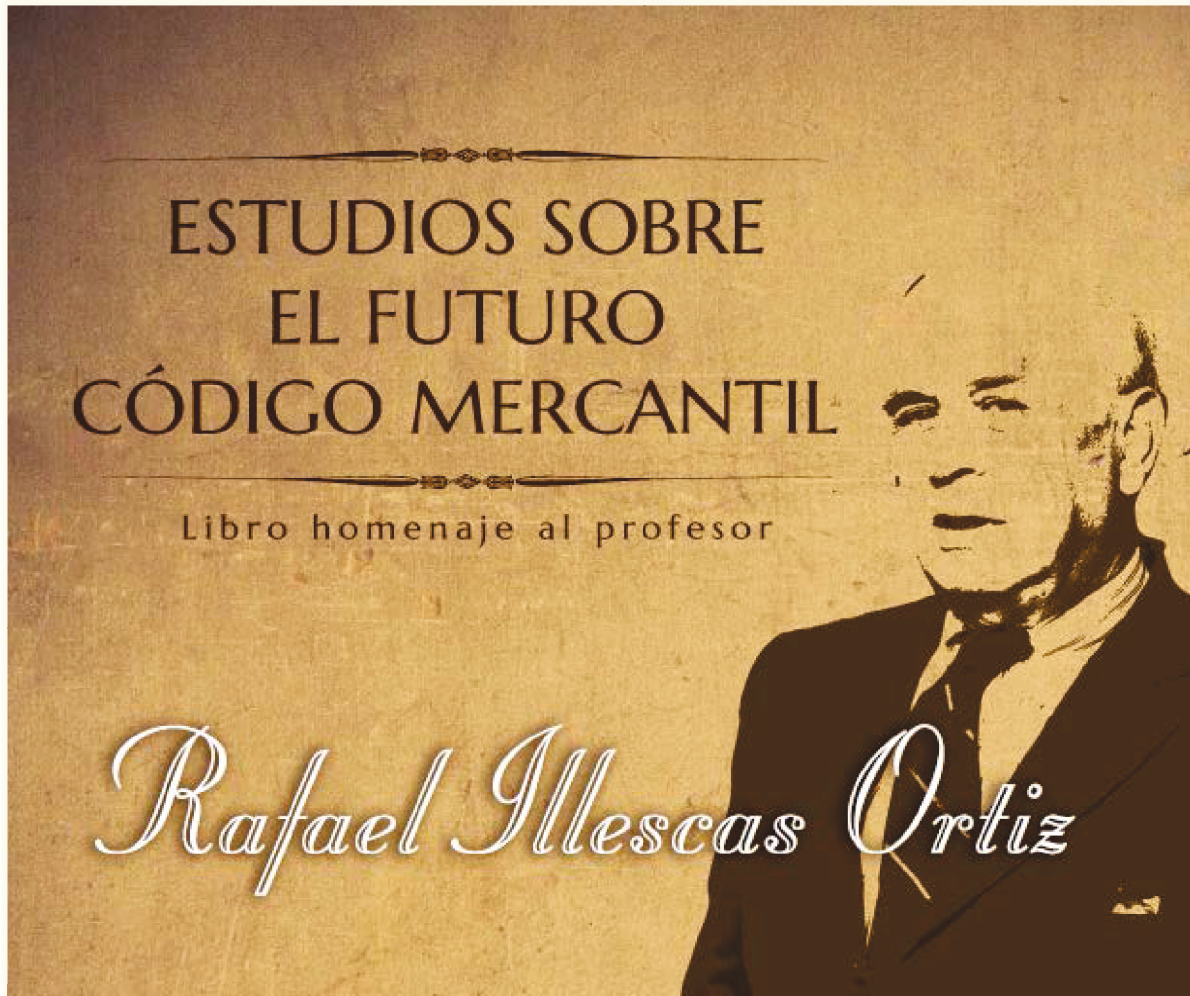




Universidad  
Carlos III de Madrid

 **e-Archivo**  
Repositorio Institucional



Díaz Gómez, María Angustias, Pérez Carrillo, Elena F. y Díaz Gómez, Elicio. Equilibrio de género en la pequeña empresa familiar : el papel del protocolo. En: *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz*. Getafe : Universidad Carlos III de Madrid, 2015, pp. 381-396. ISBN 978-84-89315-79-2. <http://hdl.handle.net/10016/21009>

Obra completa disponible en: <http://hdl.handle.net/10016/20763>



Este documento se puede utilizar bajo los términos de la licencia Creative Commons [Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 España](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/)

# EQUILIBRIO DE GÉNERO EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR. EL PAPEL DEL PROTOCOLO

MARÍA ANGUSTIAS DÍAZ GÓMEZ\*

ELENA F. PÉREZ CARRILLO\*\*

ELICIO DÍAZ GÓMEZ\*\*\*

## Resumen

Los (relativos) avances a favor de la paridad de géneros en las empresas cotizadas que se están articulando, en buena medida, como consecuencia de las recomendaciones de *soft law* y guías de buenas prácticas, no parecen haber influido de igual forma entre las empresas familiares, y -lo que es peor- han calado menos entre las de reducidas dimensiones. En este trabajo se repasa el estado de la cuestión sobre la materia y se proponen vías para la incorporación de recomendaciones y pactos familiares que contribuyan a configurar un perfil de empresa familiar adaptada al siglo XXI, también en términos de igualdad de género.

## Contenido:

1. Introducción: (pequeña) empresa familiar y género de sus dirigentes. – 2. Debate sobre la paridad de géneros en los órganos de dirección de las empresas. – 3. Enfoques posibles para la pequeña empresa familiar. – 3.1. Peculiaridades de las empresas familiares y protocolos familiares. – 3.2. Guías de conducta y buen gobierno de empresas familiares. – 4 Reflexiones a modo de recomendaciones. – 5. Principal bibliografía y documentación consultadas.

## 1. INTRODUCCIÓN: (PEQUEÑA) EMPRESA FAMILIAR Y GÉNERO DE SUS DIRIGENTES

La empresa familiar es una realidad económica, social y jurídica que carece de una definición legal precisa y unívoca que abarque todos sus aspectos<sup>1</sup>. De todas las

---

\* Catedrática de Derecho Mercantil. Universidad de León.

\*\* Profesora Doctora de Derecho Mercantil. Universidad de León.

\*\*\* Abogado. Profesor de Derecho Mercantil. Universidad de León.

