



En el modelo directivo coinciden visión a largo plazo y entornos inclusivos

# Las mujeres favorecen a la empresa familiar

MAR GALTÉS  
Barcelona

Las grandes empresas familiares del mundo están haciendo más por las mujeres, y más rápido, que el resto de compañías". Es la esperanzadora conclusión a la que ha llegado la consultora EY (Ernst&Young) en un reciente estudio, realizado a nivel mundial con los datos de 525 de las "mayores y más antiguas" empresas familiares del mundo. Los datos de

EY refuerzan los numerosos informes que demuestran que la presencia de mujeres en los puestos estratégicos y de liderazgo tiene efectos positivos en los resultados de las empresas. Aunque la paridad de género en los puestos directivos sigue siendo un reto pendiente.

Según el estudio de EY, el 55% de las grandes empresas familiares analizadas tienen al menos una mujer en su consejo. De media, el 16% de sus consejos están ocupados por mujeres: aunque está lejos de la paridad,

esta cifra es superior al 12% de media que reflejan otros estudios sobre el conjunto de empresas. Hay otros datos más destacables: en un 8% de estas grandes empresas familiares, al menos la mitad del consejo está formado por mujeres. La muestra estudiada es significativa: estas 525 empresas familiares facturan una media de 3.400 millones de dólares, tienen 12.000 empleados y están internacionalizadas. No son poca cosa, pues.

Así de entrada, no es fácil pensar en muchas mujeres ocupando puestos



Elena Massot, consejera delegada de la promotora inmobiliaria Vertix

LUIS TATO

Eulàl

## PERFILES

### ELENA MASSOT

Consejera delegada de Vertix

Elena Massot (1974) es la segunda de cuatro hermanos, y la que ha asumido, hace dos años, el puesto de consejera delegada en la empresa que fundó y que preside su padre, la promotora inmobiliaria Vertix. Después de estudiar Administración de empresas y Derecho, Elena Massot se incorporó enseguida a Vertix: "desde los 13 años que ya corría por la oficina. Luego pasé por todos los departamentos, entré en el comité de dirección, fui adjunta al director general", explica. Su hermano mayor está especializado en filosofía política medieval, vive en el extranjero; el tercero también estuvo años en la empresa familiar, hasta que optó por independizarse a partir de lo que era una pequeña filial del grupo, una promotora especializada en proyectos personalizados. La hermana pequeña estudió diseño y no se ha incorporado a la empresa.

"Normalmente el padre emprendedor que ha fundado una empresa ejerce un fuerte liderazgo, hay que saberlo llevar. Y las hijas, como mujeres, tenemos paciencia, no necesitamos competir". Explica que el relevo no se hace en dos días, "es una cuestión de largo plazo". Vertix tiene un protocolo familiar: "Es una empresa que tiene recorrido, habrá espacio para mis hijos y sobrinos, si quieren. La tercera generación se podrá incorporar a cargos directivos siempre que tenga la mejor formación y competencias adecuadas".



GEMMA MIRALDA

Rosa Morillo, de Grupo Morillo



PEDRO CATENA

Lourdes Castellsaguer

Otra cosa que destaca Elena Massot es que ella fue la primera mujer en el comité de dirección, pero que en los últimos años, coincidiendo con el relevo generacional se han incorporado mujeres en puestos directivos: "hoy en el comité, integrado por 10 personas, hay 5 mujeres y 5 hombres: la paridad es total".

### EULÀLIA ALOMAR

Directora General de Grup Creu Blanca

Eulàlia Alomar Serrallach (1962), es la sexta de ocho hermanos. Todos pasaron de alguna manera por la empresa familiar, pero sólo cuatro de ellos han continuado: tres médicos y ella, que es farmacéutica de formación, y ejerce las funciones de dirección general. "Creo que en las relacio-

nes en la empresa familiar, hombres y mujeres somos diferentes. He visto muchos casos en el que los hijos, desde pequeños, tienen ese espíritu de competencia con el padre, tienen obsesión por superar al padre. El padre-fundador suele tener una personalidad fuerte. Va implícito que con un padre visionario, dominante y emprendedor, la relación es siempre difícil. Y las hijas estamos más acostumbradas a escuchar, sabemos entenderlo, somos menos competitivas. Una mujer está más enfocada a hacer perdurar los valores de la familia y pasarlos a la siguiente generación. No se trata sólo de capacidad de liderazgo, sino de conseguir que la gente se entienda, que haya menos problemas y roces", añade Alomar.





de primer nivel empresarial. Pero existen, y cada vez tienen más visibilidad. En la lista de las 50 mujeres poderosas del mundo que elabora Forbes, prácticamente la mitad son del mundo empresarial: Indra Nooyi es la presidenta ejecutiva de Pepsico; Meg Whitman es la consejera delegada de Hewlett Packard; Mary Barra dirige General Motors; Marissa Mayer está al frente de Yahoo!; Sheryl Sandberg es la jefa de operaciones de Facebook. Ana Botín es la presidenta del Santander. Sol Daurella, presidenta de Cobeaga, asumirá la presidencia de Coca-Cola European Partners.

En otro informe de Campden Families in Business sobre las mayores empresas familiares del mundo, figuran Dominique Hériard Dubreil, copropietaria y consejera de Rémy Cointreau; o Simone Bagel-Trah, presidenta del consejo de Henkel.

