan con nosotros (...) no sé, lo viven de otra manera la empresa. También es que yo creo que en una empresa pequeña se vive de otra, sabes, a lo mejor estás hablando de una empresa, de una multinacional y le da igual una mujer que un hombre, yo creo que en el sentido, sobre todo de la empresa familiar que es tamaño pequeño, mediano, pequeño (.) lo vives de otra manera, y normalmente solemos tener (.) normalmente, por regla general (...) más el sentimiento de pertenecer y de que se, de vinculación y de que es algo nuestro, yo creo que en ese sentido #01:03:45-3#

**E** Curioso, bien. Qué significado otorgarías a pertenecer a la empresa (nombre de la empresa a la que pertenece), en este caso, para ti que significa, que #01:03:55-6#

**P6** *Un orgullo*, (risas) esto es lo de, dime en una palabra, no, (risas) un orgullo, la verdad que (...) un orgullo porque lo que te comentaba, el origen (.) o sea, es el fruto de muchos años de, de esfuerzo, de muchas luchas, de muchas noches sin dormir, muchas noches sin dormir por disgustos y por fiestas porque a lo mejor te ha salido algo muy bien, (.) pero al final es algo que (...) para mí es un orgullo (risas). La verdad que #01:04:32-0#

**E** y el negocio cómo influye en la familia, antes me hablabas de la ventajas y desventajas de la empresa familiar más relacionadas con el mundo laboral, pero, en la relación familia- empresa, como crees que, la empresa influye en el éxito de la familia, y la familia en el éxito de la empresa #01:04:47-4#

**P6** yo, yo creo igual que lo que te decía antes, de ventajas, en, o sea, el pro, y en contra de trabajar en la empresa familiar o no, yo creo que lo mismo, podíamos hacer, no, vasos comunicantes, que te pongan la empresa influye en la familia como no, y la familia influye en la empresa por supuesto que sí, o sea, una buena relación (...) o sea, yo me planteo, no es el caso, ni muchísimo menos, yo me planteo, a, en mi caso es al contrario, o sea, (.) a mí me pasa al revés, yo llego el fin de semana, voy a ver a mi hermano, y digo, a ti ya te he visto toda la semana (risas) voy a ver a, a mi cuñada y a mis sobrinos (...) yo no me, vería, teniendo que, una cosa es una situación, más grande, un entorno más grande, pero yo todos los días, llegar a la oficina (...) y no soportar a mi hermano, no poder hablar a mi hermano, o tener una (...) situación tensa entre los dos, de relación familiar tensa, por discusiones x, no me, no me vería yendo todos los días, así, y viceversa, o sea, yo he salido alguna vez de la oficina, tampoco, poniendo el grito en el cielo, pero he salido alguna vez de la oficina, este hermano mío es tonto, porque mira que tal, no sé, qué, haber comentado algo, haber tenido una discusión dentro de la, en la oficina, de algo de la, de la empresa (...) oye tal, pues al día siguiente es el cumpleaños o lo que fuera eso, llegar a casa, hombre qué tal, y como, o sea, esta discusión esta, pues oye, diferencias de opiniones y demás, y esto se ha quedado así, no porque discutías en la empresa, me voy a tener que llevar la discusión que he tenido en la empresa a su casa, ni, pero eso hay que saber, lógicamente, hay que saber gestionarlo, #01:06:19-8#

**E** ya, y lo sabéis, #01:06:19-8#

**P6** porque, yo creo que, en nuestro caso, sí, o sea, por lo que te digo #01:06:21-8#

**E** sí, si #01:06:21-8#

**P6** eh, yo creo que (.) en el momento en que fallas en eso (..) no sé qué se rompe primero, pero alguna quiebra hay, empezará por una cosa, y se pasará, lo de los vasos comunicantes, empezará por la familia seguirá en la empresa, o si la discusión ha empezado en la empresa (..) termina repercutiendo en la familia, yo, por lo que te digo, oye yo ha habido (..) igual que te digo de la oficina, pues ha habido veces, esta semana, por ejemplo, en casa, pues es que has hecho, no sé qué, has dejado la zapatilla en mitad de, no voy a llegar a la oficina enfadada porque me has hecho tienes que intentar también dividir eso, yo que sé, o sea, como no se ha dado el caso, tampoco, eso, otra cosa una, depende de las discusiones y de qué tipo (..) pero hay discusiones y discusiones diferencia de opiniones, llamémoslo x (..) lógicamente, has vivido en casa esto, o has vivido en la oficina aquello, no te lo vas a, pero no lo puedes estar continuamente porque si no (..) si se van vinculando, si se van cruzando, si se van metiendo y si se va enrareciendo el ambiente se va todo. #01:07:27-6#

**E** En ese sentido como lo lleváis, las decisiones de la empresa, las tomáis en la empresa, físicamente o las tomáis a veces en familia, y temas de familia los tratáis #01:07:36-6#

**P6** pues al final, yo creo que es bastante, aunque vayas a cincuenta charlas, y en cincuenta te digan lo mismo y en cuarenta y cinco diga que razón tenéis, al final, hay momentos en los que las decisiones de la empresa se toman en la comida del domingo y estás hablando en la oficina el lunes de no sé qué de la oficina y saca (..) por cierto, que el otro día, que el fin de semana que viene es la comunión de las niñas, que (..) entonces, no, a ver, en casa, tratamos temas de casa, o tal, o procura eso, y en la oficina, pero sí que es difícil, algunas veces, sí que se intenta hacer, tomar las decisiones, sobre todo por intentar un poco marcar los ambientes, marcar los espacios e intentar las divisiones, aunque sean vasos comunicantes y tengas lógicamente los, los personajes del cuento, van (..) conviven en las dos situaciones, intentar un poco, las decisiones de la empresa (..) tomarlas en la empresa, o en un ambiente, oye, se va a hablar de esto, nos reunimos para hablar de estos temas, y en la familia, pues oye, intentas, intentar un poco separar los dos ambientes, y los dos campos, para no, para dejar un poco esa división. #01:08:41-0#

**E** En relación también a pertenecer a una empresa familiar, crees que supone algún tipo de coste, personal, o, o en tu caso ha habido algún #01:08:53-3#

**P6** yo no lo veo así, (..) no, yo creo que al contrario, o sea, más que coste, me ha, me ha aportado, el pertenecer, por eso, el enriquecimiento, de del saber, o sea, todavía, del afán de esfuerzo más con más (..) más arraigado y más, el luchar más y yo creo, me ha enriquecido más que (.) que el costarme, que el costarme, que el quitarme cosas. #01:09:22-6#

**E** en relación a la carrera que has tenido en la empresa familiar, comentabas antes que habías empezado desde abajo, que has estado en marketing, departamento, cómo ha sido tu promoción, tu carrera, y a dónde aspiras llegar en, en esta empresa #01:09:39-5#

**P6** Puedo decir a quitarle el puesto al jefe (risas) no, eso, no. Yo creo que a (.) esto suena un poco a peloteo y a eso, pero, aspiraría digo a la mitad, por no por no quitarle puesto a la otra, a la otra cincuenta por ciento de la parte que viene por mi hermano (..) pelearía esa otra mitad de mis padres, pero por, aspirar, me va a tocar, el día de mañana, por ley natural ser la jefa, se la dueña de esa empresa, y ser la jefa de esa empresa, con lo cual, (..) más alto que eso, no puedo aspirar, espero poder aspirar a ello que mi hermano no se me adelante, a ver sí, si luego a lo mejor, tenemos esos disgustos y esos problemas familiares (..) pero por lo menos, no sé si iba por ahí, eso #01:10:21-7#

**E** sí, sí #01:10:21

**P6** pero por lo menos (..) #01:10:24-1#

**E** y crees que tienes algún impedimento para eso, o alguna barrera, o no

**P6** No. #01:10:28-9#

**E** Llegar arriba que en cuanto a la sucesión, como, tus padres tienen expectativas en un, en alguien por encima de otro, que forméis un equipo, como esta eso planteado, si lo habéis hablado abiertamente o #01:10:41-5#

**P6** se ha hablado, no, ósea, Pepito Pérez si se ha dejado caer, y sí se ha comentado y tal, con nombre, con ape, con nombre, apellidos sobra, lógicamente, lo que está claro es que si en un barco hay dos capitanes y mandan dos direcciones, el barco se parte. O sea, hay que hacer un equipo pero (..) habrá que tener una voz cantante, no, digo yo, que no eso, y sí, si se ha hablado #01:11:08-5#

- E** sí, y en mano de quién, quedaría o, o #01:11:13-6#
- P6** me sorprendería lo contrario, en mi hermano, #01:11:18-5#
- E** sí, #01:11:18-5#
- P6** sí, porque, no, o sea, alguna vez mi padre, es que tu hermano lleva más años que tú, y muchas, para otras cosas eh, no para esto y tal, que no vas a dejar, digo sí, que no eso, pero lo veo en ese sentido mucho más similar a mi padre, por carácter, no ya por la experiencia y por tal, sino por el carácter es, lo veo, más, lanzado, más relaciones públicas, más empresario, más, o sea, más empresario (..) más empresario en el sentido de más abier #01:11:47-1#
- E** más emprendedor #01:11:47-5#
- P6** más abierto, no más emprendedor (..) pero sí, mas (..) con facilidad de palabra con más facilidad de relación de, no lo sé #01:11:57-6#
- E** de habilidades sociales (inc.) #01:11:58-0#
- P6** con más habilidades, si no, yo habilidades sí que, pero en algunos, depende, en qué puntos y demás, dices mejor que hable él, que vaya él, que negocie él (risas) que, entonces, #01:12:12-4#
- E** tú te pareces más a #01:12:12-4#
- P6** yo me parezco más a mi madre, #01:12:13-4#
- E** sí, si #01:12:13-4#
- P6** a mí déjame los números yo manejo (..) yo pago, yo guardo aquí los dineros (risas), en eso yo creo que sí, que, que no eso, #01:12:28
- E** y en eso crees que tiene que ver algo con que fue el quien primero se incorporó, o que sea chico #01:12:29-8#
- P6** No, yo creo que tiene que ver el que, tiene que ver el conjunto, o sea, tiene que ver lo que, lo que te comentaba, que mi padre también probablemente de los dos, vea más (..) el re, o sea, no por verse a él, sino por ver (..) las características o las condiciones de un director o sea, del director de la empresa (..) en mi hermano, que en mí, y yo también las veo, eh, igual que te he dicho eso, me las veo yo directamente, también te he dicho que, el ser director de la empresa, no es el que maneja, eh (risas) #01:13:02-5#
- E** pero te ves trabajando en un futuro, colaborando, asumiendo liderazgo #01:13:06-9#
- P6** yo creo, por eso te decía, que yo creo que, el, o sea, al final ahora en muchas ocasiones yo sé lo que hace mi hermano y mi hermano sabe lo que, lo que hago yo. Oye, pues me ha tocado hacer no sé qué, mira, he presentado tal tema y tal, pues nos lo han dado, nos lo han denegado (..) ha pasado este tema, oye, pues me he reunido con tal comercial o con tal (..) x, o sea, comunicación hay, y sabemos uno, lo que hace el otro y viceversa hasta ahora, lo que te decía antes, el jefe es el, mi padre. Pero el día de mañana, entiendo (..) porque hasta ahora se ha ido, se ha estado haciendo así, y lo hemos estado (..) haciendo así y ha estado funcionando así (..) que va a ver, él lo va a compartir conmigo y yo lo voy a compartir con él y las decisiones va a ser (..) pero si en una cosa, o sea, las decisiones van a ser conjuntas, y oye qué opinas de esto, pues me gusta más, me gusta menos, eso, oye de esto qué opinas, yo blanco y el negro, blanco. O sea, por eso te decía que hay que tener, en esa situación hasta ahora no ha habido diferencias, no pues mira este verde me gusta un poquito más claro, un poco, son cosas pequeñas, pero claro, una decisión grande, no sé, una decisión grande, si la diferencia es en vez de ir por aquí en medio, es ir por aquí, por aquí (..) si tú vas por aquí y yo por aquí, adiós muy buenas con lo cual sí que hay, y yo creo que en eso coincidimos (..) además yo he sido la primera que se lo he dicho a mi padre, eh, no, (..) si lo hemos comentado después, ha salido la conversación después y demás, pero yo he sido la que le (..) la que también se lo ha sacado a mi padre diciéndole (..) lo que yo sentía respecto a mi hermano. #01:14:41-1#
- E** Y se lo comentaste a tu padre y a tu madre que #01:14:44-2#
- P6** lo que le ha caído encima a mi hermano, eh, pobrecito mío #01:14:47-6#
- E** y tu padre en ese sentido que, qué opina #01:14:51-6#

**P6** mi padre, #01:14:51-6#

**E** tu madre #01:14:51-6#

**P6** (...) mi madre opina lo mismo que yo, mi madre, opina, y las dos, nos gusta más controlar, o sea, que mande es una cosa y que pueda mandar es otra (risas). No pero tiene, tiene la misma opinión que yo. #01:15:09-6#

**E** pero tú en la empresa, por ejemplo, cuando hablas de, como padre, a quién defiendes más como jefe #01:15:15-2#

**P6** a los dos #01:15:17-2#

**E** a los dos #01:15:19-4#

**P6** a los dos porque ahora mismo, el jefe, porque al final (...) bueno, pues el que está ahí a las reuniones va, y el jefe (...) en principio, la cabeza visible, porque además mi madre, siempre ha sido así, si ella maneja y la contabilidad lo controla ella y tal, pero la cabeza visible de la empresa ha sido mi padre. Mi madre ha estado (...) ahí, porque además, como dice mi padre, *mi socia*, es verdad, o sea, (nombre de la empresa) es cincuenta por ciento de ellos, de cada uno de ellos, su socia, pero la cabeza visible es mi padre, #01:15:47-8#

**E** entonces traspaso en la propiedad todavía no habéis hecho #01:15:52-7#

**P6** eh #01:15:52-7#

**E** en la propiedad no habéis hecho traspaso, son ellos los dueños #01:15:56-5#

**P6** no, o sea, lo que son los poderes de la empresa, o sea, apoderados de la empresa sí, pero en la propiedad son ellos. El día de mañana ya veremos si conseguimos convencerle de que nos la dejen (risas) no, sigue siendo de ellos #01:16:07-6#

**E** sigue siendo de ellos. Y bueno, con, toda la dedicación que sabemos que requiere una empresa familiar, qué tiempo (...) queda para el ocio, para aficiones, para #01:16:17-2#

**P6** la semana que viene me voy a esquiar, (risas) no sí, sí que queda, hay temporadas que, según lo que, o sea, lo que requiera el negocio en ese momento, en la empresa, o las situaciones que haya en un momento dado (...) dos meses seguidos sin a lo mejor tener un fin de semana, o que digas, medio día el domingo tal, y luego estas al pie de cañón todo el día, fines de semana incluidos, y eso (...) y luego tienes otros días que, (...) y tienes la libertad, lo que decíamos antes, la libertad de me voy a esquiar ahora, cuatro días, o una semana (...) me llevo el ordenador debajo del brazo, eso sí, (risas) pero, pero me lo llevo, y la verdad es que, sí que deja, sí que se puede, se puede compaginar perfectamente. #01:17:01-4#

**E** En ese sentido lo, lo percibes de una forma, positiva, la #01:17:07-3#

**P6** sí porque además, lo que te decía, sabes, oye yo me organizo y demás, yo me voy a esquiar, si el trabajo lo saco esta noche o mañana(.) pero me lo puedo organizar, lo puedo hacer, me marcho de la oficina porque quiero irme (...) porque me voy al gimnasio, o tal, o a las cinco de la tarde, de repente, un día porque es que me voy a ver una exposición de no sé qué, y que está tres días, se me había olvidado, la quitan mañana y me voy hoy porque quiero (...) sí que puedes, sí que puedes, sí que lo hacemos (risas) vamos. #01:17:38-9#

**E** En cuanto a, si en un futuro tienes hijos, te los imaginas formando parte, te gustaría que formaran parte de #01:17:44-0#

**P6** Sí. #01:17:47-0#

**E** Sí. #01:17:47-2#

**P6** Por lo menos, o sea, que tengan esa posibilidad (...) que tengan, o sea, que lo conozcan, igual que tuvimos nosotros, no, que lo conozcan que sepan lo que es, que, pues igual, que, yo es que lo veo por mis sobrinos, también, mis sobrinos llegan a la oficina, algunos ya son más mayores que otros, el mayor tiene dieciocho años, el pequeño cinco, tenemos un (inc.) y, y entonces llegan a la oficina, y, a pues, abuela, y voy a, te ayudo a archivar papeles, o van con Puri, que es la, la persona que esta con mi madre también, te

ayudo a archivar papeles. #01:18:17-2#

**E** ah y les gusta #01:18:17-8#

**P6** y se ponen, para allí, a archivar papeles, ay, tienes algo para tirar, porque la trituradora es algo que les encanta, entonces mejor que les vigiles tú a lo que tiran, no vaya a ser, pero eso, sí sí que van por allí, y luego, el otro día, le mandaron, un día, ya hace tiempo, ya hace años, mi (..) mi hermano el que está nosotros, mandaba, le habían pedido a mi sobrina que hiciera una redacción para el colegio, tal, no sé, que, y contaba pues eso en la empresa de su abuelo, y que tal y que no sé quien, de hecho contaba que su abuelo era el rey, porque había, tenía su castillo en Ponferrada, era del abuelo, las niñas tenían tres o cuatro años, tal pero contaba la experiencia y que tal y que la empresa de su abuelo, y cuando iba a ver a su abuelito, entonces #01:18:57-6#