<sup>1</sup> QUIJANO GONZÁLEZ, J., “Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la empresa familiar, constituida en la Comisión de Hacienda del Senado (octubre 2000). Nota introductoria”, *RdS*, nº 18, 2002, pp. 367-381; GALLO, M., “La empresa familiar: fortalezas y trampas”, *La empresa familiar ante el Derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*. Seminario organizado por el Consejo General del Notariado en la UIMP, GARRIDO DE PALMA, V. (Dir.), Civitas, Madrid, 1995, pp. 50-59; CERDÁ ALBERO, F., “La empresa familiar: una noción relativa”, *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, VICENT CHULIÁ, F. y otros (Dir.), Cuatrecasas-Aranzadi, Navarra, 2004, pp.

posibles perspectivas desde las que cabe enfocar la empresa familiar quizás la que mejor explica la idea de la empresa familiar es la relativa a la Empresa-sujeto-organización, que, a su vez, puede revestir diversas configuraciones: desde la empresa individual formada por una persona soltera, viuda o por uno de los cónyuges, hasta la adopción de una personalización societaria. Y es que, como ya pusiera de relieve nuestra más autorizada doctrina<sup>2</sup>, la figura de la Empresa Familiar “trata de armonizar dos importantes instituciones sociales regidas por valores antagónicos: por el rendimiento y los resultados (Empresa) y por la protección y lealtad (Familia) e intenta planificar el desarrollo de ambas instituciones para potenciar sus sinergias...haciendo que superen el tránsito de la segunda y tercera generación sin disolverse”.

En un intento de encontrar un concepto que integre las características esenciales de la empresa familiar parece necesario tener presente que, a fin de cuentas, estamos ante una empresa, esto es ante una organización de capital y trabajo destinada a la producción o distribución de bienes o servicios para el mercado.

Conviene también precisar que este tipo de empresa puede adoptar distintas formas organizativas con rasgos y consecuencias diferentes. Así la configuración puede ir desde la forma de empresario individual, a microempresa, pequeña o mediana empresa, a gran sociedad o incluso sociedades cotizadas. De ello se deduce que empresa familiar no es necesariamente lo mismo que Pyme. Con todo, es bien cierto que la mayoría suele configurarse en la doble condición de familiar, y empresa de reducidas dimensiones<sup>3</sup>.

El carácter familiar de la empresa se entiende generalmente como sinónimo de que la propiedad o el poder de decisión de la empresa corresponden, total o parcialmente a un grupo de personas cuyo nexo de unión deriva de que son parientes consanguíneos o afines entre sí<sup>4</sup>. En cualquier caso, esta característica con ser cierta, teniendo a la vista que es propio de estas empresas la inescindible vinculación entre la empresa y la familia, debe ser complementada con otras notas conceptuales, que completarían el perfil preciso de dichas empresas. Así es característico de las mismas la gran importancia que desempeña la identidad y personalidad de los integrantes de la empresa; el hecho de que la dirección y gestión de la empresa corre a cargo de los miembros de la familia; que en ellas está fuertemente arraigado el deseo de que el

---

67-122; ROCA JUNYENT, M. “La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario”. *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, en GARRIDO MELERO, M./ FUGARDO ESTIVILL, J.M./ GARRIDO DE PALMA, V. (coords.), Vol. IV, Bosch, Barcelona, 2005, pp. 23-61; DÍAZ GÓMEZ, M.A./ DÍAZ GÓMEZ, E., “Reflexiones sobre el Real Decreto español 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades familiares”, *Pecunia*, nº 12 (enero-junio, 2011), pp. 91-118; ZABALETA DÍAZ, M., “Principios de Gobierno Corporativo en Sociedad no cotizada”, en HIERRO ANIBARRO, S. (Dir.), *Gobierno Corporativo en Sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid-Barcelona-Buenos Aires-São Paulo, 2014, pp. 39-82, en particular p. 73.

<sup>2</sup> VICENT CHULIÁ, F., “Organización jurídica de la sociedad familiar”, VV.AA., *Derecho de Sociedades. Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*, Vol. V McGraw Hill, Madrid, 2002, pp. 4529-4570.

<sup>3</sup> ZABALETA DÍAZ, M., “La experiencia comparada de gobierno corporativo en sociedad no cotizada”, en HIERRO ANIBARRO, S. (Dir.) *Gobierno Corporativo en Sociedades no cotizadas*, pp. 83-143, en especial p. 120.

<sup>4</sup> Preámbulo del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, *por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares*.

negocio familiar emprendido por su fundador sea continuado por las posteriores generaciones<sup>5</sup> o el dato característico de que habitualmente algunos o muchos de los miembros de la familia trabajan en la empresa.

Numerosas han sido las propuestas de definición de la empresa familiar, avanzadas por la doctrina y diversas instancias y organizaciones-, que han tratado de definir especialmente la empresa familiar constituida en forma de sociedad. Se trata, además, de una definición que ha generado un amplio debate, toda vez que la tipología de posibles empresas familiares es tan variada que se convierte en una tarea tremendamente difícil agruparlas todas bajo un único concepto<sup>6</sup>. A este propósito, importa reseñar que la expresión “Empresa familiar” “identifica una realidad económica y social mediante el recurso a un concepto metajurídico”<sup>7</sup>. Por lo demás, importa consignar que la doctrina, al caracterizar la “Sociedad Familiar de Capital”<sup>8</sup>, pone el acento en que se trata de “un sujeto-empresa de cierta dimensión que crean una o varias familias, organizado en una Sociedad o Grupo de Sociedades, que se transmite en sucesivas generaciones manteniendo unida la organización y valores familiares y la organización y gestión de la empresa”. De esta suerte, resulta más que evidente que el control estable por la familia constituye una nota esencial en la Sociedad Familiar<sup>9</sup>. En la Empresa Familiar “coinciden generalmente tres factores: a saber: la *propiedad* (o control), la *gestión*, y el hecho y la *consciencia de formar parte de una familia*, a veces compuesta por diversas estirpes o ramas familiares”<sup>10</sup>. Algunos autores diferencian la que viene considerándose auténtica “Empresa Familiar”, en los términos que se acaban de expresar, de la “Empresa de Capital Familiar”, en la cual los componentes de la familia no se ocupan de la gestión, delegándola en otras personas<sup>11</sup>

En el panorama comparado destaca la definición de empresa familiar del art. 230bis del *Codice civile*, en el que, además de delimitar el núcleo subjetivo de la empresa familiar, figura como eje central de la definición el trabajo del empresario y los

<sup>5</sup> Para un matiz sobre la nota del deseo de permanencia, ver PÉREZ-FADÓN MARTÍNEZ, J. *La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*, CISS, Bilbao, 2005. Señala que -salvo en los supuestos de constitución de empresas para actividades temporales- suele concurrir en todas las empresas.

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ ARTIGAS, F., “La empresa familiar y las reformas de la ley de sociedades limitadas”, *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, en GARRIDO MELERO, M./ FUGARDO ESTIVILL, J.M./ GARRIDO DE PALMA, V. (coords.), Vol. IV, Bosch, Barcelona, 2005, pp. 383-431; DÍAZ GÓMEZ, M. A., “La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada”, *Pecunia*, 12, 2011, pp. 1-70.