En esta página se recoge el tes-

timonio de cinco mujeres, hijas de fundador, que aún teniendo hermanos varones, han tomado el testigo al frente de la empresa. No siempre es la opción más evidente, pero sus trayectorias demuestran que la meritocracia acaba imponiéndose.

### EY detecta que en las 525 grandes empresas familiares mundiales las mujeres tienen más relevancia

“Las empresas familiares que tienen mujeres en los puestos de responsabilidad ofrecen un claro modelo de que este camino es posible: hay una clara función de *role-models*”, explica Eva Abans, socia directora de EY en Catalunya.

El estudio de EY detecta que “el 70% de estas grandes empresas familiares mundiales están considerando que sea una mujer la siguiente en ocupar su posición de consejero delegado (España es, detrás de Alemania, donde más lo consideran las empresas). Y también revela que en un 41% de estas empresas, son las mujeres de la familia quienes han demostrado mayor interés por incorporarse al negocio”. Una explicación es que “las empresas familiares tienden a pensar más en el largo plazo y ser inclusivas; y es en este entorno en el que las mujeres prosperan”.

“Las empresas familiares favorecen el liderazgo de las mujeres; y no es coincidencia que también sean innovadoras, flexibles, focalizadas y con largas historias de crecimiento”, dice EY, que concluye: “Todas las empresas deberían seguir este ejemplo, especialmente en relación a cómo valoran a las mujeres líderes”.●



SERGI ALCÁZAR BADIA

ia Alomar, directora general del Grup Creu Blanca



LIBERT TEIXIDÓ/ARCHIVO

Judith Viader, directora general de Frit Ravich

#### ROSA MORILLO Consejera delegada de Grupo Morillo

Rosa Morillo (1963) y su hermano mayor tuvieron que coger las riendas de la empresa familiar siendo muy jóvenes, cuando en 1986 su padre falleció de forma repentina. Grupo Morillo, dedicada al alquiler de grupos electrógenos de emergencia, fue creciendo y ella amplió su formación para llevar el área financiera y comercial, mientras el hermano mayor ejercía de gerente y el pequeño asumía la dirección técnica. “Tuve que trabajar muchos años la confianza de mis hermanos, demostrar que yo era la persona adecuada”. Pero con el batazo de la crisis la empresa suspendió

pagos en 2011; consiguió salir del concurso en 2013, en un proceso que ha implicado importantes cambios en la estructura: el hermano mayor se ha jubilado, y el pequeño se ha independizado del grupo tomando el negocio de mantenimiento y venta de grupos electrógenos nuevos. Rosa Morillo sigue con el negocio original, y con la idea de cumplir el convenio de acreedores antes del tiempo previsto. “Llevar una empresa entre hermanos es complicado, y más cuando llega la crisis. Hay que tomar decisiones rápidas, y siempre hay opiniones diferentes. Esta ha sido nuestra solución para que la empresa pueda evolucionar”. El mayor de sus dos hijos, ingeniero

eléctrico, acaba de incorporarse al grupo: “Nuestra apuesta es continuar la empresa familiar”.

#### JUDIT VIADER

##### Directora general de Frit Ravich

Josep Viader fundó la empresa de patatas fritas Frit Ravich cuando tenía 22 años; primero con tres socios, luego la continuó con su mujer. Y la hija mayor, Judit Viader (1968) dijo, cuando era adolescente, eso de que “nunca trabajaré en la empresa familiar”. Hasta que acabó Esade, y coincidiendo con la incorporación de un director general externo, empezó a colaborar con él en la creación del departamento de marketing, de la red de delegaciones... “Y cuando me di cuenta, ya estaba implicada de lleno”. Tanto, que cuando quedó vacante el puesto de dirección general, fue el propio equipo quien la propuso a ella. “Mi hermano y yo fuimos afortunados: hemos tenido las mismas oportunidades”. Y asegura que es clave en la buena relación familiar el no hablar de trabajo en casa: “de eso se ha encargado siempre mi madre”. Aunque reconoce que existe una presión por ser hija del dueño: “Seguro que mi padre me lo ha puesto más difícil que a un externo. Tienes que demostrar que estás donde estás por tus méritos y no por ser quien eres. Aunque quizá es que tu misma te lo autoexiges”.

#### LOURDES CASTELLSAGUER

##### Directora general de Sismede

Lourdes Castellsaguer tiene un hermano mayor y una hermana más pequeña. Recuerda que en casa se hablaba poco del trabajo del padre, que en 1977 fundó Sismede, una empresa especializada en puertas y seguridad para oficinas bancarias. Nunca se planteó que los hijos siguieran sus pasos. Lourdes Castellsaguer estudió diseño, trabajó en una carpintería haciendo proyectos, y después, mientras buscaba otro trabajo, pasó por Sismede. “Y mi padre me propuso que me quedara”. Ella fue aprendiendo, “enseguida me dio autonomía”. Hace ya siete años que Lourdes está al frente de la compañía: sufrió la crisis y está remontando, reinventándose. “La clave es rodearse de un buen equipo: asumir que uno no puede saber de todo, y dejarse asesorar. Quizás sea muy femenino, pero es una virtud: lo que necesitas como gestor es tener las mejores piezas para que la empresa funcione”.