**E** que a tus padres les gusta eso, que los nietos #01:19:02-7#

**P6** sí, sí, iban para allí, mira, mira, esto es del abuelo, así que #01:19:07-1#

**E** sí, sí, ya, ya y qué consejos darías a otras hijas que, que, que decidan dar ese salto de incorporarse a una pequeña y mediana empresa familiar o #01:19:19-3#

**P6** Que no tengan miedo de hacerlo, y que no tengan miedo de no hacer, o sea, que no se vean forzadas a hacerlo (..) que no tengan miedo de hacerlo, pero lo que decíamos también antes, que no tengan miedo (..) de echarse para atrás. Lo que comentábamos antes, oye, hasta ahora está funcionando perfectamente después de diez años (..) no ha habido hasta ahora problemas, no creo que los vaya a haber en el futuro (..) pero si los hubiera visto gordos, no una discusión, ni una diferencia de opiniones porque esas las hay en todos los casos, en todos los sitios, en todas las familias (..) y (..) más pequeñas o más grandes pero no eran unas diferencias o unas discusiones enormes. Pero en el caso, lo que te decía, en el caso de que se enrarezca el ambiente que veas (..) que el problema que está surgiendo en la empresa se vincula a la familia o viceversa y va a ver rotura, oye, habrá gente que diga, oye pues, esta discusión que tengo con mi padre, con mi hermano, con mi tío me va a repercutir en la familia y me importa tres pepinos, pues oye, pues estupendo, pues mira, sigue por donde quieras, en mi caso, no era el mismo, lo que te comentaba, si hubiera una diferencia de opiniones unas discusiones, unos problemas grandes en la empresa, que yo viera, lo que te decía, que voy a trabajar allí todos los días está allí mi hermano y no lo soporto (..) me doy media vuelta, sigo siendo socia de esta empresa, el día de mañana a la mismo, sigo perteneciendo a esta empresa, sigo siendo propietaria de esta empresa el día que tal, nos vemos (..) el fin de semana cuando toque vernos fuera de aquí, organizas tú, tú te decides, y tú opinas (..) sabes, o sea, que no tengan miedo tampoco, que no es una, o sea, no es una cárcel, la empresa familiar, que no tengas miedo de dar el paso porque está muy bien, igual que tiene sus ventajas, tiene sus inconvenientes (..) que no son nada graves, que no tengan ese miedo pero que no, una empresa familiar no debe ser una cárcel, o sea, si no tienes, si no sientes, que perteneces allí, si ves que eso implica otro tipo de pérdidas u otro tipo de problemas (..) hay una puerta para salir. Estoy aquí dentro de entrada y me tengo que quedar aquí de por vida, igual que no lo haces en una empresa de fuera (..) no tienes que hacerlo en tu casa. #01:21:24-4#

**E** La relación sería de otra forma con tus padres y tus hermanos si no tuvierais, afecta a las relaciones a #01:21:32-7#

**P6** no creo (..) no creo (..) no creo por lo que te decía antes porque discusiones, lógicamente en todas las casas hay, y discusiones en las empresas también hay y demás (..) pero sabemos, sabes, lo que te comentaba, el día que discutes salgo de la oficina, que alguna vez me ha pasado y mi hermano seguro también, con la cabeza así, y diciendo, este hermano mío es tonto por (..) x, llegas a casa, vas a merendar a tu casa, o vas a verle, y encantadora con tu hermano, con tu cuñada, con, sabes, o sea, una cosa es la discusión y la diferencia que tengamos en la empresa y otra es la de casa, y viceversa, oye, el otro día es que hizo no sé qué y me dijo tal, no voy a llegar a la oficina (..) digo por la oficina es mi hermano el primero que llega tal (..) buenos días, buenos días, necesitas algo, tal, no sé qué, nos vamos a (..) vamos a, no. Yo no me veo (..) llegando a la empresa si no tuviera, sabes, es que todos los días tener que entrar a la empresa, como muchos, es que llevo veinte años trabajando y los últimos cinco años, y no aguanto a mis compañeros (..) pues vaya amargura, entonces yo llegar todos los días a la empresa, tenérmelo que encontrar, además la oficina de Madrid es más pequeña, aquí tampoco es que sea enorme, pero la de Madrid es más pequeña (..) todos los días tiene a alguien ahí que no soportas, vaya amargura (..) pero, igual que eso, (..) como he vivido desde siempre, o sea la empresa no ha nacido después que yo, o sea, ya la he vivido desde siempre, no es que digas oye, pues la hemos creado hace diez años, entonces he vivido lo de antes y lo de ahora, la he visto siempre así (..) no veo (..) o sea, no me he planteado tampoco que pasaría si no tuviéramos



mos empresa, pues a lo mejor estaríamos cada uno por nuestro no lo sé, uy perdón, como es algo que he tenido siempre y demás y la situación ha sido esa siempre que hemos tenido la empresa, hemos tenido la familia (.) y ha estado todo vinculado, no lo veo, no, no me he planteado tampoco, el que pasaría si no hubiera #01:23:26-1#

**E** de aquí a unos años, a diez años, como te imaginas tu vida #01:23:28-4#

**P6** hombre, pues me la imagino, saliendo de trabajar a las cuatro para ir a recoger a los niños, no, probablemente, pues (..) dentro de diez años, no lo sé, los jefes seguirán mandando tanto, a lo mejor, esperemos que un poco menos, pero igual, igual con más años, con más experiencia, esperemos y con la misma ilusión, espero que con la misma ilusión. #01:23:54-4#

**E** Y los retos que te planteas de la empresa y en la familia #01:23:59-9#

**P6** en la familia, en la mía, incrementarla, si puedo (risas) en la, en mantener, por lo menos mantenerlo, tanto la empresa, o sea, la familia, la que tengo, o sea, la que tengo, la relación con mis hermanos, etc. la empresa mínimo mantenerla, siempre se puede incrementar la empresa y podemos ser más grandes, y podemos crecer, estupendo, pero por lo menos, ser como somos, ser como somos, y no perder ese espíritu por lo menos, a lo mejor, más tamaño, bueno, por qué no, (..) pero sobre todo ese espíritu, lo que te decía también antes de la vinculación (.) de la empresa con sus empleados, de los empleados con tu empresa, porque el gusto que da, cuando ves a un empleado (.) el otro día, por ejemplo estaba cerrando con Puri, el tema de los IVAS, el IVA anual, no pues, la verdad es que este año se nos ha dado bien y tal, pues más de una vez, y es verdad, pues más de una vez se ha ido el sábado, o ha estado el viernes hasta las doce de la noche, preparando x, porque había que terminarlo y demás, pues se estaba y se va a la oficina (..) la ves que está vinculada, la ves que está implicada y la ves que (..) la ves a ella y a mucha otra gente, que lo viven como si fuera de ellos, o sea, se ve, en parte esa empresa, y cuando ha habido momentos mejores, momentos, peores, oye, hay estos problemas, con toda la crisis, porque engañarnos, la crisis nos salpica a todos oye, hay que ajustar, y hay que ver como se mantienen estas situaciones y como tal oye, no, no, cualquier decisión que se tome, nosotros con vosotros, pues la verdad que también, gusta, que tus empleados respondan de esa manera y que digas oye a ver cómo podemos hacer todos el esfuerzo de seguir luchando, seguir peleando, mantener sueldos y demás un año o dos a ver, intentar por lo menos, mantener el empleo que tenemos con el mismo sueldo y a ver qué pasa dentro de un año, tal, y por, pero por, lo que decidáis para nosotros bien (..) #01:25:46-4#

**E** y eso tiene que ver con el hecho de ser familiar, tú crees que influye #01:25:52-1#

**P6** yo creo, entiendo que con el hecho de ser familia, con el hecho #01:25:54-2#

**E** de ser empresa familiar #01:25:54-2#

**P6** yo creo que sí, porque es lo que yo tengo, a lo mejor cualquier otra empresa aunque no sea empresa familiar, una pequeña empresa x, pero yo creo que sí. Yo creo que quizás veas más, no lo sé, ya te digo yo como lo veo en la empresa familiar, y lo veo en la nuestra que lo es, no sabría decirte exactamente pero yo creo que a lo mejor, al ser nosotros la familia, lo vemos como un familiar más, entonces (.) #01:26:24-6#

**E** los empleados sí, #01:26:26-2#

**P6** en ese caso como una persona más, una involucración más y eso no sé si una empresa por mucho que sea una empresa pequeña, los empleados el dueño de eso y un empleado, de la, no sé si habrá esa vinculación, depende también cada persona, y, y cada momento, no, en nuestro caso yo creo que (..) que si no, yo creo que sí pueda tener que ver. #01:26:47-6#

**E** Pues muchas gracias Laura, me, me has #01:26:50-4#

**P6** nada, #01:26:50-4#

**E** me ha resultado de mucha ayuda y #01:26:51-4#

**P6** oye no ha sido precisamente demasiado, demasiado difícil (risas) #01:26:55-9#

**E** bueno, pues muchas gracias #01:26:57-4#

**P6** por lo menos el aprobado #01:26:57-5# #01:26:56-6#

**E** a ti, a ti

## E7/R

**E** Lo primero Raquel quiero darte las gracias porque hayas accedido a participar en el estudio que te he comentado que estoy llevando sobre las hijas en la empresa familiar, y lo que quiero es que me cuentes tu experiencia en la empresa, desde los orígenes hasta hoy en día, de acuerdo, yo tranquilamente, pues me vas a ir hablando de las cuestiones que (.) que yo te voy a ir planteando y bueno creo que para empezar pues me podías comentar qué recuerdos evocas de la infancia con tus padres, tus hermanos vinculados sobre todo a la empresa, al origen de la empresa, la edad que tenías, como se fundó, que #00:00:42-0#

**P7** A ver (.) yo pienso, que, que tendría sobre (..) unos diecinueve años o así, cuando mi padre empezó a, a hacer los trámites para (.) para coger la cantera, entonces allí empezaban (.) tenían que hacer pedir permiso al pueblo para (.) o sea, tenía que, porque el suelo es del pueblo y después el suelo me parece que es de la Junta o algo así, de minas entonces tenía que tener pues cómo se dice la autorización del pueblo y de la Junta, y esto le llevo (.) pues, yo qué sé, pues a lo mejor (.) pues tres o cuatro años todo el papeleo, mientras pues nosotros, mi madre pues (.) pues, ella estaba en casa (.) pues cuidando de todos nosotros (..) (.) después a ver, cuando ya fue, que le autorizaron todo a mi padre, empezamos a trabajar porque nosotros, a ver para, por ejemplo (.) como se dice, para empezar una cantera se necesita pues eso (..) bastante dinero, no, entonces nosotros, pues haber, pues mi padre, pues tenían, pero no dinero para o sea, comenzar una gran cantera, entonces, cogimos una palas alquiladas, y unos camiones (.) y empezamos a trabajar y, y fue la suerte de que a ver, que, que hubo como unos filones grandes de pizarra (.) que era muy buena. Entonces empezamos a trabajarla la pizarra (.) pero casi con mis hermanos y nosotros porque y bueno gente que cogieron, por ejemplo, palistas, cogieron un palista y un camionero y después con mis hermanos, entonces entre todos empezaron a trabajarla (..) y, y así empezamos (..) a ver (.) eso fue en el primer año entonces hubo una empresa, que, que, que (..) ayudo a mi padre a como se dice, a llevarle toda la pizarra, no, y por ejemplo en vez de pagarle, o sea, en vez de coger (.) esto te vale, ¿no? todo lo que estoy contando #00:03:10-1#

**E** sí, sí, sí #00:03:12-1#

**P7** (risas) vale, entonces (.) a ver, por ejemplo, esa empresa a mi padre toda la pizarra que se fabricaba la cogían, y en vez de pagarla a treinta, sesenta días pues la pagaba todo al contado, entonces nosotros fuimos pues aumentando, aumentando y hasta que hicimos una nave (.) bastante grande, pero antes de hacer esta nave, pues pasaron yo qué sé, me parece que cinco, seis años o así (..) poquito a poquito. Después, yo creo que a los cinco años cogimos una, una pala, ya muy grande, no muy grande a ver, un poquitín más de la que, o sea, nosotros teníamos unas palas más bien chiquitinas y cómo se dice, alquiladas y claro y estaban más viejas entonces necesitamos ya, pues eso, nosotros íbamos creciendo, necesitábamos cosas nuevas. (..) Entonces ya, cogimos una pala (.) yo no sé, yo creo que era por (...) por el noventa y dos o noventa y tres y de aquella los intereses estaban grandísimos porque me recuerdo, que yo creo que la, que pagaban los intereses a un 17% fíjate tú que ahora estás en un (.) no sé un 2% un 3% (risas) (..) y (..) y nos salió muy bien, a ver, aunque pagamos muchos intereses y (..) y tuvimos (.) jolines a ver, yo qué sé, me parece que la pusimos a unos diez o doce años para pagarla (..) y, y bueno, y fue una cosa que salió muy bien era una buena máquina, después compramos también un camión y fuimos así creciendo, poquitín a poco pero fuimos creciendo #00:05:01-5#

**E** y estabais implicados quiénes, quién, de quién fue la decisión de montar la empresa #00:05:05-9#

**P7** de mi padre, #00:05:06-6#

**E** y tu madre #00:05:08-0#

**P7** mi madre pues (.) a ver, mi madre primero le daba miedo, no, porque decía, a ver si hay un pequeño ahorro que tenemos y eso lo vamos a, a meter, por ejemplo en una (.) pues eso, a la cantera y después que nos quedemos a ver, mi madre tiene nueve hijos, sabes, mi padre, mi padre tenía un taxi (.) y también tenía de, o sea, era albañil, y claro (.) a ver (.) pues el hombre con lo que había ganado pues a ver y todos los hijos, pero bueno sabes que en el pueblo siempre tienes de todo (.) pues mi madre por ejemplo ponía, o sea, tenía huertos grandes y ponían patatas y de todo, no y ahí también se cría cerdos, gallinas que te



dan, bueno, a ver que (.) que (.) es un a ver quiero decir que no se gasta tanto como en la ciudad, entonces mi padre, pues hombre fue ahorrando y pues tenía su ahorrillo pero por eso mi madre al principio pues no lo pasó bastante mal porque la mujer, claro, a ver, al principio tú tienes que, para tu poner el negocio tienes que ir metiendo, no (.) sin esperar (risas) y sí lo pasó bastante mal (..) y, pero mi padre, siempre fue muy luchador, siempre quería más (.) y fue, y fue (.) y le, la verdad le salió muy bien (..) le salió bien, y a ver, creo que, a ver, no es porque era mi padre pero era muy bueno, muy legal (.) entonces la gente que había alrededor, gente después de (.) de gente compradora de pizarra, siempre le ayudó porque lo veía muy legal (.) entonces nos ayudaron mucho para salir, a ver, a base de nosotros (.) darle pizarra, pero claro a que te ayudaron #00:07:02-7#

**E** Sí, sí, y quienes estabais implicados en ese primero momento de los nueve #00:07:06-9#

**P7** mira de los nueve estaba (.) mi hermano el mayor, porque esta, mi hermano el mayor estaba en Madrid (.) en una fábrica, y después vino para, también tuvo que venir para la cantera, o sea, que vinimos todos (.) bueno, vinimos todos, el otro hermano mayor también, el mayor estaba en Madrid y el (.) que le sigue en Barcelona (..) y en ese momento vinieron (.) los dos (..) después yo también (.) porque yo después, o sea, yo no me, yo llevaba la oficina y también trabajaba porque (.) me gustaría que fueras a conocer aquello antes #00:07:46-9#

**E** sí, sí, (risas) #00:07:47-7#

**P7** claro, a ver, si tú lo ves (.) después, si yo te estoy hablando tú te vas haciendo una idea sabes #00:07:53-2#

**E** ya, ya, no, tengo que ir, tengo que ir (risas) #00:07:55-8#

**P7** sí, porque a ver yo te voy diciendo, pero claro, no sabes los pasos, entonces (.) #00:08:01-6#

**E** sí, ya, para hacerme una idea #00:08:03-0#

**P7** sí, para que te hicieras una idea #00:08:04-7#

**E** sí, sí. Pero t\_ trabajabas en otro sitio, oh, o sea, tú, estudiaste, cuéntame tu proceso para #00:08:10-0#

**P7** sí, yo estudié (.) y después ya, a ver, después ya de que terminé, yo hice FP y yo ya no hice nada más, entonces, ya después me puse a trabajar en la cantera también con mis hermanos (..) y mira, salíamos de casa a las siete de la mañana y a veces no volvíamos hasta la ocho, las nueve la noche (.) a ver estaba, mi hermano el mayor, el que le sigue (.) yo y el que me sigue a mí (..) después ya llegaron, el que, Rosa, a ver, Rosa después vino a la universidad y todo lo que pasa que (.) ella en verano pues iban a trabajar (.) trabajamos todos allí. #00:08:48-8#

**E** Y les gustaba, a la #00:08:50-3#

**P7** sí, les gustaba #00:08:51-0#

**E** por qué la decisión de, de ir de quién surgía, cómo era #00:08:55-1#

**P7** ¿de ir a la cantera? #00:08:55-7#

**E** si #00:08:57-7#

**P7** a ver #00:08:57-7#

**E** de tus hermanos, los que no estaban #00:09:01-1#

**P7** a ver, todos, a ver, ellos decían, es que (..) tenéis que subir todas, o sea, a ver, íbamos todas para allí pero subíamos, yo, la verdad que siempre hemos estado muy unidos, y yo si sabía que (.) que tenía que ayudarles a ellos yo me podía bajar antes a casa, para casa (.) con la gente que bajaba, pero yo por estar con ellos me quedaba allí con ellos (..) o sea, por es un trabajo, son trabajos, que también son muy arriesgados, porque allí, son trabajos muy arriesgados pues yo, en vez de venirme para casa, yo me quedaba con ellos (.) era como sí, no sé, si yo al estar allí les diera un poco de #00:09:39-9#