<sup>7</sup> Como ya apuntara IGLESIAS PRADA, J. L., “El Proyecto de Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y la empresa familiar”, *RGD*, mayo 1994, pp. 5417-5429. A este respecto, resulta de interés traer a colación la autorizada opinión de este autor, cuando manifestaba que lo más característico de la empresa familiar es algo de contornos tan imprecisos como “la existencia de vínculos familiares entre quienes disponen del poder de control sobre las decisiones empresariales y la gestión del negocio, de forma que la unidad de dirección en el ejercicio de la actividad empresarial se asegura, precisamente, a través de esos vínculos”

<sup>8</sup> VICENT CHULIÁ, F., *Introducción al Derecho Mercantil*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2005.

<sup>9</sup> CORBETTA, G.. *Le imprese familiari. Caratteri originale, varietà e condizione di sviluppo*, Milán, 1995.

<sup>10</sup> VICENT CHULIÁ, F., “Organización jurídica de la sociedad familiar”, AA.VV., *Derecho de Sociedades. Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*, Vol. V, McGraw Hill, Madrid, 2002, pp. 4529-4570.

<sup>11</sup> GALLO, M., “La empresa familiar: fortalezas y trampas”. *La empresa familiar ante el Derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*. Seminario organizado por el Consejo General del Notariado en la UIMP, en GARRIDO DE PALMA, V. (Dir.), Cívitas, Madrid, 1995, pp. 50-59.

miembros de la familia. En Alemania, el *Governance Kodex für Familienunternehmen – GKFU*, en Suiza la *Guide de governance pour les entreprises familiales*, o entre nosotros, en la *Guía práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares* del Instituto de Empresa familiar también se abunda en ese concepto. En el ámbito comunitario, es menester dejar constancia del intento de regulación plasmado en el *Borrador de Propuesta de Directiva sobre armonización de disposiciones legales en materia de Sociedad Familiar* basado en la necesidad de armonizar la legislación de los Estados miembros en la materia, propiciando entre otros aspectos un concepto mercantil armonizado de Sociedad Familiar<sup>12</sup>. Además, la Comisión Europea ha impulsado acciones e iniciativas específicas encaminadas a incentivar a las empresas familiares, fundamentalmente referidas a las pequeñas y medianas empresas<sup>13</sup>. Sin retrotraernos a las primeras resoluciones de la Comisión Europea<sup>14</sup>, desde la *Carta Europea de la Pequeña Empresa*, adoptada en Feira en 2000<sup>15</sup>, la Comisión Europea ha intentado crear un entorno empresarial favorable a la constitución y consolidación de las empresas familiares, estando todavía en pleno desarrollo los programas de la Unión Europea en apoyo de las PYME para el periodo 2007-2013. Entre sus actuaciones, aparte de otras iniciativas<sup>16</sup>, sobresale la Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones «*Pensar primero a pequeña escala*» «*Small Business Act*» para Europa: iniciativa en favor de las pequeñas empresas<sup>17</sup>, en el que se deja constancia de la aspiración a “promover el

<sup>12</sup> VICENT CHULIÁ, F., “Organización jurídica de la sociedad familiar”, VV.AA., *Derecho de Sociedades. Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*, Vol. V. Madrid, McGraw Hill, 2002, pp. 4529-4570.

<sup>13</sup> Véase la Recomendación 96/280/CE, de la Comisión, de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (PYME), DO L 107, de 30.4.1996, sustituido por la Recomendación 2003/361/CE, de la Comisión, de 6.5.2003, DO L 124, de 20.5.2003.

<sup>14</sup> La primera es la Recomendación 94/1069/CE, de 7 de diciembre de 1994, «sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas» (DO L 385 de 31.12.1994 p. 14), disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31994H1069:ES:NOT>.

A ella siguieron otras como la Comunicación de la Comisión de 28 de marzo de 1998 sobre el mismo tema; el Informe Final del Grupo de Expertos sobre la transmisión de pequeñas y medianas empresas de mayo de 2002; y la Comunicación de la Comisión de 11 de febrero de 2004, al Consejo del Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones «Programa Europeo a favor del espíritu empresarial.

<sup>15</sup> CONSEJO EUROPEO, *Carta Europea de la Pequeña Empresa*, Feira, 2000. Disponible en [http://www.europarl.europa.eu/summits/fei1\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/fei1_es.htm). (Marcial Pons, Madrid-Barcelona-Buenos Aires-São Paulo, 2014, (consultado por última vez el 15 de diciembre de 2014).

<sup>16</sup> COMISIÓN EUROPEA, «Implementación del programa comunitario de Lisboa - Una política moderna de la PYME para el crecimiento y el empleo», COM (2005) 551 final de 10.11.2005; COMISIÓN EUROPEA «Pequeñas y medianas empresas: la clave para lograr más crecimiento y empleo. - Revisión intermedia de la Política Moderna de la PYME», COM (2007) 592 final de 4.10.2007; COMISIÓN EUROPEA Comunicación de la Comisión al Consejo del Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones COM(2011) 78 final de 23.2.2011 «Review of the "Small Business Act" for Europe. Disponible en [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/files/sba\\_review\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/files/sba_review_en.pdf), (consultado por última vez el 15 de diciembre de 2014).

<sup>17</sup> COMISIÓN EUROPEA, Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones «*Pensar primero a pequeña escala*» «*Small Business Act*» para Europa: iniciativa en favor de las pequeñas empresas Bruselas, 25.6.2008 COM(2008) 394 final. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:es:PDF>. (consultado por última vez el 15 de diciembre de 2014).

crecimiento de las PYME ayudándolas a afrontar los problemas que siguen obstaculizando su desarrollo”. Importancia crucial poseen también el Documento del Consejo de la Unión Europea «*Information note on the Small Business Act for Europe (SBA)*»<sup>18</sup> y el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «*Distintos tipos de empresa*» (Dictamen de iniciativa)<sup>19</sup>. En un plano más global, la Corporación Financiera Internacional (CFI) también ha trabajado en estas cuestiones y cuenta desde 2008 con un manual específico de gobierno corporativo de empresa familiar<sup>20</sup>.

En España, conviene recordar que, en su momento, se constituyó dentro de la Comisión de Hacienda del Senado, una *Ponencia de Estudio sobre la problemática de la empresa familiar*. Se trata de la Ponencia constituida en octubre de 2000<sup>21</sup>, con el propósito de elaborar un informe sobre las empresas familiares, recogiendo aquellas materias que podrían ser objeto de regulación específica. Fruto de ello es la emisión del correspondiente «*Informe de la Ponencia de Estudio para la Problemática de la Empresa Familiar*» de 12 de noviembre de 2001<sup>22</sup>, en el que se recogían una serie de Recomendaciones, entre las que no figuraba la de aprobar una ley específica que comprendiese todos los aspectos implicados en la empresa familiar<sup>23</sup>. Como Recomendaciones se incluía la adopción, por parte de las Administraciones Públicas, de las medidas necesarias para alcanzar una óptima política de información y comunicación para el desarrollo y mejora de la gestión en las empresas familiares; la formalización por las empresas familiares de un Protocolo Familiar, que, a modo de acuerdo- marco, sirviese de guía para desarrollar la empresa familiar y las relaciones entre la empresa familiar y su propiedad; y el análisis y, si fuere menester, la modificación del Ordenamiento Jurídico, para impulsar el desarrollo de la actividad de las empresas familiares, especialmente eliminando las dificultades de financiación y la pérdida de control de la gestión, cuando se afronta la sucesión generacional de estas

---

Vid. también «Small and medium-sized enterprises (SMEs) Family Business», disponible en [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm) (consultado por última vez el 1 de diciembre de 2014).

<sup>18</sup> CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA «*Information note on the Small Business Act for Europe (SBA)*» Bruselas, 26.5.2009 (10283/09). Disponible en <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/09/st10/st10283.en09.pdf>. (Consultado por última vez el 2 de diciembre de 2014).

<sup>19</sup> COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO, Dictamen sobre el tema “*Distintos tipos de empresa*” (Dictamen de iniciativa 2009/C 318/05, *DOUE* 23.12.2009).

<sup>20</sup> CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL, (BANCOMUNDIAL) *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*, IFC Washington, 2008.

<sup>21</sup> SENADO DE ESPAÑA PONENCIA DE ESTUDIO PARA LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR, constituida en el seno de la Comisión de Hacienda, Estudio Registrado el 11 de Octubre de 2000, [http://www.senado.es/legis7/expedientes/index\\_543000005.html](http://www.senado.es/legis7/expedientes/index_543000005.html). (consultado por última vez el 13 de diciembre de 2014).

<sup>22</sup> SENADO DE ESPAÑA. PONENCIA DE ESTUDIO SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR. *BOCG* Senado, Serie I, núm. 312, de 23 de noviembre de 2001.

<sup>23</sup> QUIJANO GONZÁLEZ, J., “Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la empresa familiar, constituida en la Comisión de Hacienda del Senado (octubre 2000). Nota introductoria”, *RdS*, n° 18, 2002, pp. 367-381; ROCA JUNYENT, M., “La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario”. *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, en GARRIDO MELERO, M./ FUGARDO ESTIVILL, J.M./ GARRIDO DE PALMA, V. (coords.), Vol. IV, Bosch, Barcelona, 2005, pp. 23-61.

empresas. La primera de las Recomendaciones recogidas se ha intentado llevar a la práctica desde distintos ámbitos. Una de las iniciativas llevadas a cabo para lograr dicho objetivo fue la publicación en 2003, por el Ministerio de Economía (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa) de una *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*. En lo que se refiere a la segunda Recomendación se procuró darle cumplimiento mediante el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares<sup>24</sup>.

Por lo que respecta a la cuestión de género entre las empresas familiares, aunque académicamente no ha sido objeto de mucha atención por parte de los juristas, algunos estudios desde campos como la economía o la sociología aportan luz y datos sobre las circunstancias de la participación femenina en estas empresas. Así se ha puesto de manifiesto que en ellas, históricamente los papeles han estado definidos conforme a un esquema en virtud del cual mientras que los hombres trabajaban en la empresa familiar, las mujeres se venían dedicando al cuidado de la casa y de los hijos; y solo sólo en casos extremos (defunción prematura del fundador, etc.) se incorporaba a la dirección de la empresa. Otras conclusiones a las que se llega incluyen el que las hijas son tenidas en cuenta sólo cuando todos los posibles sucesores son mujeres<sup>25</sup>; que las discriminaciones de género siguen profundamente arraigadas en la cultura familiar y en el proceso de educación; que debido a las jerarquías familiares, las hijas (y los hijos más jóvenes) tienen que enfrentarse a grandes desafíos cuando tratan de participar en el negocio familiar; que las hijas del fundador durante el proceso de sucesión deben resolver conflictos como el derivado de ser frecuentemente percibidas en su entorno como “niña de papá”, a pesar de gozar de excelente capacitación profesional y /o ambición de “mujer de negocios”<sup>26</sup>. Incluso se ha llegado a establecer que las hijas, aún siendo las primogénitas, no son tenidas seriamente en cuenta para ocupar los puestos de liderazgo en la empresa familiar<sup>27</sup>, llegando a detectarse casos en los que los propietarios prefieren vender el negocio antes de poner a la hija al frente del mismo; o en los que son excluidas de los puestos de dirección en la empresa familiar por un declarado deseo de los padres de “protegerlas”<sup>28</sup>.

Frente a la situación descrita, creemos que no resultaría excesivamente arriesgado señalar que existen algunos indicios que recomiendan un cambio de mentalidad y de realidad, también en la ordenación jurídica de la empresa familiar desde

---

<sup>24</sup> Tuvimos ocasión de revisar con más detalle dicha norma en DÍAZ GÓMEZ, M.A./ DÍAZ GÓMEZ, E. “Reflexiones sobre el Real Decreto español 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades familiares”, *Pecunia*, núm. 12 (enero-junio, 2011), pp. 91-118.

<sup>25</sup> HABERMAN, H./ DANES, S.M., “Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application”, *Family Business Review* 20 (2), 2007, pp 163-184.

<sup>26</sup> DUMAS, C., Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business, *Family Business Review* 2 (1), 1989, pp 31-46; DUMAS, C., “Integrating the daughter into family business management”, *Entrepreneurship, Theory and Practice* 16 (4), 1992, pp 41-55; DUMAS, C., “Women’s pathways to participation and leadership in the family-owned firm”, *Family Business Review*, 11 (3), 1998, pp. 219-228.

<sup>27</sup> DUMAS, C., “Women’s pathways to participation and leadership in the family-owned firm”, *Family Business Review*, 11 (3), 1998, pp. 219-228.

<sup>28</sup> HOLLANDER, B.S./ BUKOWITZ, W.R., “Women, family culture and family business”, *Family Business Review*, 3 (2), 1990, pp. 139-151.

la perspectiva de la paridad de género. Así cabe recordar que en reconocidos programas formativos orientados a la gestión y dirección de empresas familiares, como el Programa de Dirección de Empresas Familiares de IE Business School<sup>29</sup>, ya se verifica en la actualidad la concurrencia en sus aulas de una mayoría de participantes femeninas, muchas de las cuales emprenden su carrera profesional en el ámbito de estas organizaciones. Y, no es menos revelador que en algún país como en Francia y Reino Unido se haya acuñado el término “Mumpreneur”, para definir a jóvenes madres emprendedoras (no exclusivamente en el ámbito familiar, pero sí incluyendo este tipo de organización), con educación superior y generalmente con experiencia previa en puestos intermedios<sup>30</sup>.