**E** ya, ya, de ánimo (.) y en verano quiénes iban a #00:09:43-8#

**P7** a ver, en verano iba Rosa, después ya siguieron las otras, pero la que, iba Rosa y él, el que le sigue a Rosa, que después también sé que, o sea, ya se quedó allí también. #00:09:56-6#

**E** Con estudios que, de vosotros, quiénes tiene estudios básicos, universitarios #00:10:03-0#

**P7** Mira, nosotros tenemos universitarios los tiene Rosa, otra hermana y las otras FP, como yo. Y nos, y es que, después nos gustaba estar allí, ¿sabes? o sea (.) a ver, ya de que estuvimos allí todas, es que nos gustaba (..) #00:10:23-3#

**E** Y, ¿a qué crees que se debe que os gustara? #00:10:25-4#

**P7** No sé (.) al vivir con mis padres, todos, es todos estar allí en, no sé, yo, por ejemplo Rosa, sí, le gustó mucho más León, Rosa siempre fue más de las que le gustaba estudiar y esto (.) y ella estuvo más aquí en León, eso sí, pero, los otros hermanos, estamos todos allí (..) y bien, o sea, nos gustaba estar (.) a ver, que yo no echaba de menos León ni (.) a ver, después mi padre, pues compró un piso muy grande aquí en Padre Isla, en la plaza Odón Alonso, que ahora lo vendimos porque cada uno tenemos nuestra #00:11:00-7#

**E** sí, si #00:11:00-7#

**P7** y lo vendimos, pero compró un piso, muy grande, pues para todos, que nos veníamos, cuando queríamos venir todos, pues veníamos todos. Mis hermanas estuvieron hasta (.) hasta (.) los veinte años, o así, aquí en León (.) diecinueve, veinte (..) sí, estudiando estuvieron en Las Carmelitas casi todas. #00:11:20-7#

**E** Y tu padre y tu madre, os fueron animando a todos a que os incorporarais, era cosa vuestra, más a los, a unos que a otra, ¿Cómo fue, eso? #00:11:29-3#

**P7** Por ejemplo mi padre, siempre quiso que estudiásemos (.) o sea, él #00:11:33-0#

**E** que estudiaseis todos, y eso #00:11:34-8#

**P7** sí, que estudiásemos, pero (.) pero, claro, yo por ejemplo tenía FP, pues yo no quería seguir a más (.) o sea, yo ya después veía como si (.) a ver, que necesita (.) que, les hacía falta, ¿no?, que yo para el negocio, les hacía falta, entonces yo (.) ya me quedó ahí, y digo a más a ver, que me gustaba. #00:11:54-2#

**E** sí, sí, sí, sí. Y tu madre como lo veía que fuerais incorporando os todos y #00:12:00-7#

**P7** A ver, para ella (..) pues, a ver, ella bien (.) yo creo que ella, al tenernos allí también, estar todos allí, no sé (risas) (.) #00:12:11-5#

**E** sí, sí. Y la relación con tus padres, cuando, cuando eras joven, en relación tú al trabajo en la empresa, en la casa, tu madre, tenía algún tipo de participación en el negocio o #00:12:24-3#

**P7** No, mi madre, no. Mi madre, simplemente se dedicaba a la casa, a (.) siempre, claro fíjate, nueve hijos (.) y, y la ropa, después trabajábamos todos (.) ella todo con la ropa, después cuando, a ver, porque la, la cantera no está en el mismo pueblo, esta, cuántos kilómetros (..) pues habrá unos cuatro kilómetros (.) entonces nosotros llevamos la merienda para allá (.) y mi madre, siempre nos hacía la merienda, o sea (.) allá estábamos cuatro, pues nos hacía la merienda para cuatro. O sea, que, ella hacía la comida, para los que estaban allí, después la merienda para los que, siempre fue, claro, la pobre, siempre, pero siempre animándonos, la verdad, y mi padre, igual. #00:13:13-5#

**E** Y las decisiones del negocio, quién las tomaba #00:13:15-6#

**P7** A ver, las a ver, mi padre, con mis hermanos (..) Sí. Y yo por ejemplo, pues en la oficina pues, o sea, que yo llevaba la oficina y lleva, y también subía a trabajar. (...) #00:13:30-9#

**E** Y en las decisiones también te tenían en cuenta a ti y eso #00:13:34-3#

**P7** A ver #00:13:35-2#

**E** O quién lo llevaba más, dices que con tus hermanos #00:13:39-3#

**P7** No, mis hermanos (.) por ejemplo, las decisiones de la cantera, normalmente las llevaban ellos, porque yo #00:13:43-0#

**E** las llevaban en pasado y ahora quién las lleva (risas) #00:13:42-8#

**P7** y ahora, siguen llevando, sabes, porque ellos, ellos son así más a ver, yo por ejemplo, tú me dices a mí, porque yo estoy en la oficina y me dicen hay que comprar una pala o hay que comprar esto, o esto está (.) a ver, siempre piden decisiones, ¿sabes? (.) pero (.) pero por ejemplo yo no entiendo por ejemplo, que, que pala es mejor, qué motores llevan, cuántos caballos, sabes, entonces yo de eso me he, la verdad es que yo de eso, me he despreocupado, porque siempre lo han llevado muy bien, ellos, entonces fíjate, llevamos (..) a ver, desde el nueve, ochenta y tres (..) pues treinta y algo de años (.) entonces ellos, de verdad, y siempre han sido (..) pues eso (...) #00:14:34-2#

**E** currantes #00:14:34-2#

**P7** pero sí, muy currantes, pero siempre ellos han sido, ¿sabes? o sea, siempre la cantera (.) es más (.) más ¿cómo se dice? más de chicos que de chicas (risas). Quiero decir, porque a ver, ellos siempre, con la maquinaria, porque (.) hay máquina de eso, maquinaria pues (..) no es una, carretilla ni, son palas muy grandes, camiones muy grandes (..) bueno, también hay carretillas, pero quiero decir, por ejemplo, en el, en el banco, donde se saca toda la pizarra (.) que le llaman banco (.) pues ahí hay camiones, bueno, grandísimos, tú los ves y te los asustas, o sea, yo le llego a la mitad de la rueda (.) entonces fíjate, entonces siempre, eso lo han llevado ellos. Nosotras nunca, nosotras siempre, pues por la oficina o (.) al principio embalando la pizarra (.) que se embalaban en pales. #00:15:31-9#

**E** Está bien #00:15:30-8#

**P7** Es que claro, eso sería bonito, a ver, verlo. Tú lo ves, desde un principio y lo vas viendo y (.) #00:15:39-3#

**E** en primavera voy a verlo #00:15:37-3#

**P7** en primavera, pues sí, sí. #00:15:41-6#

**E** sí, sí (risas) Y (.) en qué relación tenías en ese momento también con tus hermanos, cuando iniciasteis el, el negocio #00:15:53-4#

**P7** Ay muy buena, a ver, siempre nos hemos llevado, pues eso, siempre siempre como, no sé, una relación muy buena con mis hermanos, a ver, que discutimos eh, a ver si piensas que, a ver que esto es (risas) yo no quiero que hagas esto, yo no quiero que compres esto, o sea, pero, pero, pero al final bien, nos llevamos todos, que estamos todos ah\_, (...) bueno mien, menos dos, que no están trabajando pero estamos #00:16:23-0#

**E** y los que no trabajan allí, ¿dónde están? #00:16:24-0# #00:16:36-3#

**P7** Rosa ahora no trabaja allí, está en el Barco, (.) y una hermana, la pequeña que está en Ponferrada, que tiene un niño de (.) siete años, entonces ella, pues #00:16:36-3#

**E** prefirió #00:16:36-3#

**P7** prefirió, sí, estar dice, a ver, tampoco necesitamos a (.) por ejemplo, tampoco se necesita ahora que está ella (.) cuando se necesitan, que, por ejemplo, yo, por ejemplo, cuando yo dí, he dado a luz (...) del chico mayor, no, me estuve cuatro meses y de seguida volví a trabajar, después el niño también quedaba con mi madre. (.) Fíjate, es que, pobre madre (risas) y, y bien, a ver, nos hemos llevado bien, todos, sí, y es más, y hemos, a ver, es una empresa que ha seguido pa delante y ha seguido subiendo, subiendo hoy en día tenemos unas instalaciones buenísimas. #00:17:19-4#

**E** Ya, ya. Y los recuerdos de tu padre, entorno al hogar, la participación en las, en el, en el trabajo de #00:17:26-3#

**P7** Ay, era un amor. (risas) él siempre nos animaba y siempre porque mi padre, después a, a ver, mi padre, al principio (.) trabajó mucho, y después le entró artritis reumatoide (.) y el pobre pues, de las piernas lo pasó fatal (..) y, y bueno, después ya, se ju, se jubiló, lo jubilaron anticipadamente (.) y, y él pues a ver, veía que mis hermanos lo llevaban bien, pero siempre estaba ahí (..) aunque (.) él siempre, a ver, él

siempre subía (.) a por la mañana, bajaba a comer, luego volvía a subir (...) sí, siempre estuvo ahí. Y es (.) era muy cariñoso, muy, no sé, (..) #00:18:17-6#

**E** y en el trabajo como erais tantos pues con, a tu madre o participaba en las tareas de la casa y todo eso #00:18:23-9#

**P7** No, no, eso solía hacer, era la comida, que le, gustaba mucho hacer la comida, pero de lo otro nada, mi padre no era capaz de, de coger y, y fregar un plato (.) y por ahí, les, y por ahí mis hermanos sí que, sí que a ver echaron bastante a él, porque fíjate, por ejemplo, tenían que, que, o sea, no salimos de fiesta, no, pues vale, pues le teníamos que limpiar las chicas los zapatos, coger y decir #00:18:57-1#

**E** a quién ha #00:18:57-1#

**P7** a los chicos (risas) #00:18:58-0#

**E** a los chicos #00:18:58-0#

**P7** Sí, sí, sí, si nos decían, a, a ver, también éramos nosotras, no, pero, decía, limpia los zapatos, pues ala, a limpiarle los zapatos con su (risas) #00:19:10-4#

**E** crema #00:19:10-4#

**P7** y, (.) a ver, siempre fueron más, no machistas, no, porque ahora, fíjate, tienen sus mujeres (..) y la verdad, que les ha, a ver, no, mi hermano Gonzalo, no es tanto, vale, el, el padre de Ana, pero los otros, bueno, y el mayor tampoco es muy así, para la casa y esto, pero después, es que después, para lo otro, pues son (..) muy acomodados, no #00:19:34-4#

**E** Sí. #00:19:36-9#

**P7** porque tienen su huerta, tienen su (.) a base de esto, cada uno tenemos nuestra huerta, tenemos (.) yo que sé, (.) árboles frutales (.) ellos podan los árboles, a ver, para la casa no. Tengo un hermano que sí, eh, es un manitas para la casa (.) y hace la comida, como, casi mejor que su mujer. #00:20:00-5#

**E** Sí. #00:20:01-3#

**P7** Pero los otros no, suelen ser #00:20:02-6#

**E** pero, sus mujeres trabajan #00:20:03-7#

**P7** no #00:20:04-7#

**E** fuera de casa y eso #00:20:05-1#

**P7** no, no, no. #00:20:06-6#

**E** y tú en tu casa, por ejemplo, quién hace las cosas. #00:20:10-6#

**P7** yo tengo una chica, tengo una chica que me hace la cosas, pero, al principio no, al principio, yo venía, y yo me cogía ((suspiros)) porque tuve mi hijo, y después (.) a ver, digo, uy, a, a, espero que sea mayor pa, porque yo decía, ya no quiero más, ya no quiero más (risas) y después, empezaron a venir niñas, de mis, mis cuñadas, empezaron todas, y me dio una envidia, de una niña (risas) y dije, y ya a los siete, digo o a los siete, mi hijo ya tenía siete, y digo o voy ahora, o ya no voy, entonces bien, me quedé embarazada y tuve a la niña, y me quedé (.) me quedé cuatro meses, a ver, los cuatro meses de baja, maternal, más un año más. Y después otra vez a trabajar, o sea, que he estado todo trabajando. #00:20:56-1#

**E** Y crees que el hecho de que fuera empresa familiar te fa, ha facilitado te ha #00:21:00-2#

**P7** uy, mucho #00:21:00-2#

**E** Háblame un poco de eso #00:21:02-3#

**P7** Vale, yo me ha facilitado muchísimo, porque mira, cuando tuve a mi hijo (.) a los cuatro meses, volví a trabajar, vale, el niño me quedaba con mi madre (.) nos hace la comida mi madre, aunque yo por ejemplo ya tenía una, mi casa, pero claro, yo iba a comer donde mi madre, después mi madre, hasta ella,

claro, hacía cena, pues ya también me daba a mí cena, a mí me facilitaron mucho, después mis suegros pues yo tenía una cocina calefactora (.) ellos me la encendían, a ver, me ayudaron mucho, yo fui, pues privilegiada (.) porque hay gente que tiene que venir y tiene hacer comidas, cenas que yo también lo hacía, vale, no todo siempre madre me daba la cena, pero (.) pero (.) a mí me ayudaron mucho (..) #00:21:49-6#

**E** y tú marido el papel que ha tenido así, en #00:21:51-3#

**P7** mi marido estaba #00:21:52-6#

**E** en qué trabaja tu marido #00:21:52-7#

**P7** sí, estaba encargado (.) ahora está a ver tiene una hernia discal (.) y ahora está ahora no trabaja, pero yo sigo trabajando, y mi marido, bien también, bueno mi marido no es igual que mis hermanos, mi marido es un manitas también para la casa (..) entonces también me ayudaba mucho, y con los niños también, me ayudó mucho, sí. Por ejemplo yo me ponía a hacer la cena, él se ponía a ducharlos (.) y, y la facilidad que yo tuve con mis hermanos, para, para en el trabajo es que yo llevaba a mis hijos a las diez al colegio(.) y después me iba a la oficina (..) y después no, después por ejemplo yo venía les daba de comer a los críos en casa y volvía a subir, y, mis suegros después me los recogían porque quedaban más cerca mis suegros del colegio que mi madre (.) entonces me recogían mis suegros los niños hasta las (.) siete que llegaba yo, entonces yo ya los recogía para casa (.) y, y bien. #00:22:55-1#

**E** Y por ejemplo tus hermanos varones hacían uso también de esas facilidades de llevarles más tarde, de (.) ese tipo de cosas #00:22:59-6#

**P7** ellos no, porque mis cuñadas no trabajaban, entonces, ellas se quedaban en casa y (..) siempre pues, ellas, pero mis hermanos siempre abrieron ellos la empresa (.) sí. A nosotras nos dieron facilidades, uy, yo, yo a mis hermanos les tengo mucho que agradecer (risas) porque a ver yo, que me dejaran ya llevar a mis porque al principio yo con mi hijo, pues normal yo a los cuatro meses lo tuve que dejar, entonces me dio una angustia a ver no coraje porque yo venía, comía, pero claro, lo veías, ¿cuánto lo veías?, una hora, no lo veía más (..) y después sí, ya lo recogía pero claro, es la noche, eso que lo tienes durmiendo que yo digo, estaba en la cuna, y me decía el pediatra no lo puedes tener en tu habitación y yo digo si no lo tengo en mi habitación me muero, porque no lo veo en todo el día, y digo, tengo que tener #00:23:54-2#

**E** y ya con la niña pues #00:23:54-2#

**P7** y ya con la niña, al subirla a las diez, o sea empezaban el colegio a las diez, ya los subía a los dos a las diez (.) y me dieron muchas facilidades mis hermanos después, pero yo claro yo al principio, a ver, sí que me dieron facilidades pero yo también les como se dice, trabajé con ellos como la que más, entonces también, pero a mí me dieron mis hermanos muchas facilidades porque yo estaba casada ya, y (.) por ejemplo ellos también estaban casados pero, a ver, ellos se levantaban o sea, abrían a las ocho y yo hasta las diez no subía (..) Bueno después ya hubo otra chica que me ayudaba en la oficina, y después ya también Rosa. Pero, claro, y después ya cuando tuve la niña ya estaba de Elena (.) entonces yo ya también me dieron muchas facilidades. #00:24:45-4#

**E** y, como me comentas que te dieron facilidades, tú, por ejemplo cuando tomaste la decisión de, cuando tuviste la niña de estar un, ampliar #00:24:53-9#