## 2. DEBATE SOBRE LA PARIDAD DE GÉNEROS EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS

En el ámbito de las grandes sociedades mercantiles europeas, el peso de las mujeres en los consejos de administración ronda el 16,6%, según datos de la Comisión Europea – EUROSTAT (octubre de 2013). Ello supone un aumento del 0,9% respecto al año anterior; incremento que viene fomentado por reformas legales en algunos Estados miembros<sup>31</sup>, por efecto de recomendaciones de buen gobierno<sup>32</sup>, y por el trabajo activo de organizaciones, plataformas y mujeres a nivel individual y colectivo. En algunos países europeos como Reino Unido, Finlandia y Alemania (en Holanda y Austria en menor medida) se ha avanzado en la autorregulación. En otros países europeos la vía seguida ha sido la de la regulación obligatoria de cuotas en algunos supuestos (Noruega, Bélgica, Francia, Italia). En España, la incorporación de mujeres en los consejos de administración mantiene la tendencia alcista iniciada en 2008 y el número de consejeras del IBEX ha aumentado un 18,1% desde 31 de diciembre de 2012 al pasar de 66 a 78 en poco más de 1 año<sup>33</sup>. Han contribuido a esta tendencia, creemos, la recomendación 15

<sup>29</sup> BERMEJO, M., “Cuestiones de género en la empresa familiar”, disponible en <http://mba.americaeconomia.com/blogs/ie/cuestiones-de-genero-en-la-empresa-familiar> (consultado por última vez el 12 de diciembre de 2014).

<sup>30</sup> Sobre el particular, y a modo de ejemplo, véase la noticia aparecida el 14 de abril de 2014 en el rotativo CHRISTIE, S., “Rise of the ‘mumpreneurs’ as childcare costs hit £12,000”, *The Telegraph*, disponible en versión electrónica en <http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/10772101/Rise-of-the-mumpreneurs-as-childcare-costs-hit-12000.html> (consultado por última vez el 12 de noviembre de 2014).

<sup>31</sup> Se avanza más en la paridad en los países con presión regulatoria como Francia que desde 2011 cuenta con cuotas (20% en 2014, 40% en 2017), mientras que en 2009 apenas llegaba al 10%; y Noruega, país pionero, fijó en 2009 cuotas del 40%.

<sup>32</sup> En 2008 el Código de Gobierno Corporativo de Finlandia de 2008 abogó por la presencia de ambos géneros en los consejos, y el de Suecia recomendó la distribución equitativa. En 2009, en Alemania se incluyeron disposiciones sobre género en el consejo de administración y en el de supervisión (arts. 5.1.2 y 5.4.1). El código belga de Gobierno Corporativo de 2009 también alude al género y la diversidad en general como positiva para enriquecer las capacidades presentes en el consejo.

<sup>33</sup> IESE. Informe 2014, *Las mujeres en los Consejos del IBEX* 35. Accesible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0332.pdf> (consultado por última vez el 30 de septiembre de 2014).



del Código Unificado de Gobierno Corporativo, así como algunas reformas legales<sup>34</sup>. En efecto, el Código Unificado español estableció que el Consejo debe explicar en el informe anual de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas, las razones para que las mujeres estén poco (o nada) representadas, así como las medidas adoptadas para corregir la situación, debiendo verificar que el proceso de cobertura de vacantes del consejo no oculta medidas discriminatorias contra las féminas, así como que la sociedad hace un esfuerzo consciente para incluir a mujeres candidatas suficientemente preparadas y cualificadas para ocupar puestos en el Consejo. Esta recomendación fue adaptada en 2013 para promover el establecimiento de procedimientos de selección que no adolezcan de sesgos discriminatorios en la selección de miembros del consejo. En el plano institucional comunitario existen abundantes precedentes orientados a llamar la atención sobre la falta de diversidad en los órganos de dirección del sector privado de la economía<sup>35</sup>.

Pese a estos antecedentes, los centrados en organizaciones empresariales de tipo familiar no son muy visibles. Si hay que reconocer algunos ejemplos que incluso en el orden legislativo, afectan a la estructura y configuración organizativa de ciertas empresas de base familiar. Así, como botón de muestra, cabe cita la *Ley 35/2011, de 4 de octubre, sobre titularidad compartida de las explotaciones agrarias*, que según explicita su preámbulo toma base e inspiración en lo relativo a la incorporación de la igualdad no sólo en la titularidad formal de las explotaciones agrarias, sino también en los derechos y responsabilidades sobre ellas. En el mismo sentido cabe resaltar la Disposición Adicional Cuarta de la Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural<sup>36</sup>. Y, finalmente, se alinea en la misma dirección el art. 30 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

<sup>34</sup> VIÑUELAS SANZ, M., “Gobierno Corporativo en asociaciones y fundaciones”, en HIERRO ANIBARRO S. (Dir.) *Gobierno Corporativo en Sociedades no cotizadas*, pp. 145- 246, y específicamente p 198 (nota 286). En el plano normativo, la Ley de Igualdad formula en su D.A. 1ª el objetivo de presencia equilibrada en un porcentaje de entre el 40% y el 65%. En el caso de que las empresas tuviesen capital público este principio es obligado (art. 54 LI). Respecto a las de capital privado se pretende que para el año 2015, y a medida que vayan nombramientos, las empresas de cierta entidad alcancen, de forma voluntaria, la presencia equilibrada (art. 75). Adicionalmente, las sociedades anónimas cotizadas, cajas de ahorros y otros emisores de valores en mercados oficiales deben cumplir lo dispuesto en la Orden ECC/461/2013 (desarrollada por las Circulares 4/2013 y 5/2013, de la CNMV). Véase a este propósito el art. 3-f.

<sup>35</sup> El “Libro Verde de la Comisión Europea sobre gobierno corporativo en las entidades financieras” en 2010 (COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde El gobierno corporativo en las entidades financieras y las políticas de remuneración* (COM (2010) 284 final) llamó la atención sobre la (sic) *falta de diversidad y de equilibrio entre hombres y mujeres*. La propuesta formulada a finales de 2012, de presencia equilibrada para mujeres y hombres, planteó objetivos vinculantes en relación con los consejeros no ejecutivos y vinculantes respecto a los consejeros ejecutivos (vid. PÉREZ TROYA A., “La incorporación de la perspectiva de género en el derecho mercantil”, *Revista de Derecho Mercantil*, nº 288, abril-junio 2013, pp. 27-88 en especial pp. 55 y ss.

<sup>36</sup> La Ley 45/2007 estableció un mandato dirigido al Gobierno para promover y desarrollar el régimen de titularidad compartida de bienes, derechos y obligaciones en el sector agrario y la correspondiente protección de la Seguridad Social. Anteriormente el Real Decreto 297/2009 de 6 de marzo, sobre titularidad compartida en las explotaciones agrarias había creado la titularidad compartida como una nueva figura preferencial adicional a las reguladas en la Ley 19/1995, de 4 de julio, *de modernización de las explotaciones agrarias*.

Si bien es cierto que la figura que se crea la Ley 35/2011 queda perfilada en su art. 2 como unidad económica, sin personalidad jurídica, no lo es menos que el ámbito de aplicación de esa norma incide directamente sobre un tipo de empresa, la agraria, tradicionalmente vinculada a la familia, y explícitamente relacionada con ella en el texto normativo comentado. El art. 2 de la Ley 35/2011 alude en relación a la explotación agraria de titularidad compartida, como la constituida por un matrimonio o por una pareja de hecho. La Disposición Adicional Primera de la misma ley añade además, la posibilidad de que los titulares de la explotación opten por adoptar la forma de sociedad con personalidad jurídica (siempre constituida por las personas que explotan directamente la actividad agraria), y en concreto, por la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada de las previstas en el artículo 5.2 del *Real Decreto-Ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo*, añadiendo que esa opción permitirá la administración conjunta de la empresa agraria, que se beneficia de la consideración de explotación conjunta a los efectos de la Ley 35/2011. El avance es pequeño y centrado en un sector económico muy concreto. Hubiera tenido más calado si los Estatutos-tipo de las SRL aludidos en la citada Disposición Adicional (aprobados por la *Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre*) hubieran incluido explícitamente el requisito de paridad entre sus disposiciones, en lugar de obviar como así ha sido, cualquier mención a la cuestión de género. En todo caso, nos ha parecido reseñable por su incidencia en (un tipo) de explotación económica explícitamente familiar.

### 3. ENFOQUES POSIBLES PARA LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

Si bien el análisis jurídico de la paridad de género en la dirección de las empresas familiares constituye una cuestión relativamente novedosa, los estudios sociológicos y económicos que hemos citado y el precedente iniciado entre las cotizadas, así como algunas recientes iniciativas entre las que cabe destacar la puesta en marcha por parte de WCD (*Women Corporate Directors*), que es seguramente la organización de mujeres directivas más influyente del mundo y ya ha auspiciado trabajos para incrementar la paridad de géneros en la dirección de las empresas familiares<sup>37</sup>, nos animan a contribuir a este debate con algunas ideas sobre como fomentar el equilibrio de género en el planteamiento estratégico de la dirección, presente, y futura (incluida la etapa sucesoria) de las empresas familiares.

#### 3.1.- Peculiaridades de las empresas familiares y protocolos familiares.

Por su carácter mixto, junto a los órganos societarios propios de las figuras societarias, coexisten en estas organizaciones otros que son la Junta de Familia y el Consejo de Familia, y, en su caso, con los comités de seguimiento (comités de Protocolo Familiar,

---

<sup>37</sup> Sobre el particular, *vid.* <http://www.campdenfb.com/article/businesswomens-organisation-launches-council-family-firm-board-members> (consultado por última vez el 17 de diciembre de 2014).

de formación de los miembros más jóvenes de la familia, de retribuciones, etc.). Los órganos especiales para la articulación de las empresas familiares fueron objeto de atención en el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares<sup>38</sup>.

La Sociedad Familiar goza de las ventajas de tener como sustrato unos socios que forman parte de la familia<sup>39</sup>. Ello comporta ventajas competitivas o aspectos positivos que derivan de la imbricación en la Empresa Familiar de dos instituciones, familia y empresa.

Como aspectos positivos, o fortalezas que llaman particularmente la atención en estas empresas figuran el mayor compromiso y dedicación asumido por los socios; que suele ser una constante la práctica de la autofinanciación y reinversión de beneficios, con escaso reparto de dividendos, lo que les permite afrontar más satisfactoriamente las crisis económicas; una orientación más adecuada hacia el mercado; mayor vinculación con la clientela; mayor compromiso social; una planificación a largo plazo; y una fluidez mayor en la toma de decisiones<sup>40</sup>.

No obstante, no hay que ocultar tampoco que la Empresa Familiar tiene sus debilidades. Así, entre éstas cabe dejar constancia, con SÁNCHEZ-CRESPO<sup>41</sup> de su reticencia a acudir a la financiación externa, por temor a perder el control de la empresa; la confusión del patrimonio empresarial y familiar; la elección de una estructura empresarial ineficiente, por estar poco planificada sobre todo en la primera generación, y fiscalmente muy costosa; la gestión poco eficiente, por no estar profesionalizada; y, de una manera especial, por los problemas que plantea, la espinosa cuestión del relevo generacional, por no haber preparado el fundador la sucesión de la empresa. Por lo demás, no ha de perderse de vista que, con frecuencia, la circunstancia misma de confluir en una misma sociedad mercantil estas dos realidades, familia y empresa<sup>42</sup>, puede traer consigo una serie de conflictos, pudiendo minar los pilares sobre los que se asienta dicha sociedad, hasta llegar a arriesgar la conservación de la empresa y la continuidad de la misma Sociedad Familiar. A este respecto, huelga recordar que mientras la familia está presidida y unida por unos valores y sentimientos de cariño, ayuda mutua y lealtad entre sus miembros, la idea predominante en la empresa es la maximización del beneficio. Amén de lo anteriormente expuesto debe subrayarse que las Empresas Familiares constituidas en forma de sociedades mercantiles, además de

<sup>38</sup> Para un análisis detenido del tema, *vid.* DÍAZ GÓMEZ, M.A./ DÍAZ GÓMEZ, E., “Reflexiones sobre el Real Decreto español 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades familiares”, *Pecunia*, núm. 12 (enero-junio, 2011), pp. 91-118.

<sup>39</sup> Véase GALLO, M., “La empresa familiar: fortalezas y trampas”. *La empresa familiar ante el Derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*. Seminario organizado por el Consejo General del Notariado en la UIMP, en GARRIDO DE PALMA, V.(Dir.), Cívitas, Madrid, 1995, pp. 50-59 ; y GARRIDO DE PALMA, V. (2005).

<sup>40</sup> SÁNCHEZ-CRESPO CASANOVA, A., J. *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*, Sánchez-Crespo Abogados y Consultores, Madrid, 2009, pp. 55 y 56.

<sup>41</sup> SÁNCHEZ-CRESPO CASANOVA, A. J., *El protocolo familiar*, *op. cit.*, pp. 55 y ss.