**P7** un año #00:24:54-8#

**E** eso lo decidiste tú, lo planteaste o tuviste que pedir permiso, como fue #00:24:55-9#

**P7** mira, a ver, cuando yo tuve la niñas estábamos Rosa y yo en la oficina (.) y al quedarme yo embarazada yo estuve allí hasta los nueve meses (risas) y después me cogí los cuatro meses seguidos, y después nosotros teníamos porque mis hermanas estaban estudiando aquí en León, entonces necesitábamos otra chica entonces cogimos una chica que venía de Ponferrada (.) entonces a mí, jolines, a ver, yo decía, pues necesito descansar, no por, digo pues necesito ya que no tú, estuve con mi hijo el primero, necesito algo más, entonces mis hermanos (.) todos me dijeron, pues cógete, yo qué sé, pues cógete un año, cógete dos, a ver, yo al principio me iba a coger dos años (.) pero claro, al, la niña a ver, al año, a los dos años o así, la chica esta, pues se tuvo que ir porque la cogieron en una clínica en Ponferrada, la chica tenía, la chica venía desde Ponferrada (.) entonces como como yo, a ver, no íbamos a coger a otra, que yo quería volver a trabajar (.) entonces me dijo Rosa, pues ya sube tú, tu subes a los niños al colegio, después de los

niños al colegio abre ella la oficina y yo ya me quedaba después hasta más tarde, ella también tiene una niña, y ya bajaba ella, yo me quedaba por ejemplo hasta las siete, y ella bajaba a las seis, y yo subía a las diez. #00:26:30-3#

**E** Pues está bien #00:26:30-3#

**P7** Sí. #00:26:31-1#

**E** me comentabas antes que experiencia laboral en otras empresas no, no has tenido #00:26:37-3#

**P7** yo no he tenido #00:26:37-3#

**E** pues muy bien. Pues cuéntame quién te ayudó más, en tus primeras experiencias en la empresa, los primeros recuerdos que tienes en torno a, al negocio, las relaciones también en un principio con, con, (.) con clientes, con proveedores, quién lleva esa, quién lleva esas relaciones. #00:26:57-8#

**P7** A ver, nosotros después aquí después teníamos aquí una asesoría (..) (.) desde que empezó mi padre, le llevaron los papeles desde aquí todo todo, toda la documentación y todo una asesoría aquí en León, y la, y seguimos con ella (.) entonces el, el chico este, pues fue allí a vernos pues llevábamos desde allí todo el llevaba lo oficial nosotros el (.) él fue el que, a ver, lo clientes después los buscamos nosotros, vale bueno los buscamos nosotros, más bien vinieron ellos a nosotros (.) porque nosotros vendíamos toda la pizarra a una cooperativa (.) entonces después cogimos, o sea, después vinieron directamente los clientes a nosotros, entonces claro, nosotros ya empezamos a coger clientes en Francia (..) a ver, porque nos interesaba más a nosotros, porque nosotros al vender la pizarra a una cooperativa era mucho más barata, entonces nosotros si queríamos vender directamente para Francia pues (.) era, no el doble, pero mucho más, o sea, sí, sí, nos dejaba más margen (.) empezamos así y (.) a ver tenemos, tres clientes que los seguimos manteniendo desde hace pues (.) no sé, pero veinte y seis años o así que siguen estando con nosotros, entonces el trato ha sido muy, como muy familiar, vale, no es eso que dices, hoy te viene un cliente, mañana te viene otro, pues no, ha habido, tres (.) tres, cuatro clientes que han estado ahí toda la vida, entonces, nosotros tenemos un cliente francés que el viene aquí, nosotros vamos allí a Francia y nos lleva a su casa, nosotros, a ver, es, es como, lo cogimos como muy familiar (.) y los otros igual, hay uno aquí de España, que la verdad es como si fuese, pues de nuestra familia. Entonces ha sido todo muy (.) muy fácil de llevar, no, porque y los acreedores también pues a ver nosotros pues directamente vienen ellos a ti a venderte el producto (..) por ejemplo nosotros el gasoil, pues es un amigo, que tenemos ya, que era de mi padre, y sigue con nosotros, hay otro que también le cogíamos que es el gasóleo que se jubiló pues vale, pues ese se jubiló, pero, pero teníamos, le cogíamos a dos, vale, entonces ahora nos quedamos con el otro y seguimos con ese acreedor. #00:29:43-5#

**E** Y por ejemplo, cuando van, con esos clientes, y tenéis comidas, encuentros, tal. Quiénes suele ir a esas, quién mantiene esas relaciones con los clientes, si son hombres, si son con, quién va a esos encuentros, vais #00:29:57-1#

**P7** A ver tú imagínate que viene este cliente nuestro de Francia, pues normalmente vamos todos, sí porque que a ver, somos como una familia y decimos bueno pues hoy tenemos una comida que viene el cliente (.) nuestro, pues vamos y nos reunimos todos. Y por ejemplo, ya después, por ejemplo cada, por ejemplo, tengo un hermano que lleva las compras pues él es, cuando viene un comprador pues él a lo mejor se van a comer juntos o (.) yo por ejemplo tengo una clienta de (..) Ponferrada, pues cuando viene, nos vamos mis hermanas y yo a comer, otras veces si yo #00:30:37-7#

**E** pero por ser chica a lo mejor más vais vosotras con ella, o no tiene que ver, como dices clienta, no, no tiene que ver #00:30:45-2#

**P7** A ver es que, puede ser, no, que ella quiere, más que (.) a ver, porque a ver, que ellos también han venido y por ejemplo nosotros hacemos un cumpleaños vamos todos, cuando celebramos los cumpleaños (risas), a ver, cuando celebramos alguien de la casa el cumpleaños, pues nos vamos todos y llamamos a nuestros clientes y nos juntamos todos (.) a ver que siempre nos conocemos mucho pero (.) por ejemplo si ella viene y, y por ejemplo si mi hermano quiere venir, viene y si no pues dice hoy no me apetece ir con vosotras, os vais vosotras, pero nos lo dice así, o sea que tampoco #00:31:25-8#

**E** Ya. En la empresa, que tipo de, como os tratáis entre vosotros, un trato más (..) digamos familiar, más profesional, como #00:31:33-6#

**P7** Familiar (..) sí, es familiar. #00:31:39-7#



**E** Bien, bien y delante de todo el mundo, delante de empleados, delante de #00:31:43-8#

**P7** (.) sí, porque a ver, nosotros, estamos ahí trabajando todos, cada uno tenemos lo nuestro, entonces (..) y muy, a ver y como tenemos gente que por ejemplo, por ejemplo, en el almacén tenemos (..) el chico que carga los camiones y la carretilla, y, tiene, está con la carretilla es primo hermano nuestro, entonces no sé, es un trato muy (..) el encargado, los encargados que tenemos es que ya hace (..) pues no sé a ver, mira tenemos el que está en el banco arriba en la cantera, desde que empezamos, está desde que empezamos, entonces (..) es como, es como familiar, si me tiene que reñir a mí me riñe y (risas) sí, sabes, eso que o por ejemplo, yo, yo a él, nosotros estamos con los pagos (.) vale, pues nosotros pagamos el viernes y yo tuve que venir al médico y el encargado de arriba le dijo, le dije ayer, a ver que vamos, vamos a cambiar, lo podemos pagar hoy tenemos que pagar el, o sea, no podemos pagar el viernes vamos a pagar el jueves, porque nos firman las nómina y me dice, y por qué tienes que pagar el jueves (risas) y digo pues que yo me tengo que ir y dice, y las que quedan allí abajo, (risas) porque hay otras dos chicas con, están mi hermana y otra chica conmigo, pero claro, los viernes tenemos mucho jaleo de los camiones, siempre los camiones llegan a cargar, siempre tenemos que estar una y sabes, eso dice, que me, a veces me dice la chica, la que trabaja con nosotros dice, ay que ver, en vez de tú echarle la bronca a él, te la echa él a ti (risas) pero es tanta confianza que (.) es muy todo, muy familiar. Yo creo que a veces, fun (.) a ver #00:33:36-7#

**E** Y eso crees que es bueno para el funcionamiento de la empresa #00:33:39-1#

**P7** Sí, yo creo que sí, yo creo que sí (..) que tú no, que tú seas uno de ellos, yo creo que s\_. #00:33:47-4#

**E** En ese sentido, pues ¿Cómo definirías tú una empresa familiar? o #00:33:52-3#

**P7** Pues eso, que, que, que, tú eres y exactamente igual que un obrero (..) que nosotros, entramos ahí a las ocho que somos los que cerramos la puerta (.) no sé, yo creo, y después que la gente te ve como, como si fueses un obrero, (..) sí. #00:34:14-1#

**E** Y eso para ti que significa #00:34:14-1#

**P7** Sí, para mí, creo que sí (..) #00:34:16-3#

**E** Y desventajas (..) ves alguna desventaja y también, bueno, me gustaría que me hablaras en relación, de la empresa familiar en, en cuanto a las, a las relaciones que implica entre los hermanos que son (.) son jefes, son hermanos, son, sois compañeros, sois, a todo ese tipo de cuestiones que se pueden, que se dan #00:34:38-8#

**P7** A ver, por ejemplo (.) sabes lo bueno que tenemos que cada uno tenemos nuestro puesto (..) claro, yo tengo por ejemplo, tengo un hermano que está arriba en el banco con, el mayor, está en el banco con el encargado que te digo que está desde comenzamos tengo otro que lleva una nave arriba, con otro encargado (..) otro es el encargado del taller (..) #00:35:10-8#

**E** y tú eres #00:35:10-8#

**P7** y yo estoy allí en oficina, vale, sí, estoy la encargada de la oficina (.) pero está mi hermana, una hermana que tengo, que es Begoña, y está otra chica que, qué bueno cada una hace su trabajo, una lleva, una lleva todo el personal, yo llevo la contabilidad y la otra lleva el gasóleo o sea, tengo otra hermana que lleva todos los pedidos arriba del gasóleo, es la que se encarga del gasóleo, de pe, todos los repuestos de pedir repuestos (.) junto con el encargado del almacén, y, y creo que cada uno tenemos nuestro puesto (..) #00:35:50-4#

**E** sí, si #00:35:50-4#

**P7** a ver, que, que sí, podemos discutir que de, y, y a base que discutimos que decimos pues, a ver, yo qué sé pues uno quiere comprar mejor una máquina grande o son cosas que siempre discutes que no es todo no es todo color de rosas pero pero a ver, tenemos la suerte, gracias a Dios, que nos ha ido bien y que, y que sigue adelante. #00:36:18-5#

**E** ya, ya. Hay alguien que sea el jefe, por así o que vaya, o, si vuestros padres, vuestro padre cuando vivía junto con tu madre, pensaba que alguien iba a ser el sucesor, o ibais a ser todos o #00:36:32-1#

- P7** no #00:36:32-8#
- E** entorno a eso, que #00:36:34-8#
- P7** Siempre, siempre éramos todos, ahí lo teníamos que hacer todos (.) bueno, tengo yo un, a ver tengo un hermano que es el que, por ejemplo es el que lleva todos los papeles de venir de la Junta, toda la documentación de la Junta la lleva, él, vale, entonces él es el que se encarga de viajar y de todo, por ejemplo, reunirse con asociaciones, es él, tengo un hermano que es el que lo lleva. #00:36:59-2#
- E** Qué sois miembros de alguna asociación empresarial #00:36:58-3#
- P7** Sí, sí, sí. Entonces él es el que, el que lo lleva, prácticamente es el que viaja y todo. #00:37:07-1#
- E** Y porque es él, o a qué crees que se debe que es él, o #00:37:11-6#
- P7** a ver (.) sí, siempre fue él y (.) pensamos que lo lleva él bien y (.) y tiene, mucha paciencia, vale, por ejemplo los otros mis hermanos, son muy nerviosos, necesitan, no necesitan por ejemplo, yo estoy así, pues no, el no paran, y entonces para, para por ejemplo mi hermano Gonzalo, pues si él va y te puede estar una hora así sentado, es muy pacífico (..) #00:37:44-4#
- E** ya, ya #00:37:44-4#
- P7** y (..) y pienso que, que a veces pues es bueno (..) #00:37:52-6#
- E** los pro, toda esta gente con la que tenéis trato como hablábamos antes proveedores, clientes asumen que alguien es más jefe que otra persona, o a quién se dirigen para quién o en ese sentido sois todos iguales o #00:38:05-6#
- P7** Normalmente a ver, por ejemplo, si necesitan algo, por ejemplo de la cantera de palas o algo de eso, pues normalmente todos se dirigen a mi hermano mayor. Pues es él el que normalmente pues dice lo que hay que hacer #00:38:23-2#
- E** el hermano mayor es el que dices que también viene a la administración y eso #00:38:27-6#
- P7** no el, bueno él también viene, vale, los dos mayores son los que normalmente llevan todo, pero, pero, el que, el que mayormente está allí en la cantera es el mayor y es el que toma decisiones, de, de eso de lo hay que comprar entonces más bien se dirigen a él, después el por ejemplo, otro hermano que está en la nave y almacén (..) pues normalmente si necesita él algo o llama o el que venga de proveedores se dirige a él, ya saben más o menos (..) nos conocen, es que como tienes como ya llevamos muchos años, pues saben ya a quién dirigirse porque normalmente nosotros siempre estamos ahí, todos, sí, menos que, no tengan que, jolines, o por ejemplo mi hermano el mayor ahora, pues, a ver, ay viaja bastante, sabes, entonces (.) bueno que se coge sus vacaciones, vale, también estuvo un poco porque le salió, a ver, azúcar y entonces pues le decimos, pues jolines, que se puede tomar la vida un poco más (.) sí, sí, y se suele, pues suele marchar pero, bueno pero siempre queda ya te digo está ahí el encargado que lo tienes de tantos años que (..) #00:39:52-8#
- E** Tú siempre has trabajado de administrativa y eso #00:39:55-1#
- P7** Sí, sí. #00:39:55-8#
- E** Te hubieras planteado cuando montaron otro trabajo o cuando ya desde que se montó #00:40:00-4#
- P7** Yo nunca a ver, pero yo al principio, llevaba la oficina, pero también estaba embalando con ellos #00:40:07-4#
- E** sí, sí, si #00:40:08-7#
- P7** sí, yo no estuve solamente en la oficina también estuve embalando #00:40:11-9#
- E** sí, sí, pero me refiero, ya desde que se montó, otro trabajo en otra empresa, para ti eso, se te alguna vez, se te ha pasado por la cabeza #00:40:20-2#
- P7** Irme, ay no. #00:40:19-4#



**E** o cuando se montó haber tenido otra perspectiva laboral o #00:40:24-2#

**P7** pues no, porque a ver, yo, lo haces, yo, no sé, lo haces con tanto cariño de ver (.) de ver, de no sé, yo lo que quería era prosperar la empresa, sabes, o sea, que la empresa, subiese y subiese, y así #00:40:37-9#

**E** sobre todo por qué, porque te apetecía eso #00:40:40-2#

**P7** porque me apetecía por mi padre, sobre todo por mi padre, porque lo viese, y él, y él veía que lo estábamos haciendo y lo estábamos consiguiendo, entonces para mí era, un (.) yo nunca pensé en marcharme, nunca. #00:40:56-6#

**E** sí, sí, sí. #00:40:56-6#

**P7** cara a mí, no sé fue (.) y es, vale, porque yo ahora, fíjate mi hermano el mayor me dice, pero lárgate de vez en cuando porque a ver, pues no sé, porque a veces, yo estoy allí de lunes a viernes, y me dicen, pues vete a un balneario o yo que sé, porque ahora mi marido no trabaja entonces, pero si tenéis tiempo los dos, y a ver, y me voy y me puedo ir tres, cuatro, días, pero estoy deseando llegar, y no es porque no me lo hagan bien (.) es que (.) lo necesito. #00:41:32-4#

**E** Ya, ya, es curioso #00:41:33-3#

**P7** sí, es curioso, lo que yo lo necesito #00:41:34-9#

**E** y de vacaciones #00:41:36-1#

**P7** sí, mira de vacaciones, nos vamos una semana (risas) y yo por ejemplo, ahora tenemos quince días en verano y otros quince en navidades, porque nosotros nos partimos las vacaciones, entonces yo las vacaciones las vacaciones, siempre, siempre me, de verano (..) me voy una semana, nos vamos una semana a la playa y fíjate tú, y, y no me querrás creer, y nos vamos todos, no todos, mira este año, nos fuimos (..) menos el mayor, porque el mayor ahora se va con unos amigos que se cogen en octubre (.) se van un mes entero, a las, por ejemplo a Hawaii y cosas así, vale, a mí eso no me gusta, o sea, yo me iría si no tuviese que coger el avión tantas veces (..) o sea, tantas veces, quiero decir, tantas horas, y, y hacer escala y todo eso, entonces eso a mí, no puedo, fuimos a Nueva York y (.) bueno tomando tranquilizantes (risas) #00:42:36-9#

**E** y dices que os vais juntos, a qué te refieres a mucha #00:42:39-2#

**P7** a mar, o sea, nos fuimos todos a Marbella, nos fuimos, mi hermana Rosa, mi hermano Gonzalo, mi hermano Andrés Ángel, no, el otro chico no porque se va también él, por ejemplo en julio, o sea, cogemos las vacaciones en agosto, él las coge en julio porque hacen todo el mantenimiento de las naves en agosto en vacaciones, entonces es el encargado de quedarse con la gente, para hacer el mantenimiento, porque limpian los extractores, limpian todo, entonces él coge las vacaciones en julio, y él se queda en agosto, (..) pero somos de ir una semana, sabes, o sea que no, y después por ejemplo venimos aquí un fin de semana pero ya después pues (..) el, el domingo nos volvemos a ir para allí, para el lunes trabajar, o sea que. #00:43:33-2#