<sup>42</sup> Para un análisis de los problemas de confusión que se producen en la Empresa Familiar, véase FERNÁNDEZ-TRESGUERRES GARCÍA, A., “Protocolo familiar: un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar”, *RdS*, nº 19, pp. 89-113, en especial, pp. 89 y 90, quien hace hincapié en la confusión entre empresa y familia; entre empresa y accionariado o propiedad familiar; y entre empresa y gestión familiar.

estar expuestas a los mismos riesgos que cualquier otra empresa, a ellas trascienden –en mayor o menor medida- las diversas situaciones o circunstancias que afecten a los miembros de la familia que sean socios de las Sociedades Familiares, que por lo demás pueden estar reguladas por las correspondientes normas civiles que puedan resultar de aplicación. Baste citar, a título de ejemplos, los supuestos de matrimonio de alguno de los socios, el divorcio, el fallecimiento, la adopción, etc.<sup>43</sup>.

Tratando de hacer frente a las diversas situaciones de este tipo que se pueden plantear en las distintas etapas de desarrollo de la Sociedad Familiar y, de manera especial, la sucesión de la Empresa Familiar sin pérdida de este carácter, el legislador contempló en el Real Decreto 171/2007 la posibilidad de suscribir y dar publicidad al Protocolo Familiar. Y es que no hay que desconocer que las circunstancias y avatares que puedan acontecer en la familia que compone y controla la Sociedad Familiar, y que pueden repercutir en el desarrollo de la actividad empresarial que constituye su objeto, son numerosos, y diferentes en cada una de las etapas recorridas, muchas veces impredecibles, repletos de conflictos de difícil resolución y en las que el componente emocional desempeña un protagonismo de primer orden.

Pues bien, el Protocolo Familiar cumple, a este respecto, un cometido fundamental, al permitir prever en él y tratar de resolver los eventuales conflictos que puedan suscitar los eventos más frecuentes o previsibles que puedan acontecer en la Sociedad Familiar, derivados de las situaciones que afecten al componente personal de la misma.

Esta idea conecta con el *shareholders agreement* previsto en las Sociedades Familiares de los países de nuestro entorno, especialmente anglosajones<sup>44</sup>, en los que, como proclama el Preámbulo del Real Decreto 171/2007, esta cultura del protocolo familiar “se encuentra sancionada en las prácticas económicas y de buen gobierno de las sociedades familiares” considerándose “una garantía adicional para terceros, inversores y acreedores, además de para los propios socios, al dotar de previsibilidad el relevo generacional en la sociedad”.

La doctrina<sup>45</sup>, antes del Real Decreto 171/2007 había venido ensayando una definición del Protocolo Familiar, hasta que en la actualidad el mismo Preámbulo del Real Decreto 171/2007 formula una definición de Protocolo Familiar, que se reitera en el art. 2.1 de dicho texto legal, con este tenor:

<sup>43</sup> Como pone de manifiesto FERNÁNDEZ-TRESGUERRES GARCÍA, A., en “Protocolo familiar: un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar”. *RdS*, nº 19, 2002, pp. 89-113. “las ventajas e inconvenientes de la empresa familiar son realmente anverso y reverso de la misma moneda (interés en común “versus” interés en conflicto; autoridad reconocida “versus” fracciones divididas; compenetración “versus” odio personal)”.

<sup>44</sup> VICENT CHULIÁ, F., “Organización jurídica de la sociedad familiar”, VV.AA.: *Derecho de Sociedades. Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*, Vol. V, McGraw Hill, Madrid, 2002 pp. 4529-4570, señaladamente p. 4555.

<sup>45</sup> Así, entre otros, RODRÍGUEZ-APARICIO, J.A., “El protocolo familiar”, *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, VICENT CHULIÁ, F. y otros (Dir.), Cuatrecasas-Aranzadi, Navarra, 2004, pp. 287-322, en particular, p. 295, que recoge esta definición de Protocolo Familiar: “un acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la Familia y la Empresa o el Patrimonio”.

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 a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad.

Este instrumento, como insiste atinadamente el Preámbulo del Real Decreto 171/2007, no supone una alteración de la configuración legal de los tipos societarios ni la introducción de especialidades en los mismos, de modo que “no se regulan aspectos estructurales u organizativos de la sociedad familiar ni se establecen los eventuales caracteres de la misma”. En definitiva, es una herramienta de “carácter estrictamente voluntario”, como advierte el Preámbulo del Real Decreto 171/2007. No es que el legislador obligue a la empresa organizada en forma de Sociedad Familiar a elaborar, suscribir y publicar un Protocolo Familiar. Antes bien, los miembros de la Sociedad Familiar pueden optar por aprobarlo o no. Como matiza con buen criterio la doctrina, el Protocolo Familiar “es un ejercicio de autorregulación”<sup>46</sup> o “un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar en las áreas que le son trascendentes, las cuales no coinciden necesariamente con las previstas en la normativa societaria”<sup>47</sup>. Es la familia empresaria la que libremente decide elaborarlo, por la convicción que tiene de que podrá resultar útil al acometer el cambio generacional. Así pues, en la conformación del Protocolo Familiar existe un amplísimo espacio para la libre autonomía de la voluntad, dejando conscientemente sin regular el Real Decreto los aspectos subjetivo, objetivo y formal del protocolo, así como su contenido. Y todo ello con la idea de que sean las partes que suscriben el Protocolo las que diseñen el perfil del mismo y lo configuren libremente, en función de las particulares necesidades de la concreta Sociedad Familiar.

Los Protocolos son, por tanto, un conjunto de pactos firmados por los miembros de la familia que sean socios o con terceros con los que guardan vínculos familiares<sup>48</sup>. Suele calificarse como un acuerdo marco entre los miembros de la familia<sup>49</sup>, que puede incluir múltiples pactos. Ha de ser otorgado y suscrito por todos los socios familiares de la Sociedad Familiar previendo el legislador la posibilidad de que lo firmen también personas que no siendo socios tengan vínculos familiares que afectan a esa concreta Sociedad<sup>50</sup>. También parece necesario que lo suscriban e intervengan en su formulación

---

<sup>46</sup> SÁNCHEZ-CRESPO CASANOVA, A. J., *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*, Sánchez-Crespo Abogados y Consultores, Madrid, 2009, p. 63.

<sup>47</sup> FERNÁNDEZ-TRESGUERRES GARCÍA, A., “Protocolo familiar: un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar”. *RdS*, nº 19, pp. 89-113, en particular p. 90.