**E** sí, sí. Y tus hijos te gustaría que estuvieran vinculados, está vinculado un sobrino ya me decías #00:43:39-3#

**P7** sí, un sobrino. Lo que pasa que, ahora, a ver, las chicas (..) a ver, no es como antes, que nosotras nos quedábamos en el pueblo y no pasaba nada. Ahora en el pueblo ellas están hechas a León (.) entonces ir para el pueblo, por ejemplo mi hija va (..) a ver, te va un fin de semana y dice, ay mamá que aburrido esto, porque, porque ellas aquí salen, salen al húmedo, salen a un sitio, se van al otro (..) o mismamente están en casa, toman algo y allí sí, también tenemos, hay bares, y hay una discoteca pero no es lo mismo. Están gente conocida de por allí, entonces ellas, no lo sé, pero lo veo difícil que a ver pueden ir, no lo sé, a ver, a mí me gustaría que esto siguiese pero yo no lo sé. #00:44:29-7#

**E** Y los hijos #00:44:30-3#

**P7** y los hijos, por ejemplo, mi hijo, pues dice que sí, que puede ser que, que, que sí, que por #00:44:37-2#

- E** Él que ha estudiado #00:44:38-7#
- P7** Él le gusta, él, el hizo también FP y ya tampoco hizo más, (..) #00:44:44-7#
- E** y no se ha incorporado todavía #00:44:47-3#
- P7** no, no. (...) y #00:44:49-4#
- E** Pero tenéis alguna norma para incorporarse o algún (..) protocolo en la empresa, algunas normas #00:44:55-5#
- P7** no, mi sobrino está allí, está en el taller, porque él es mecánico, entonces está en el taller, y por ejemplo, mi hijo, mi hijo le encanta los, camiones, y las cosas, él dice, yo si voy quiero un camión. A ver que o por ejemplo, yo qué sé, no sé #00:45:14-6#
- E** y entraría en caso de que quisiera de quién dependería, que entrara o #00:45:18-2#
- P7** a ver, hay el que, por ejemplo si quieren entrar, desde luego que van, pueden entrar porque a ver por ejemplo si está todo ocupado pues tendrían que esperar porque no vas a quitar a alguien para (...) a ver (..) no sé. (..) yo creo que nadie le pondría impedimentos igual que no le pones yo prefiero que esté mi sobrino en el taller que esté un mecánico, bueno que hay otro mecánico también con él (..) que necesitan dos mecánicos, se necesitan dos mecánicos pero (..) pero a ver, pero sí prefiero que esté mi sobrino ahí que es, el que lo va a llevar bien que no (..) uno de fuera, no. #00:46:02-2#
- E** ya, ya, (risas) #00:46:00-3#
- P7** y es él, el que más o menos a (..) van a llevar, van a seguir, supongo, supongo. #00:46:10-4#
- E** Claro porque esto os gustaría que #00:46:11-5#
- P7** A mí me gustaría, me encantaría (..) #00:46:14-1#
- E** que siguiera #00:46:14-1#
- P7** sí, sí. (..) sí. #00:46:18-7#
- E** En este sentido que, como de, como ves tú, de qué depende el éxito de la empresa familiar. #00:46:26-0#
- P7** De qué depende, después de, de de nuestros hijos, que lo quieran seguir #00:46:30-7#
- E** sí, pero cómo tiene que funcionar para que vaya bien o #00:46:33-0#
- P7** como tiene que, pues tiene que funcionar (..) que (..) que no sé, yo pienso sobre todo que tengan buenos encargados y que los tenga y ellos con ellos (..) tú en una empresa, para, yo que pienso que, que para que funcione tenemos que estar todos ahí (..) #00:46:51-1#
- E** todos a quién te refieres a los #00:46:53-5#
- P7** por ejemplo, mis hermanos cada uno en nuestro puesto, tenemos que seguir (..) yo pienso que la, que el éxito es de (..) de la empresa familiar es que estamos todos ahí (..) que hemos estado todos. (..) y que has luchado mucho (..) y que has cogido las cosas, con eso, con, con cariño y con (..) no sé y el afán ese de, de, de (..) de ir superándote cada día, cada día, vale, cada día hacer que veas que, que todo va a mejor, que estás haciendo las cosas bien (..) no lo sé. Pero sí que me gustaría (..) a mí sí que no me gustaría que eso se viniese abajo. #00:47:38-6#
- E** ya, ya #00:47:38-7#
- P7** o sea no lo quiero pensar porque me entra (risas) #00:47:41-8#
- E** sí, sí. A (..) a los hijos, no solo tú, tus hermanos les habéis dado libertad para que estudien lo que quiera #00:47:49-9#
- P7** Sí claro, sí, sí. Nunca se le, yo por ejemplo mi hija, mi hija al principio decía que quería periodismo, digo a ver, tu (..) tú, a ver lo que, pero ella siempre ha tenido en la, la idea de derecho, derecho, desde

un principio y después le entró como con periodismo porque tengo una sobrina que está en Madrid, también con periodismo y ella le (..) le entró el gusanillo de marcharse también para Madrid (..) y después ya dijo, no, no, no, no me voy de aquí. (..) #00:48:22-0#

**E** y crees que tiene interés en la empresa a ella la tira alguna empresa o #00:48:25-4#

**P7** A ver sí, por ejemplo, mi hija, sí, sí que #00:48:27-3#

**E** Ella va en verano, ella #00:48:28-7#

**P7** sí, ella va en verano, se va para la oficina, nos ayuda, nos (.) sí, sí, si #00:48:34-5#

**E** y tu hijo también #00:48:34-9#

**P7** ella sí. Y mi hijo también si #00:48:36-8#

**E** O sea, normalmente los, los, ya la generación siguiente ya la mayoría igual que tus hijos van en verano #00:48:44-2#

**P7** sí, mira tengo una sobrina que está, que está aquí también (.) y también se sube con la, con, tengo otra hermana, otra hermana que está arriba en la cantera, ya te digo que es la de repuestos, que pide todo, y allí llevan (..) los, abajo, hacemos la, la contabilidad, y arriba, mi hermana es la que se encarga de, de los cambios, de aceites, de meter todos los albaranes que llegan para cada máquina lo que la reparaciones todo, entonces tengo una sobrina que este verano estuvo allí pues con mi hermana para que le enseñase a llevar todo #00:49:21-6#

**E** sí, sí, sí, #00:49:21-7#

**P7** si #00:49:22-6#

**E** y los chicos cuando van qué trabajo hacen #00:49:26-5#

**P7** por ejemplo a mi hijo le gusta el camión (..) y las palas, él le encanta, y bueno, cuando va en verano, pues a lo mejor va un ratito pa allí, o, o esto, pero #00:49:39-0#

**E** Claro, porque vosotros cuando tu padre montó la empresa, ya eráis, ninguno eráis niños no, casi ninguno eráis niños #00:49:42-8#

**P7** No, claro, los más pequeños, mi hermana Begoña no sé pues tendría sobre, ay no sé, (..) ella aún era pequeña (..) tendrían, a ver cuántos años tendría (..) seis o siete #00:50:00-1#

**E** iba, iba algo al negocio, iba algo a la empresa #00:50:03-5#

**P7** Ella, sí, la llevaba mi padre, sí, sí, si #00:50:07-5#

**E** y le gustaba #00:50:07-8#

**P7** y después a mi hijo también cuando era pequeñín, porque (..) te mi hermano el mayor, la niña mayor, bueno, la chica de mi hermano, tiene dos años más que mi hijo (..) y bueno, ya los llevaba todos a la cantera, es que, #00:50:26-0#

**E** que lo (inc.) #00:50:26-0#

**P7** sí, si lo vivimos y después claro allí en la cantera pues hay mucho polvo, se bajaban los, nos los bajaban, bueno para echarlos a la bañera y estar allí (..) #00:50:37-4#

**E** y bueno cómo estáis hermanos, hermanas, crees que, me gustaría que me hablaras de las, si crees que, que existen diferencias entre, entre las chicas y los chicos a la hora de, de aportar a un negocio, o, qué opinas de esa cuestión. #00:50:52-6#

**P7** De aportar, cómo #00:50:54-4#

**E** Sí, la contribución si es distinto, los chicos, las chicas, en tu caso los hermanos, las hermanas, la, si son mejores por una cosa que para otra #00:51:04-3#

**P7** para el trabajo #00:51:04-3#

**E** en lo que sea, en relación al negocio #00:51:05-6#

**P7** a ver, sí, porque, se a ver, pienso que ellos han sido mejor, por qué, porque es un trabajo que es muy duro, o sea, ha sido, de, de, de trabajos pues de, de pelear con piedras, vale, o sea, de, al principio pues para (..) para (..) como se dice (..) es que tenían unas (..) había para serrar la pizarra unas sierras y tenían que con unas palancas echar de la piedra para llevarlo a las sierras, entonces nosotras para eso no valíamos (.) o sea, yo, yo si me dicen echa de (.) pues no, yo sí, coger pizarras y de embalar y de eso vale, pero para trabajo fuertes y bien fuertes eran ellos, entonces ellos siempre para la empresa portaron más su, por ser hombres y por tener más fuerza que nosotras. #00:52:01-7#

**E** Y vosotras habéis aportado algo, que no hayan aportado ellos o #00:52:07-9#

**P7** A ver, nosotras, nosotras, a ver, aportado, pues no sé, yo pienso que nosotras siempre hemos aportado *más calma*, (risas) a ver, ellos pues no sé, son más (.) más vivarachos más como se dice, de seguida saltan, no, o sea, y tú eres más pausada, ay venga que esto, tranquilizarlos, o yo qué sé, o tienen mucho trabajo esto, y nosotros siempre hemos tratado de apaciguar. #00:52:36-3#

**E** Todas las hermanas, sois más #00:52:39-1#

**P7** sí, sí, si #00:52:39-1#

**E** si #00:52:39-1#

**P7** si #00:52:40-4#

**E** sí, sí. Cuando, vuestros padres os animaron a tener hijos o a los que trabajabais dentro #00:52:50-2#

**P7** A ver, no. A mí mi padre pues a ver, nos casamos la verdad yo, dese, a ver, dese, yo a los veinte y tres años tuve a mi hijo, que aún era muy joven, pero bueno yo dije pues va, me, al estar, pues no sé tampoco (.) quería tener los hijos, yo siempre (.) quería tener los hijos de, no llegar a una edad muy (.) muy eso, siempre me gusto tener, yo siempre decía yo quiero tener los hijos joven, no quiero tener los hijos mayor (.) porque veía, es que yo siempre me quedó grabado una señora que tenía cuarenta y dos años y tuvo un niño y yo me parecía que era su abuela (risas) y que, que mala leche, no, porque yo decía pero a ver, pues que si ahora toda la gente pues tiene hijos a partir de los treinta y pico, tú a poca gente ves de que tienen y yo decía, ay Dios mío, yo no quiero ser como esa señora (risas) y siempre tuve en la cabeza que necesitaba tener los hijos antes, y normalmente todos hemos tenido los hijos así no una edad avanzada, muy pronto, mi madre con dieciocho años. #00:53:57-7#

**E** ya claro, antes, si (risas) #00:54:00-9#

**P7** claro #00:54:01-8#

**E** y tus padres, pensaban algo, te dijeron algo en relación a cómo podía influir que tuvieras hijos para, para tú, tu presencia en el negocio o en ese sentido #00:54:12-8#

**P7** No, nunca, nunca, nunca me dijeron nada, ni a mis hermanos, bueno claro, mis hermanos siempre tuvieron a sus mujeres no, que, que ahí se quedaban con los niños, la verdad que sí. Mis cuñadas nunca trabajaron. (.) Bueno trabajaban pero desde que se casaron con mis hermanos ya no trabajaron, entonces #00:54:33-4#

**E** lo dejaron tus cuñadas #00:54:36-2#

**P7** sí, si #00:54:37-7#

**E** a tu padre, como le has visto más en la figura del, de padre, o de empresario, crees que perdió algo de padre por ser empresario, fue mejor padre que empresario #00:54:48-9#

**P7** Mejor padre sí, fue buen empresario, pero mejor padre. (..) Fue mejor padre. #00:54:57-5#

**E** ya, ya, ya, ya. Y, Y bueno ya, ya un poco para terminar me decías que la empresa está ahora en manos de todos, se supone que la sucesión va a estar en manos de alguien concreto o #00:55:09-5#

- P7** Pues no lo sé #00:55:10-9#
- E** No lo habéis hablado #00:55:11-2#
- P7** No lo hemos hablado (.) es qué #00:55:14-1#
- E** tu madre qué papel tiene ahora en la empresa #00:55:14-1#
- P7** mi madre, mi madre, no, no, no tiene nada, o sea, ella pues fíjate nos anima y todo esto, pero mi madre ahora no (.) no, no. #00:55:26-7#
- E** Y antes, sí, antes decidía algo #00:55:27-9#
- P7** No, mi madre, a ver, nunca la mujer, siempre como ha estado tanto en su casa no, la pobre, nunca ha decidido, es que nunca ha decidido la pobre (.) pero no porque, no sé, supongo que ve, que las cosas van bien digo yo, que nos va bien, ella siempre ha dicho, dice es que os va tan bien, que tengo miedo de #00:55:49-9#
- E** ya, ya #00:55:49-9#
- P7** si #00:55:50-6#
- E** En el futuro cómo te imaginas la empresa #00:55:52-7#
- P7** Ay, yo la quiero ver igual que ahora, como ahora, no a ver, yo tampoco, a ver ahora tenemos nosotros tenemos una nave, y ahora, hace (.) me parece que fue, hace ahora, nueve, diez años, sí por ahí, hicimos unas grandes instalaciones (..) bueno si vas por allí te las enseño y la a ver, fue (.) ya fue la, de lo último, lo último que había, vale entonces que es de las naves que nosotros, es pionera de allí, entonces (.) para nosotros fue una satisfacción hacer esas naves (..) entonces yo, perspectivas ahora, tampoco gran cosa ya no, porque si tienes unas instalaciones buenas con, con, con una nave que tiene su calefacción su extractor de polvo, o sea, una cosa que está hecho, pienso que ahora tampoco puedes hacer más cosas (..) sí, si algo se te estropea pues irlo arreglando pero, pero claro, ya es, lo que tenemos es última generación (..) #00:56:58-6#
- E** Sí, y en lo personal pues no sé, me gustaría que a lo mejor te pusieras en el lugar de mujeres o de tu propia hija si decidiera incorporarse a la empresa familiar se lo recomendarías, no se lo recomendarías, se lo mandarías más a tu hijo que a tu hija o, qué piensas en torno a ese, a esa cuestión, para quién lo ves más #00:57:22-6#
- P7** yo por ejemplo, a ver, por ejemplo si mi hija tiene que, a ver, porque claro allí hay una oficina, hay dos oficinas mis hermanas pues claro, aún son jóvenes entonces a ver, mis hermanas quieren trabajar, entonces claro, mi hija yo no la voy a mandar a embalar pizarra entonces yo preferiría que ella si algún día saca su carrera, *ejerciese de su carrera* (.) que puede ser ayudando en la empresa, pues mejor, que mejor, pero si no tiene allí su sitio no me gustaría que estuviera trabajando por ejemplo en un (..) embaldando pizarra, pues no, no me gustaría, porque es un trabajo muy duro. Mi hijo que si tiene que, que ir allí, ayu, por ejemplo que se quedara con su primo, que hubiese más primos que se quedaran encargados pues no me importaría, pero más bien, para la cantera, son, para esos trabajos así más duros, son el trabajo para los hombres (..) porque nosotras somos más a ver, no sé por qué hay ese trabajo (..) siempre coge más a los hombres que a las mujeres, también son trabajos muy duros, para la mujer, y la verdad que no me gustaría que mi hija fuese para allí. #00:58:45-9#
- E** tu hijo o tu #00:58:46-2#
- P7** por ejemplo, mi hijo, si va mi hijo, pues vale, pero tampoco me gustaría #00:58:52-9#
- E** ya, ya #00:58:52-9#
- P7** porque es un trabajo muy fuerte. Por ejemplo si algún día deciden de quedarse pues como nosotros ahora, que estamos, por ejemplo, mi hermano que está de encargado, pues solo pa vigilar y eso, pues vale, que tengan ellos que llevar la empresa o esto, pero, para trabajos así, pues como que no. #00:59:14-6#
- E** Que no #00:59:16-1#
- P7** No me gustaría #00:59:17-7#

**E** Y y en relación a la incorporación en general ya no solo en tu empresa, de las mujeres, una empresa familiar como lo, qué consideraciones tú, cómo lo, que opinas #00:59:27-3#

**P7** Por ejemplo que #00:59:28-6#

**E** Qué ventajas puede, en general, no en la tuya, qué ventajas puede otorgar la empresa familiar para las mujeres #00:59:35-9#

**P7** Para las mujeres (..) a ver (.) para mí ha sido una satisfacción estar ahí, pero las siguientes que vayan pues no lo sé, como lo vivirán (..) a ver, #00:59:50-3#

**E** sí, no en tu empresa, en cualquiera, tú crees que otorga ventajas a las mujeres, la empresa familiar. #00:59:56-0#

**P7** Yo pienso que sí (..) #00:59:58-5#

**E** Y eso #00:59:57-1#

**P7** (...) por ejemplo para mí ha sido una ventaja, pero mucha (...) #01:00:07-1#

**E** sobre todo a qué te refieres #01:00:10-0#

**P7** si porque me han ayu, a ver, pues eso, lo que te dije, con la ayuda de mis hijos, después yo por ejemplo me tengo que ir a un viaje, pues me voy a ver, es una ventaja (...) #01:00:27-7#

**E** Bien, bien. Sí me refería a ese, a ese tipo de cuestiones. Y bueno me decías que tenías ayuda en casa de alguien que te, que te, tú, tu presencia que ya para terminar que me hables un poco del tiempo libre que, que disposición del tiempo libre tienes #01:00:44-9#

**P7** Ah, vale, si yo por ejemplo tengo una chica en casa que me, que me hace todo, bueno la limpieza y la plancha y eso, y yo después cuando vengo, pues nosotros vamos, o sea, yo tengo una hora y medio para mi paseo, yo camino mucho entonces nos vamos a la montaña, tenemos un sendero que nos vamos a la montaña pues hora y media todos los días a caminar y, y después pues a ver pues después también tengo, ahora no, pero después también tengo mi huerta que me encanta, tenemos una huerta al lado de casa (...) y pues, pues ahí tengo de todo, pues ese es mi hobby y yo claro, yo no me aburro (...) #01:01:27-7#

**E** y, y de ocio alguna cuestión más, alguna #01:01:31-7#

**P7** pues a ver, (...) la suerte que tenemos es que también nos llevamos muy bien las cuñadas entonces nos juntamos o vamos a una cena o venimos aquí a León, vamos a todas alguna cena, o allí igual nos juntamos en una bodega, hablamos, o vamos todas a pasear o por ejemplo, cuando llega el verano, vamos de merienda muchas veces para (.) tenemos allí un río (risas) y tenemos allí, y vamos todas #01:02:01-7#

**E** para pasar el día #01:02:02-7#

**P7** lo llevamos, vamos para allí, muchos fines de semana venimos para aquí pa León. Navidades venimos todas aquí de compras o vamos, a cenar todas. A ver, yo para mí, pues tengo (..) vale, cuando, claro, yo bajo a las seis de la tarde ya no es mucho tiempo, pero bueno, pero en verano sí, en verano sí que hay tiempo, pero en invierno no hay mucho tiempo bueno pues yo me pongo a leer en casa o me pongo a, a, por ejemplo si no está el tiempo para pasear nos quedamos en casa, que tenemos allí un poquitín de gimnasio y #01:02:47-4#

**E** Bien. Estaba pensando, cómo te definirías más a ti, como empresaria como empleada #01:02:53-5#

**P7** yo como empleada, #01:02:54-8#

**E** como empleada #01:02:54-8#

**P7** si #01:02:55-8#

**E** entonces quiénes son los empresarios, de esa empresa, los empresarios quién sería. #01:03:00-3#

**P7** A ver, los empresarios, a ver, empresario, por ejemplo sería mi hermano Gonzalo, vale, que es el que #01:03:07-8#

- E** es el mayor de todos #01:03:08-3#
- P7** no, no es el mayor, fíjate #01:03:10-5#
- E** el segundo #01:03:10-5#
- P7** el segundo, sí, lo vemos cómo #01:03:12-9#
- E** y por qué crees que es el #01:03:15-5#
- P7** no sé, por todo lo que lleva, no, por todo lo que se relaciona con la gente (...) pues es #01:03:21-9#
- E** tú hermano es al que le dieron el premio de empresario, por qué crees que se lo dieron a él en vez de #01:03:28-7#
- P7** a ver, nos lo dieron a todos, vale, o sea, pero él es, como te digo que es el que lleva él la, el, como se dice, toda la documentación, va con, conoce a pues a todos los de la Junta conoce al, yo qué sé (...) no sé conoce a mucha gente, vale, entonces él es muy pues eso como muy, el empresario, vale, y nosotros estamos ahí, que somos todos, no, pero él es, como te digo, el empresario, y nosotros somos como más los #01:04:01-9#
- E** sí, sí, o sea, que, el premio en realidad que era como #01:04:03-2#
- P7** de la empresa #01:04:03-5#
- E** se lo dieron a la empresa o #01:04:04-8#
- P7** Pizarra La Baña, sí, lo que pasa que claro, él, pues como el empresario, no, él tenía que recogerlo #01:04:13-7#
- E** y en las asociaciones en las que, quién es el que, asociaciones de empresarios quién es el que figura, es él, también. #01:04:20-0#
- P7** Es él, sí, sí. #01:04:21-1#
- E** Bien, Bien. Pues muchas gracias, Carmen, #01:04:25-5#
- P7** nada #01:04:25-5#
- E** me ha aportado mucha información #01:04:25-7#
- P7** seguro (risas) #01:04:27-2#
- E** espero no (risas) #01:04:31-1#
- P7** no mujer yo espero que te haya #01:04:30-4#
- E** sí, sí, muchas gracias una información muy valiosa #01:04:33-4#
- P7** espero que te haya servido para luego



## E8/J

**E** Vamos a empezar, lo primero darte las gracias porque hayas accedido a participar en el estudio que como te he comentado va versar sobre las hijas, la participación de las hijas en la empresa familiar y me gustaría que me hablaras de tu infancia de a qué se dedicaban tus padres en ese momento antes de fundar la empresa que me has comentado que, crearon, que creasteis en el año noventa y tres, cómo era la relación con tus padres, tus hermanos, la educación, que me hables de esa época, de la infancia sobre todo #00:00:30-0#

**P8** Bueno, pues a ver yo con la edad de seis años perdí una hermana que tenía quince meses menos que yo bueno a raíz de, del fallecimiento nosotras estábamos, estudiábamos en el cole del pueblo (.) nos, bueno, nos trajeron, nos trajeron internas a un colegio a León (..) bueno nuestra infancia pues paso toda en el colegio (.) yendo nos los fines de semana para casa (.) la relación con mis padres (..) te digo a si todo en general, no #00:01:01-7#

**E** sí, sí, si #00:00:59-7#

**P8** la relación con mis padres siempre ha sido maravillosa, siempre hemos vivido con nuestros abuelos tanto paternos como maternos (..) #00:01:14-3#

**E** Tú padre de aquella #00:01:14-2#

**P8** Ah, mi padre se, que, mi padre, vale bueno pues mi abuelo era agricultor entonces mi padre bueno pues su juventud estaba todavía trabajando con él, le ayudaba (..) como a los veinte años luego con veinte y dos años él empezó un poco a vender pues vehículos agrícolas por su cuenta, seguía trabajando en el campo con el abuelo (..) los padres de mi madre eran agricultores bueno mi madre colaboraba en las labores de, del campo, con ellos (..) qué más #00:01:50-9#

**E** y qué recuerdos tienes os llevaban a los hermanos a #00:01:53-7#

**P8** bueno, a ver, es que sí, a ver, nosotros teníamos por ejemplo muchas viñas, entonces en épocas vacacional, *siempre nosotros íbamos a ayudarles* a ellos, o sea, en el campo siempre les ayudábamos luego cuando mi padre empezó un poquito más con, a vender maquinaria más por su cuenta, ya dejó de trabajar con concesionarios, bueno entonces él empezó a contratar gente, gente para el campo y gente para la industria, es que yo no sé aquí, porque te voy a mezclar las dos cosas porque es todo #00:02:22-6#

**E** sí mézclame da igual, el proceso es mezclado, pues tú así #00:02:26-3#

**P8** vale, sí, nos bueno, entonces él, con, pues no lo sé, igual por aquel entonces igual contrató cinco, seis trabajadores le hacían tanto, le hacían el campo y le ayudaban en el taller (...) bueno, posteriormente (.) bueno cuando yo tenía quince años nació, no quince, no, cuando yo tenía ocho años, y falleció mi hermana, nació otro hermano él estuvo también una temporada con ellos y a la edad de siete años o así se vino a estudiar también para León, entonces estábamos todos los hermanos fuera de casa y nos íbamos los fines de semana bueno los (..) siempre fue la unidad familiar, siempre fue (..) o sea, siempre estábamos todos muy unidos porque (..) porque mi abuelo por ejemplo era el encargado de venir a buscarnos al colegio, porque mi padre no podía por el tipo de trabajo por lo que fuera (..) #00:03:22-4#

**E** ¿Por qué crees que estuvisteis internos, en relación? #00:03:25-4#

**P8** Bueno, efectivamente, vale, yo siempre he sido, o he tenido igual un poquito grabado lo del internado, porque yo siempre, siempre, siempre he querido estar con mis padres, entonces bueno, hasta que no he sido un poco más mayor no me he dado cuenta de que ellos lo hacían efectivamente por nuestro bien, porque pensaban que podríamos tener mucho más futuro estudiando aquí que no en un colegio donde pues (.) había treinta, cuarenta niños y daban de todas las edades nos daban clase a, a todos juntos, entonces por supuesto, por nuestro bien, porque de aquella, aunque económicamente más o menos nos defendíamos (.) era un gran esfuerzo tener a tres hijos fuera estudiando en un internado. Bueno pues luego nada, fue evolucionando el tiempo, y en el año ochenta y tres, el proceso más o menos siempre hemos trabajado en lo mismo agricultura y campo, en el año ochenta y tres nace, mi cuarta, mi quinta hermana (..) entonces nosotros seguimos internado, yo cuando acabo el internado luego me paso a una residencia de, a una residencia, para estudiar, bueno pues, la carrera (..) sigo estando en León, mi hermana se traslada a Valladolid a seguir con sus estudios #00:04:37-9#



- E** tú hermana mayor #00:04:38-5#
- P8** mi hermana mayor #00:04:39-3#
- E** ¿qué estudió? #00:04:39-3#
- P8** Encarna hizo químicas pero la quedó el último año, no hizo nada (risas) #00:04:44-1#
- E** bueno, casi, química #00:04:43-9#
- P8** casi nada (risas) como dice mi madre, no hiciste nada bueno esto nada porque luego tú lo transcribes no, o sea, que, vale #00:04:52-6#
- E** sí, sí, si lo transcribo #00:04:52-5#
- P8** Pregúntame tú así también cosas porque tú sabes más de lo, a ver #00:04:56-4#
- E** sí, me gustaría sobre todo que me hablaras qué vinculación tenían, tu madre, con el negocio, como vivía #00:05:03-2#
- P8** Sí, vale, bueno pues vale, después ya posteriormente ya cuando nació la hermana pequeña en el año ochenta y cinco pues tuvimos la desgracia de que mi abuelo falleció, mi, mi abuelo paterno, con el que mi padre trabajaba (.) falleció con sesenta y ocho años (.) entonces ya mi padre ahí, hasta entonces él trabajaba (.) para nosotros, para nuestra familia (.) y trabajaba para su familia, es decir, mi abuelo (.) tenía un capital pero como eran fincas había que trabajarlas entonces mi padre eran cuatro hermanos (.) entonces mi padre siguió sacando a sus cuatro hermanos (.) y a nosotros, entonces los hermanos de mi padre decidieron que estudiaban todos y mi padre, dijo, bueno pues vale, yo, hizo un academia y (.) igual un poco como José Manuel, sabes, hizo, él hizo academia, fue a matemáticas tal, tal, tal aquí en León, pero él fue el que siguió con él, con el campo. Mis otros tíos estudiaron y bueno se fueron los, se fueron de casa y se desvincularon un poco de (.) del negocio familiar, entonces al fallecer mi abuelo bueno pues mi padre ya empezó, se planteó el seguir ampliando, comprar fincas, seguir labrando pues un poco más grande y bueno seguir con el negocio que funcionaba muy bien porque él (.) su negocio, el no vendía la maquinaria en León (.) ni en la zona, todo fuera, lógicamente fuera de la provincia, entonces él compraba, tenía que bajar a Sevilla a comprar maquinaria, iba a Navarra, iba a Cataluña, iba a Galicia, compraba, y luego él a su vez (.) lo vendía desde aquí también a otra serie de provincias. Entonces mi madre, como mi padre ya no podía llevar el papeleo él todo solo porque no, llega un momento que te desborda bueno pues mi madre hizo siempre un poco la parte de administrativa por decirlo de alguna manera, ella la que se encargaba un poco de todo, del dinero, del papeleo luego mi padre también derivaba todo el tema de documentaciones es que todo, a través de una gestoría (.) bueno, se lo, a él se lo, le tramitaba todo ese papeleo (.) bueno pues después acabamos los estudios #00:07:04-5#
- E** (inc.) si tu madre tuvo un papel activo también en #00:07:07-0#
- P8** Totalmente sí, en eso y en el campo, las dos cosas, siempre, siempre, siempre ha sí, ha, han tenido el papel activo los dos al cien por cien #00:07:14-0#
- E** y tu padre en la casa, por decirlo de alguna forma #00:07:15-9#
- P8** No, mi padre en casa, no, nada, mi padre en casa, pagar. (.) Bueno, pagar, que era de los dos, porque aunque sabes (.) él lo hacía pero (.) no, no, de hacer de casa, no. De hecho (.) bueno pues (.) en cuanto a colegios y eso, nunca ninguno de los dos (.) estuvo pendiente de nosotros, o sea, nunca, nosotros lo que hicimos bajo nuestra responsabilidad (...) si tenía que ir a hablar con algún profesor iban pero iban puntualísimamente, o sea, no son de los padres que estaban todo el día en el colegio, que no conocían ni a la mitad, solo a la madre Fe #00:07:53-4#
- E** y, qué expectativas tenían con respecto a vosotros, os trajeron a estudiar, que les apetecía que (.) #00:07:58-6#
- P8** ah, bueno #00:07:58-6#
- E** ¿cómo te imaginas que pensaban ellos que iba a ser vuestro futuro, a qué os dedicaríais a qué o...? #00:08:02-1#
- P8** Vale (.) bueno (.)bien, bueno pues mira, mi padre, mi padre y mi madre siempre lo tuvieron muy

claro que querían para nosotros una formación (..) bueno siempre igual entre comillas pudieron tener posibilidades (.) pero bueno (.) pues no lo sé, en aquella época pues el salir de casa igual era un poco más complicado lo que fuera y mi padre tuvo el hándicap, ese de que o estudiaba, alguien tenía que quedarse en casa entonces bueno, mis, mis tíos, todos hicieron carrera, vale pues él se quedó en casa (..) entonces lo que querían era que tuviéramos formación (..) después de que ya hemos acabado todos los estudios (..) mi padre lo tenía claro, *le encantaba que todos estuviéramos en el negocio familiar*, le encantaría, ósea, él (.) siempre su idea era esa, sin embargo pues mi madre, no, mi madre tenía, le gustaría pues eso que hubiéramos trabajado en banca que tuviéramos trabajado (.) porque de aquella encima había posibilidades (..) o sea, porque ya sabes que, el del banco era amigo (..) de cuatro personas, entonces igual que entraron miles de personas en banca, nosotros podíamos habernos colocado, por ejemplo, los tres mayores, probablemente los tres, pero mi hermano ya con quince años, cuando, quince o cuando se acaba el ba, el, el C.O.U. (.) con diecisiete #00:09:08-5#

**E** con diecisiete #00:09:10-1#

**P8** con diecisiete años, él, bueno lo tenía muy claro que quería (..) que quería seguir trabajando (.) con mi padre, entonces mi padre le dijo, si quieres estudiar adelante, te lo puedes permitir, estudia, si vas a hacer el tonto, te vienes para casa, entonces mi hermano optó por irse para casa, él luego se siguió preparando les, tal, tal en eso se desenvuelve muy bien (.) pero, pero se quedó en casa. Bueno pues, Encarna, estudió químicas pero como no acabó se casó (.) pues luego, el negocio la compraventa de maquinaria fue subiendo, subiendo, mi madre se fue desvinculando un poco del negocio y entonces me entró Encarna y entró Juan, a trabajar por cuenta ajena aunque la sociedad la fundamos los tres pero como yo estaba trabajando en la asesoría pues yo en principio cuando yo empecé con la asesoría le llevaba yo el papeleo, entonces quitamos la gestoría y todos los papeles que, documentaciones de tramitaciones y eso, lo llevaba yo todo desde aquí entonces la perspectiva fue esa, o sea, mi padre, quería que todos volviéramos, la pequeña luego empezó los estudios hizo la ingeniería y bueno pues por suerte, se pudo seguir preparando se marchó para Inglaterra y estuvo ocho años, pero ya desde hace dos años ella ya se quería venir para el negocio familiar y mi padre estaba como loco porque viniera (.) mi padre como loco, mi madre, porque tenía un muy buen puesto de trabajo, lo tiene todavía porque se lo conservan hasta julio, pero bueno ella tiene, muy tenía, tiene, tiene de momento, un muy buen puesto allí, entonces está trabajando allí y está trabajando aquí (..) cree que lo quiere dejar porque quiere estar con la familia (..) o sea, siempre, lo nuestro ha sido, ha girado siempre entorno a la familia, nosotros cuatro personalmente (..) sabes mi madre no, mi madre querría que siguiera (.) allí, pero, hasta ahora (..) #00:10:52-8#

**E** y a qué #00:10:54-2#

**P8** Sofía #00:10:54-2#

**E** y por qué crees que tu madre le apetece más que #00:10:56-8#

**P8** Bueno pues yo creo que un poco, porque mi madre todavía se dejar guiar por antiguamente entonces es (.) pues que, tenga una hija que está muy bien reconocida porque bueno tiene un curriculum muy bueno entonces ella ahora se podía coger de importante de países Suramericanos de Inglaterra de Europa de aquí de España, de la universidad entonces (.) claro a ella le gustaría que hiciera, que siguiera en ese mundo (..) sabes, porque es más importante eso que no nuestro negocio familiar, que estamos encantados de la vida todos (.) pero para mi madre es más importante eso. #00:11:30-8#

**E** Y eso lleva a lo mejor a (.) a algún choque entre tus padres la forma #00:11:37-2#

**P8** No. Bueno sí igual en su momento sí, porque mi padre, siempre dijo, que te vengas, que te vengas, que te vengas y mi madre decía que no, pero no a nivel de que pudiera distorsionar la familia, no. No, no, no, no, entonces bueno, mi madre ahora está con depresiones, por ejemplo no quiere más que esté aquí, mi hermana, porque ahora mismo está en (inc.) con ellos, entonces (.) #00:12:02-2#

**E** bueno, pues me, me gustaría que hablaras de qué estudiaste cuéntame #00:12:07-3#

**P8** hice trabajo ( inc.), #00:12:08-3#

**E** sí, trabajo social me dices #00:12:11-6#

**P8** sí, trabajo social, sí, lo acabé y nunca ejercí. #00:12:13-1#

**E** y la elección de esos estudios #00:12:14-3#

**P8** nunca ejercí, bueno no, no hubo, nada a ver, nada en concreto, yo quise hacer enfermería (.) y en aquel entonces la nota era creo que pedían un nueve aquí en León y había números clausus (..) no sé si entraban cincuenta y seis personas (.) entonces tenía opción de (.) hacer enfermería en Palencia o en Valladolid (.) adscrita que me parece que de aquella era adscrita (.) en Palencia, o (.) hacer otra cosa, pero como no quería ir de León que lo tenía claro que yo quería irme, o sea, estar en casa lo más cerca posible (.) pues entonces dije, pues algo que se parezca a trabajo social (.) (inc.) Hice la carrera sin ninguna intención de ejercerla nunca, sabes, bueno, pues yo qué sé cómo podía haber hecho otra cosa, podía haber hecho graduado social o (.) pero no lo sé porque siempre como que me llamaba más esa otra rama, así o de sanitaria o de ayuda o de (..) #00:13:00-1#

**E** Sí cuando terminaste que #00:13:02-6#

**P8** Y cuando terminé la tesina pues, la terminé me parece en el año noventa y uno, y en el año bueno, luego, en el año noventa y tres se casó mi hermana que ya de aquella estaba con el que era su el que luego fue su marido (.) bueno él era asesor fiscal entonces bueno pues decidimos montar una asesoría él y yo (..) y fue, bueno pues lo montamos y hasta ahí, y estuvimos hasta el dos mil dos, once años con la asesoría él siguió que sigue ahora y entonces yo en el año dos mil dos, como también era socia de (nombre de la empresa) y les hacía cosas, y la empresa seguía creciendo (..) pues bu (.) que me iba para (nombre del pueblo) (.) a trabajar con mi hermano y con mi hermana y en el año dos mil dos me marché para ( nombre del Pueblo) (.) y desde entonces bueno, estamos allí en él, en (nombre de la empresa) en el año dos mil cinco hicimos una cooperativa agraria que esa ya es de los tres hermanos solo, es de los tres porque era los que estábamos allí, porque Sofía en ese momento no estaba, estaba a otras historias, estaría estudiando todavía (.) entonces no, la hicimos los tres (.) y hasta también para desvincular un poco a mi padre y a mi madre, entonces ellos nos arreglaban las tierras #00:14:11-6#

**E** ya, ya y (.) ¿Cómo crees que (.) te ha podido ayudar el haber trabajado en una asesoría para, para, para la empresa familiar, para el trabajo que desempeñas ahora? #00:14:22-3#

**P8** bueno nada porque nosotros tenemos, o sea, unos principios una forma de trabajar en la que te quiero decir, la responsabilidad y sí, si eres responsable no tiene que haber ninguna variación o sea, yo aquí la empresa era mía la asesoría y en (nombre de la empresa) la empresa es mía, entonces, no sé si me lo preguntas en ese sentido, te quiero decir, que me haya influido, que me haya venido bien (..) #00:14:49-3#

**E** lo que aprendieras el #00:14:50-6#

**P8** no #00:14:52-5#

**E** ese bagaje #00:14:52-9#

**P8** No porque yo siempre he estado vinculada a, a (nombre de la empresa), o sea, yo estaba en la asesoría y seguía haciendo papeles, que nosotros llevábamos todo el papeleo de (nombre de la empresa), lo gordo, o sea, sentar pagos fraccionados, hacienda, seguridad social lo hacíamos nosotros, aunque Encarna ya hacía todo lo pequeño, sabes, pero nosotros éramos como la asesoría que en la que ellos desembocaba entonces al final es que todo (.) un lío #00:15:12-4#

**E** Sí, sí, sí, si ya te entiendo #00:15:15-9#

**P8** todo un entresijo #00:15:15-9#

**E** y, y cuando, cuando decidiste volver con la familia (.) #00:15:20-9#

**P8** es que de la familia no me desvinculé nunca #00:15:22-0#

**E** si de la, de la empresa familiar, me refiero, irte otra vez a (nombre de la empresa) qué fue lo que te llevó a lo mejor podías haberte ido de la asesoría a otro sitio, eso te lo planteabas en algún momento #00:15:32-8#

**P8** No nunca, no, no, no. Nunca me planteé, el ir a trabajar a otro sitio el preparar una oposición nunca jamás me planteé nada, lo tenía muy claro que a mí me encantaba el negocio familiar, me gusta menos el negocio del que estamos hablando, de la compraventa de maquinaria (..) de hecho, Encarna y Juan, lo llevan más, yo me dedico más a la agricultura, pero, pero bueno que es que al final está todo unido, entonces #00:15:53-7#

**E** Y cuáles son los primeros, recuerdos que tienes cuando fuiste a la empresa familiar cuando ya te incorporaste de lleno que #00:16:00-3#

**P8** cuando estaba en la oficina todos juntos trabajando #00:16:03-2#

**E** sobre todo, ¿quién fue quién más te apoyó? ¿quién te llevó de la mano? #00:16:09-6#

**P8** Bueno, todos, bueno pues mi padre (..) mi hermana y mi hermano, te quiero decir, mi madre siempre estaba ahí lo que pasa es que mi madre ya estaba un poco más de, desvinculada por decir de alguna manera aunque *ella ha estado siempre en la empresa* pero ya no trabajaba, cuando nosotros hemos empezado a trabajar, ella ya se ha quedado de ama de casa (..) y ya está. ¿Sabes? Sí seguía ella controlando el dinero (..) pero nada más. Los números los hacíamos nosotras (risas). Entonces apoyo, por todos. Por parte de todos. #00:16:38-2#

**E** Y el liderazgo en la empresa quién lo ha llevado #00:16:41-4#

**P8** Bueno, lo llevamos todos, yo para mí, personalmente, pienso que igual lo lleva un poquito más mi hermano (..) porque es él el que se encarga de hacer las compras pero yo creo que al final es un es un (..) es un conjunto de todos, (..) o sea no ¿sabes? no mandamos todos, por ejemplo, yo lo tengo claro, yo no mando (..) el trabajador, yo siempre digo los trabajadores porque como tenemos al chico, a los dos, de las dos empresas (..) estamos todos juntos allí, bueno, pues, eso, él es siempre el encargado de mandar, él, y si no está él Encarna, o sea de mandarles, yo lo tengo muy claro yo de ahí me desvinculo no sé mandar (..) entonces yo soy un trabajador más, sabes, nunca me ha gustado el jefe y el trabajador, entiendo que tiene que existir porque si no es verdad que llega un momento que las cosas es como que (..) el exceso de confianza llega un momento que distorsiona y estropea todo (..) entonces sabes que *siempre tiene que haber alguien que mande*, vale, pues Juan o Encarna, ay, bueno Luis, bueno da igual #00:17:37-2#

**E** y entre vosotros #00:17:38-3#

**P8** bueno da igual porque (inc.) #00:17:38-8#

**E** si y entre vosotros ¿cómo os tratáis? ¿Qué tenéis un trato más profesional en caso de que si uno es jefe o? #00:17:47-5#

**P8** No, de, tenemos, a ver se puede llamar trato profesional pero lo que tenemos es un trato familiar, o sea, nos tratamos como personas, por supuesto, o sea, no decir, yo mando aquí, yo llevo el dinero, porque mi hermano no tiene ni puta, ni puñetera idea del dinero que tenemos ni de lo que no tenemos (..) o sea, así de claro, eso lo sabemos más Encarna y yo, mi padre sabe y Sofía se irá enterando poco a poco (..) pero te quiero decir (..) cada uno, cada uno, llevamos una cosa, aunque todo lo llevemos juntos, pero nadie está pendiente de alguien está cogiendo dinero, alguien está haciendo no sé qué #00:18:23-9#

**E** y eso ¿por qué crees que es? #00:18:24-4#

**P8** no, porque es que nos han educado así, o sea, nos han educado así, o sea, yo creo nosotros tenemos allí siempre dinero (..) por ejemplo en el negocio, porque hay gente que aunque factures, te viene un señor de Cantabria y te viene a comprar una pieza porque aparte de la maquinaria vendemos piezas de ocasión de, de tractores que, desarmamos nosotros entonces te llega un señor y te lleva seis cientos, mil, tres mil euros, de una pieza, dos mil porque luego, más o menos tienen que ser siempre transferencias bancarias y eso pero y ahí está y, y vamos al cien por cien que ninguno mete la mano en la caja para nada #00:19:00-5#

**E** ya, ya, ya, que #00:19:00-5#

**P8** o sea, entonces (..) nunca hemos tenido la necesidad de ¿qué es lo que tenemos? #00:19:06-5#

**E** ya (..) En cuanto a la satisfacción que te otorga el trabajo, ¿qué es para ti el trabajo?, ¿cómo entiendes el trabajo? #00:19:15-4#

**P8** Bueno pues mira, yo para mí el trabajo es un hobby porque estoy tan sumamente a gusto haciendo lo que hago, trabajo tan a gusto y con la gente que trabajo (..) que (..) para mí, es todo satisfacción, por supuesto, tengo mis malos momentos como todo el mundo y tengo mis problemas como todo el mundo, y por ejemplo con el papeleo, que nosotros compramos muchísimo (..) casi todo en el extranjero te llevas muchísimos dolores de cabeza porque tienes que tratar con Ministerio tienes que tratar con ITV porque

hay problemas para documentar aquí en España por todo, por el tramo de la CEE, de homologaciones de tal (.) muy malos ratos me paso, pero en el conjunto dentro de la empresa te quiero decir, satisfacción total que había días que me daría contra la pared, pues sí, porque yo lo mío de documentación lo tengo que hacer yo (..) y Encarna tiene un problema con Hacienda lo tiene que resolver ella, por supuesto, yo estoy igual de involucrada igual de preocupada pero ella se va con dolor de cabeza de hacienda para casa yo me voy con el problema de dolor de la Unión Europea para casa, ¿sabes? y Juan porque le vendieron un tractor que le dijeron que estaba perfecto y llega de Inglaterra y resulta que tiene la caja de cambios rota (..) entonces, satisfacción, cien por cien (..) pero sus malos ratos, por supuesto, como todo. #00:20:31-1#

**E** y en eso crees que tiene, ¿puede tener algo que ver el hecho de que sea una empresa familiar? esa satisfacción, ese hobby que #00:20:38-0#

**P8** Bueno, yo creo que no, es, a ver, la empresa familiar sí, pero en todo su ámbito, en el ámbito del corazón (.) en el ámbito de lo profesional, en el ámbito de la educación y *no educación* como nos ense, como nos educan en el colegio sino educación de mis padres, hacia nosotros, respeto (.) personas ante todo (.) por eso, en ese sentido, #00:21:05-1#

**E** a ti te, ¿te gusta el hecho de estar compartiendo tu vida laboral con los hermanos? #00:21:09-6#

**P8** me encanta, #00:21:09-8#

**E** sí, sí, sí #00:21:09-8#

**P8** me encanta, me parece lo más grande, aunque hay muchas veces que pensamos que nos miran como a bichos raros, pero cuando la gente llega allí y no se quiere marchar es por algo (..) *en la familia*, no el trabajo, quiero decir, bueno que aun así todo hay gente que le vendemos un tractor y está cada dos meses, yendo a vernos y qué hacéis, y ahora esta luz se me fundió no sé qué pero es que igual te viene uno de Zamora, igual te viene uno de Cantabria, entonces dices, bueno (..) sabes, y yo tengo cara perro como todos, o sea, te quiero decir que llega un momento, a, llega un momento (.) pues igual, pero bueno. #00:21:40-6#

**E** Sí, sí. Ahora que vais a estar incorporados los cuatro hermanos, ¿crees que tus padres tienen... qué expectativas tenéis de cara al futuro de quien, quién dirija la empresa, quién lleva un poco la (inc.) del negocio?, o sea, hay algo que #00:21:53-8#

**P8** Bueno, pues a ver (.) en cuanto a la empresa, no hemos hablado de un futuro inmediato pero como ha sido algo que lo hemos ido viendo siempre, ¿no? Sofía ha trabajado fuera (..) el tiempo que nosotros hemos trabajado, hemos trabajado para ella (.) porque es una socia más, entonces el futuro, es que va a ser una empresa de nosotros cuatro de al cincuenta por ciento todos, o al veinte y cinco por ciento, me da igual y eso ya no es ni porque nosotros queramos ni porque no queramos, es porque eso lo tiene muy claro mi padre y mi madre que va a ser así, o sea, que es así. ¿Sabes? que cada uno somos hemos ido incorporando porque por suerte o por desgracia cuando nosotras teníamos, con la pequeña nos llevamos diez y siete años, Encarna diez y siete y yo quince, entonces a nosotros nos han venido cosas, regaladas en el negocio pues porque mi padre lo ha trabajado y entendemos que porque una haya llegado más tarde (..) no va a tener menos parte, ni menos participación ni menos consideración. #00:23:01-5#

**E** está, está bien. #00:23:04-6#

**P8** Sí está claro además, eso está clarísimo. #00:23:06-6#

**E** Me gustaría que, a veces, el hecho de que se una, familia, empresa pues puede dar lugar a distintas situaciones, en vuestro caso, ¿se da algún tipo de conflicto digamos, o de? #00:23:19-1#

**P8** Bueno, a ver, nosotros siempre hemos separado mucho la empresa de (.) nuestras relaciones de cada uno (.) aparte, o sea, yo me he casado, he tenido la empresa (..) la persona que ha estado junto a mí, ajeno totalmente (..) ahora mismo tengo una pareja (.) en los diez años él sabe que yo tengo una empresa, no sabe nada de la empresa, porque nos lleva todos los bancos, eso lo lleva él todo pero vamos te quiero decir lo, lo que pudiera distorsionar un poco o fastidiar (.) el tema de la empresa sería que los ajenos, *dieran opiniones*, pero ni mi cuñada, bueno tampoco tenemos (.) porque son José y mi cuñada, o sea, José el mío, y mi cuñada la mujer de mi hermano siempre lo han tenido claro, siempre lo hemos dejado claro que no vamos a dejar que la empresa se estropee por gente de fuera (.) bueno gente de fuera, igual suena así muy frío, pero (.) siempre lo hemos tenido clarísimo, ellos van a formar parte de nuestras vidas, parte

de nuestra familia pero nunca vamos a dejar dar una opinión de (..) mira pues esto, que podía ser tuyo es de no sé quién, nunca, jamás, ellos lo tienen claro también y bueno luego cada uno, oye, tiene su historia. #00:24:34-8#

**E** Y entre vosotros, entre los miembros de la unidad familiar, el hecho de, durante algún tiempo (..) tú padre era tu jefe, por así decirlo, no ahora está desvinculado, ¿cuándo no lo estaba como era la relación? ¿Cómo era la relación jefe hija? #00:24:52-6#

**P8** Es que (..) a ver, él es el que da las pautas (..) pero (..) él nunca mandó, o sea, él dice hay que hacer esto, hacer esto organizaros o hacerlo como os de la gana pero esto hay que hacerlo. Entonces mi padre lo bueno que ha tenido es que él nunca ha dicho es mi empresa y tengo miedo que hagan algo mal, todo lo contrario que metéis la pata (..) perfecto, ya saldréis, entonces nunca hemos tenido la sensación de (..) es el que manda, mi padre será el jefe hasta que fallezca, si fallece con noventa años con lo que sea, para nosotros será el jefe entre comillas (..) porque hacemos todo nosotros y lo hemos hecho siempre, entonces no hemos tenido la relación esa de es el director, es el administrador que dice que dice es que esto ahora lo tienes que hacer, no. Él siempre se ha desvinculado de lo que hacemos cada uno, él sabe que yo tengo que hacer las documentaciones y a él le da igual que lo haga como quiera, que tarde más que tarde menos o que tenga mis problemas (..) no quiere saber nada, que se resuelvan los problemas o las situaciones y se acabó. Nunca ha habido la, la sitúa, la relación esa de jefe, de jefe (..) bueno empleado, pero igual con los empleados (..) o sea cada uno sabe lo que tiene que hacer y punto. #00:26:06-3#

**E** El trato con los empleados cuando tenéis que tipo de trato es, más #00:26:09-7#

**P8** Pues, pues, pues, familiar, ¿sabes? ellos no tienen nada que ver con nosotros pero (..) te quiero decir que allí (..) hay una celebración ellos los primeros, los primeros igual que nosotros, porque ahora por ejemplo tenemos uno, eso, pero hemos tenido siete y ocho, que no es que sea mucha gente, pero ahora eso para nosotros sería un universo, porque según está todo (..) ¿sabes? pero, siempre se les ha tratado como uno más, siempre, lo que te digo, bueno, no mantener la distancia pero sí saber el papel que tiene que hacer cada uno, no relajarnos, sabes, nadie ha mandado pero tampoco ninguno hemos estado nunca de decir, nos vamos a relajar y no hacer nadie nada aquí, y que esté todo manga por hombro y eso, eso no. Bueno yo no sé si te estoy contestando bien, tu #00:26:56-2#

**E** Sí, sí, que (..) genial. ¿Qué ventajas? me gustaría que me hablaras un poco de la relación familia empresa en el sentido de las ventajas que te puede dar trabajar para, para en una empresa familiar, y luego si encuentras #00:27:12-4#

**P8** Bueno, pues mira, ventajas, bueno a nivel, es que no sé si es profesional o económico (..) #00:27:17-8#

**E** personal, de todo tipo, las que tú veas, de todo tipo #00:27:20-4#

**P8** Vale pues por ejemplo, nivel económico pues estando como nosotros estamos pues estamos (..) haciendo (..) una gran empresa, en el sentido de (..) ahora vamos a comprar una nave, entonces por ejemplo, nuestros sueldos son normalitos (..) pero sí que, de inversión, en el sentido de inversión por ejemplo se invierte mucho mejor porque no hay nunca, no hay ningún problema, o sea, más o menos siempre estamos todos de acuerdo en queremos comprar esto queremos hacer esto (...) y bueno en ese sentido ventajas, pues eso que siempre hemos podido desarrollar proyectos y cosas juntos sin tener la limitación de (..) es que ahora si lo hacemos, si nos sale mal y nos tenemos que meter en el banco y tenemos que pedir un crédito y tal, en ese sentido pues que siempre hemos sido todos uno y siempre hemos salido adelante y hemos salido adelante y se ha podido ejecutar todo lo que hemos querido hacer. En el plano personal, pues yo para mí, todo ventajas, porque, bueno, pues todos somos cada uno somos de una forma cada uno de los tres, y ahora los cuatro (..) pero (..) pero siempre ha habido ahí una unión que (...) que es lo que te deja también pues eso, tirar para adelante, seguir para adelante y aunque un día marches malhumorado para casa o enfadado con uno a los cinco minutos (..) el problema ya está solucionado porque ya estábamos con el teléfono o lo que sea más ventajas (..) a nivel personal, a nivel económico (...) por supuesto, realización como persona, los, todos, todos, los cuatro, los tres, porque Sofía aunque no ha estado siempre ha estado informada un poco de todo (..) entonces, ¿sabes? siempre ella pues llegaba vacaciones llegaba épocas que igual podía trabajar desde aquí entonces ella iba, nos veía #00:29:22-9#

**E** Ella cuando venía trabajaba en veranos para apoyaba #00:29:26-0#

**P8** No, no, no, es que ella no, no porque, ella tenía el mes de vacaciones (..) entonces bueno, pues se lo



dividía si venía quince días pues eso era más (.) estar un poco más con la familia, aunque ella venía, nos veía sabía todo, pues bueno, cuando comprábamos algo pues igual lo comprábamos sin ella como siempre tenía que firmar uno por ella, bueno pues ella se enteraba de todo, más o menos se ha enterado siempre (..) de todas las cosas, #00:29:49-7#

**E** inconvenientes o limitaciones, ¿ves alguna? #00:29:52-0#

**P8** Pues yo no he visto ninguna la verdad (.) no sé, de momento no he visto ninguna (..) las veré a nivel personal, el día bueno pues que por suerte o por desgracia alguno tengamos que ir faltando y me imagino que lo pasaremos peor que cuando has estado más distanciado pero no sé si eso es más a nivel de empresa o es más a nivel familiar. #00:30:09-0#

**E** En cuanto a cómo afecta la vida al tiempo, por ejemplo al uso del tiempo, a tu vida al uso que tú haces, el ocio, si te afecta el hecho de trabajar en una empresa familiar una #00:30:22-4#

**P8** Bueno a ver, eso depende de, yo creo que eso igual depende de las perspectivas de cada uno, por ejemplo te limita en el sentido de que bueno, pues hay momentos que tienes que trabajar más que tienes que hacer más horas y dices no me llega el tiempo no, te traes el trabajo para casa no me llega el tiempo me gustaría (.) tener más tiempo, entonces, bueno yo, ahora ya, por mi edad (..) (..) me falta tiempo, pero me falta tiempo para seguir trabajando en casa, ya no es decir, me falta tiempo porque es que quería irme a (..) a las islas no sé qué y no puedo (.) no, en ese sentido, no, es falta de tiempo de que veo que (..) que se va, que la gente crece, pero no a nivel tampoco, no lo veo a nivel profesional (..) que me quite el trabajo, o la profes, el trabajo, de disfrutar más de amigos de tal, pues yo creo que no, no porque al final hacemos todos lo mismo, tenga más o menos trabajo quiero decir, el tiempo se va pasando y dices me tenía que haber visto con no sé quién y ha pasado un tal, tal, tal y dices pues mira hoy tenía menos trabajo (.) pues he seguido haciendo lo mismo, o sea, no. #00:31:37-4#

**E** De cara por ejemplo a la conciliación, tú no tienes hijos pero puedes decir, por ejemplo, por tu hermana si le ha ayudado si crees que la empresa familiar puede favorecer el hecho de llevar una vida familiar #00:31:50-6#

**P8** Por ejemplo, ah, ella, bueno, bueno pues mira, #00:31:55-7#

**E** el tema de los hijos porque tú no tienes #00:31:53-6#

**P8** pues mira, sí, si efectivamente, si pero da igual, lo he vivido lo de ella bueno pues sí porque nosotros marchamos de aquí a las ocho de la mañana y volvemos a la ocho de la tarde, entonces yo lo veo por ejemplo, por Mauricio y Miguel, que su madre, tenía que dejar la ce, tenía que dejar la comida o la cena, bueno, la comida, hecha del día antes Encarna siempre ha dependido de, dos o tres personas, para que al colegio les lleváramos nosotros pero a la una iba a recogerles porque les llevaban a comer para casa luego les volvían a llevar a las tres, que les llevaba su padre, y luego a las cinco y media iba otra persona a recogerles, entonces en ese sentido, bueno (..) sí pero creo que (.) ha tenido sus gratificaciones y luego el resto que se ha vivido con sus hijos, lo ha vivido como intensamente, ella por ejemplo nosotros trabajábamos los sábados antes, ella por ejemplo nunca iba a trabajar (.) entonces yo hacía sus horas para que ella estuviera con los niños (.) qué pasa, que cuando ella llegaba a las ocho aunque bueno ya los niños estuvieran pues o deberes o la chica con la que estaban bueno pues les hubiera echado una mano en todo, siempre ha estado ahí pendiente, se lo sabía, y luego mi hermana ha tenido mucha libertad para decir está enfermo me quedo tenemos médico (..) voy y no voy por la mañana tengo reunión del colegio, me voy a las cinco y no vuelvo, entonces en ese sentido la conciliación yo creo que la ha tenido, *toda* que podía haber estado más con los niños (..) pues sí, probablemente pero (..) pero te quiero decir ha estado ahí, siempre, al cien por cien, con ellos, ¿sabes? o sea, para todo ella dice, me voy, me voy, me voy y nosotros estábamos allí, y ya está, entonces eso es una ventaja, la empresa familiar para eso es una ventaja, porque, *sí ha estado al cien por cien con ellos*, en la enfermedad, que están malos, no iba a trabajar ella que estaba malo pero podía tal pues ya está iba de nueve a dos y a las cinco venía, entonces, para eso, yo creo que claro, mucho mejor una empresa familiar, si hubiera sido funcionaria no podría hacerlo. #00:33:52-2#

**E** En ese sentido crees que puede favorecer las empresas familiares a las mujeres o a los hombres o #00:33:58-0#

**P8** Bueno si en la empresa familiar hay gente, sí, es que nosotros somos tres. Claro si la empresa familiar es un padre y una hija pues al final si el padre se hace mayor y la hija tiene que ir, tiene que ir

porque es que tiene una empresa y tiene trabajadores tiene que hacerlo alguien, tiene que estar, entonces una empresa familiar pues claro, de varios miembros como somos nosotros (..) #00:34:18-2#

**E** Sí me refiero ya con él, como la vuestra, incluso mayor, ¿Crees que es más favorecedora para los hombres o para ...? #00:34:24-5#

**P8** Bueno yo creo que favorecedora, en nuestro caso, a ver para nosotras porque el hombre lo tiene muy claro, el hombre si tiene una familia, tiene unos hijos pero normalmente ellos los hijos les quieren que les adoran (risas) no digo que no, pero ellos están a lo suyo (..) entonces yo creo que hasta ahora, hasta ahora en la inmensa mayoría de los casos son las madres las que se encargan de sus hijos. #00:34:46-1#

**E** Por ejemplo en el caso de tu hermana el, el marido cuando estaba casada, contribuía por el hecho de que ella fuera empresaria #00:34:52-2#

**P8** NO #00:34:53-0#

**E** que, que él estuviera más pendiente #00:34:55-7#

**P8** no #00:34:55-7#

**E** o que si por ejemplo hubiera sido tu hermana, con respecto al trato con la cuñada, que, sí que me hables un poco de eso #00:35:00-2#

**P8** no, no, no, no, no, no, no, yo pienso que, vamos no, pienso no y lo he vivido que (.) los hombres están a su trabajo y bueno, pues pueden estar en casa y pueden estar pendientes, no sé o igual un día a la hora de la ducha (..) lo que yo he vivido eh, pero no, yo creo que es mucho más favorecedora ese tipo de empresa para la mujer que para el hombre, a el hombre no le va a variar mu, no, le va en nuestro caso, no le varía mucho porque son hombres que o sea, tienen mentalidad de hombres, o sea, no digo que de familia, porque luego a la familia se lo da todo (..) pero que no colaboran en casa, o sea, que no tienen que hacer, si tienen que hacer un día la comida, no la hacen, si tienen que lavar la ropa, no la lavan, o sea, pues, no. #00:35:46-2#

**E** En el caso por ejemplo de tu hermano #00:35:48-4#

**P8** En el caso de mi hermano, a ver, no, no, no, no, yo es igual el de mi cuñado, el de mi excuñado de Jorge, que el de mi hermano, es exactamente igual mi cuñada por ejemplo trabaja (..) y (..) tienen una persona en casa, allí en (nombre del pueblo) porque ella va y viene a León, y, y mi hermano sigue haciendo su horario, mi hermano se va a trabajar, vuelve, tiene la comida puesta, se echa la siesta se va a trabajar, y luego, a las siete que normalmente cerramos (..) que nosotras ya nos venimos para acá, él sigue ahí hasta las ocho, las ocho y media, entonces no, no, no, ni el caso, en el caso de mi hermano, no #00:36:26-7#

**E** Crees que una mujer eso no lo haría lo de #00:36:28-7#

**P8** ¿El qué? (.) el seguir trabajando, hombre bueno, no lo sé, dependería de la situación pero yo por ejemplo en nuestro caso, pues no, porque mi hermana tiene muy claro que sus hijos, son sus hijos y que tiene que estar algo con ellos, entonces si por hacer dos horas más en la empresa que tampoco te van a sacar de ningún sitio, pierdes de estar dos en casa (..) no #00:36:51-7#

**E** ya, ya, ya. Ahora cuando vais que coméis allí en casa de tus #00:36:54-7#

**P8** Sí, siempre, mi madre, #00:36:56-5#

**E** o sea, que seguís funcionando fuera del negocio o #00:37:00-6#

**P8** Totalmente, sí, efectivamente, es que nosotros llegamos a las dos nos vamos a comer, a las cuatro volvemos, entonces por ejemplo, bueno, pues, una, Encarna iba andando, entonces voy yo con el coche y abro yo para que ella ande pues (.) el negocio está como a un kilómetro y medio o así, después ella ya como en el resto del día tampoco puede andar, pues ya está, aprovecha y ese rato va andando, así, entonces, sí, sí, nos va, comemos con mi madre y luego friego (..) Es que familiar, familiar todo #00:37:29-1#



**E** sí, sí, sí, ya, ya que. Y por ejemplo tú crees que tu hermana tiene hijos, tu hermano también (.) os imagináis un futuro que se mantenga como una empresa familiar, que la lleven ellos, las chicas, los chicos, las #00:37:44-4#

**P8** Bueno, a ver, yo creo que con respecto a los de mi hermana no (..) no lo sé si el pequeño, Arturo igual puede tener un poco de continuidad Jorge, no, el mayor no, el mayor no, y con las, con respecto a las de mi hermano, bueno pues son muy pequeñas entonces, en principio #00:37:58-7#

**E** pero ¿os gustaría? o que se mantuviera ¿os gustaría la idea de mantener...? #00:38:03-1#

**P8** Es que, yo qué sé, el futuro ahora es muy incierto, a mí me encantaría que igual siguiera con el negocio, porque bueno pues la forma como nos va a nosotros pues probablemente sabes que, bueno, les podría ir más o menos bien, pero es que hoy en día tampoco se sabe que me gustaría, a mí me gustaría que siguieran con lo del tema del campo con el tema de la maquinaria pues bueno. (...) #00:38:23-9#

**E** y por el campo ¿por qué más por el campo? porque a ti te #00:38:27-4#

**P8** Bueno, porque a mí el campo me encanta, entonces, es (.) el campo es todo satisfacción es trabajar igual a veces, duro, que ahora ya no es duro, en el sentido de, de (.) físicamente tienes que trabajar porque ahora lo hacen casi todo las máquinas pero son como trabajos agradables estás en contacto totalmente con la naturaleza (..) no sé cómo que vives en otro mundo y me gustaría (..) por, en ese sentido (..) pero bueno creo que, no lo sé, nosotros estamos haciendo por ello, claro, porque (.) bueno cuando estás haciendo un capital y estás comprando fincas y pues bueno (.) es realmente somos todos (.) en teoría bastante jóvenes nos quedan muchos años, entonces bueno, pues, estamos haciéndolo más que nada (..) para que ellos luego (.) bueno (..) no no tengan, para darles lo que les podamos dar, de estudios o de preparación, luego cada uno que haga lo que quiera, o sea, te quiero decir, yo tampoco me voy a morir de pena porque nadie siga con el negocio, si mi padre viviera le gustaría que ellos siguieran para entonces, segurísimo que sí, porque por la forma de ser de mi padre, pero como pues por ley de vida igual él ya no va a estar (..) y nosotros bueno pues, yo ya te digo, yo, que hagan lo que quieran no me va a dar de ninguna pena de, bueno, nadie sigue con nada (...) no, creo que no. #00:39:45-4#

**E** Ese amor que tienes por el campo, que has hablado y por el pueblo y que te gusta seguir crees que tiene que ver con el tipo de educación que os dieron vuestros padres de pequeños de llevaros, os llevaban si os llevaban a todos, sois tres chicas y chico, os llevaban mucho a las fincas o los fines de semana #00:40:02-7#

**P8** Sí, las que más trabajábamos eras Encarna y yo, bueno luego ya Juan sí, por supuesto, pero nosotras sí cuando íbamos de vacaciones por ejemplo, yo con ocho años iba a las viñas iba a coger palos con mi madre, entonces nosotros siempre, y luego llegaba el verano y teníamos que ir a la hierba y íbamos con ellos, daba igual, yo con trece, catorce, quince íbamos a coger al campo paquetes con ellos, entonces desde pequeñitas siempre, mi padre siempre ha dicho os voy a dar (..) todo lo que podamos, o sea, todo lo que tu madre y yo podamos lo vais a tener todo, no os va a faltar de nada, pero toda vida nos inculcaron que nadie, nadie te regala nada, entonces hay que trabajar (.) y toda la vida hemos trabajado en el campo, yo desde que tengo ocho años así que soy más consciente que iba de vacaciones en Semana Santa íbamos, y nos tocaba ir a coger los palos que era cuando estaban todos los chavales en el frontón (..) luego llegaba el verano cuando venía el veinte y cinco y nosotros siempre teníamos pues fincas con lentejas, con garbanzos y de aquella se arrancaban a mano, nos llevaba a pueblo de los abuelos y a las cinco de la mañana nos levantaban y íbamos con ellos o sea, (..) siempre lo hemos visto normal #00:41:00-7#

**E** ¿y es cómo lo vivíais? #00:41:01-6#

**P8** Bueno, pues de aquella a ver, yo siempre mejor que Encarna, porque Encarna siempre fue más revolucionaria yo ahora mismo lo veo como un recuerdo y (..) que creo que es, tan importante en la vida apreciar lo que tienes, lo que te dan, valorarlo todo tanto que a mí me ha ayudado muchísimo entonces claro cuando tienes ocho y nueve años querías estar en el frontón con los demás y en el verano cuando estábamos en la era que nos llevaba mi madre el desayuno en la fiambarrera y estaban todos los chavales por allí corriendo y nosotras metiendo el trigo para la nave y no sé qué, pues (..) decías esto no puede ser, y es que era desde las siete de la mañana, a ver, no era un trabajo porque claro de aquella fíjate tú con una pala nosotros pero dentro de lo que podíamos siempre nos hacían estar, siempre (.) o sea, ayudar, luego sí claro, luego las primeras que nos pusieron un coche, teníamos el coche llevábamos a las amigas, te quiero decir nunca nos faltó de nada, pero siempre, siempre nos tocó trabajar en todo, y es el concepto que tiene por ejemplo la gente, todos los guajes de por allí dice si es que las de Paco, si es que las de Paco (...) es

que tía, o sea, nunca se nos cayó los anillos para nada, nunca, es verdad que mi padre nos lo inculcó (..) pero, era lo que había #00:42:08-5#

**E** ya, ya, ya, ya. Si era lo que me interesaba que me comentaras. Pues, pues muchas gracias Marta, por toda la información que me has aportado #00:42:18-2#

**P8** Ya no te tengo que contar más #00:42:19-4#

**E** no, no nada más, ya acabó (risas) #00:42:21-4#

**P8** Ostras, vaya rollo que te he soltado #00:42:21-4#

**E** Muchas gracias.