<sup>48</sup> DÍAZ GÓMEZ, M.A./ DÍAZ GÓMEZ, E., “Reflexiones sobre el Real Decreto español 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades familiares”, *Pecunia*, núm. 12 (enero-junio, 2011), pp. 91-118

<sup>49</sup> Véase la *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, que añade que “el Protocolo Familiar debe ser un instrumento vivo, que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa y que, a su vez, sea capaz de contribuir a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el seno de la familia, y que estén relacionadas con la unidad productiva”.

<sup>50</sup> VV. AA. *Memento práctico Francis Lefebvre Sociedades Mercantiles 2011*. Francis Lefebvre S.A., Madrid, p. 806.

los miembros de la familia que trabajen en ella, aunque no sean socios<sup>51</sup>. Como indica el legislador el objetivo perseguido con el Protocolo Familiar es “lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

En este contexto el marco de los Protocolos familiares parece muy adecuado para que se contemplen medidas de paridad y equilibrio entre hombres y mujeres, también pertenecientes a la familia. Precisamente, las características de este tipo de entidad y el encuentro entre intereses, valores y realidades mixtas, más allá de los meramente empresariales son particularmente adecuadas para establecer medidas de paridad, por ejemplo, en la promoción de miembros de la familia, en relación con la sucesión de los puestos más importantes, o incluso, en relación con las oportunidades de formación y trabajo en la empresa, de forma que no se permita que uno de los dos sexos quede desproporcionadamente relegado respecto del otro. Dado que en el entorno familiar nacen, crecen, se educan, trabajan, etc. niños y niñas que constituyen la generación futura que llevará las riendas del negocio, la visión equilibrada moderna y justa de esa realidad por parte de los miembros de la familia contribuirá a la introducción de dispersiones para favorecer la paridad.

### **3.2. Guías de conducta y buen gobierno de empresas familiares**

La cuestión de género en los órganos de dirección se plantea en este trabajo como elemento organizativo, es decir como un elemento de equilibrio objetivo cuya resolución corresponde prever a las actuales generaciones para abrir el camino de las futuras. El protocolo constituye un documento (no el único) donde tales previsiones pueden tener cabida.

A caballo entre el orden normativo–legislativo y los pactos estatutarios, acuerdos entre accionistas (y/o protocolos como los de tipo familiar sobre los que acabamos de exponer), y enraizados en el entorno empresarial actual, las guías y códigos de buen gobierno tienen mucho que aportar también, para contribuir a configurar unas empresas donde el papel profesional, formación y capacidades de hombres y mujeres sea reconocido de igual modo.

En el caso de las empresas familiares, el papel de las guías de buen gobierno con directrices adecuadas para las organizaciones de reducido tamaño, es muy importante por su influencia, y porque introducen (adaptándolos) los modos de gestión cuya eficacia fue constatada entre las grandes empresas. Así ha tenido ocasión de comprobarse, por ejemplo, en la generalización de las comisiones de nombramientos y retribuciones; inicialmente ideados para empresas grandes y cotizadas, y cada vez más presentes en las pequeñas.

Dentro de los textos sobre buen gobierno de las empresas familiares, y haciendo especial hincapié en el de las pequeñas, destaca en España la *Guía para la pequeña y*

---

<sup>51</sup> SÁNCHEZ-CRESPO CASANOVA, A. J., *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*, Sánchez-Crespo Abogados y Consultores, Madrid, 2009, p. 66.

*mediana empresa familiar*<sup>52</sup> que abunda en la idea de que el protocolo debe ser redactado como documento vivo. En la misma dirección se sitúa también la *Guía Práctica para el buen Gobierno de las Empresas Familiares, del Instituto de Empresa Familiar*<sup>53</sup>. Más allá de nuestras fronteras, por su prestigio, podríamos citar el *Manual IFC para el gobierno de las empresas familiares*<sup>54</sup>.

Pese a la tendencia de que los códigos de buen gobierno de sociedades cotizadas promuevan desde hace ya dos lustros la paridad en la representación de los géneros en los órganos de dirección de empresas, llama la atención que tal preocupación no se haya transmitido al ámbito de las pequeñas empresas familiares. De entre los textos consultados, apenas alguno aborda la relevancia de la cuestión del género en las empresas familiares, y ninguno de ellos -en modo alguno- promueve la paridad o se orienta de forma explícita a favor ella, ni en los órganos específicamente familiares, ni en los societarios.

Por ejemplificar la situación que acabamos de describir: En Alemania, el código de buen gobierno *Governance Kodex für Familienunternehmen – GKFU-*, que, según su propio preámbulo, fue publicado de forma específica para la gran empresa, pero que además se concibió como fuente de inspiración general para todas las sociedades de capital alemanas alude al objetivo de paridad. Sin embargo, resulta curioso que el Código de Buen Gobierno de Empresa Familiar más seguido en ese país, que se nutre en buena medida de los contenidos del *GKFU*, obvie por completo realizar ninguna referencia a la cuestión de género<sup>55</sup>. De forma semejante, en España, frente a la recomendación 15 del Código Unificado a la que aludíamos, las grandes guías sobre empresa familiar tampoco mencionan la importante cuestión del equilibrio de sexos. Merece mención, por su singularidad, la guía de empresarios de Coruña<sup>56</sup>, que reconoce explícitamente que la actitud de la empresa hacia las mujeres de la familia puede ser un motivo de conflicto que conviene solventar. Es un pequeño paso, pero ni siquiera en este plano de mera referencia abundan los ejemplos.

Hubiera sido, a nuestro juicio, deseable que las guías de buen gobierno de empresa familiar se hubieran adentrado a reflexionar al menos sobre el papel de la mujer como directiva, y la función que puede desenvolver también en los negocios familiares; y sobre la importancia de que en tanto que familiares jóvenes en fase vital de formación, y/o como trabajadoras, directivas, etc., las mujeres de la familia deben

<sup>52</sup> DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, *Guía para la DGPPME*, Madrid, 2008.

<sup>53</sup> INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIAR, *Guía Práctica para el buen Gobierno de las Empresas Familiares, del Instituto de Empresa Familiar*, IEF Barcelona, 2012.

<sup>54</sup> INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, *Manual para el buen gobierno de las empresas familiares*, IFC Washington, 2011.

<sup>55</sup> ZABALETA DÍAZ, M., “La experiencia comparada de gobierno corporativo en sociedad no cotizada”, en HIERRO ANIBARRO, S. (Dir.) *Gobierno Corporativo en Sociedades no cotizadas*, pp. 83-143, en especial p. 97.

<sup>56</sup> Ver, CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CORUÑA, *Guía de la empresa familiar*, Coruña, 2008, p. 65. Disponible en

[https://www.ccc.es/almacen/servicios/empresa\\_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf](https://www.ccc.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf)

(consultado por última vez el 17 de diciembre de 2014).

poder optar en plano de igualdad con sus maridos, hermanos, primos etc., a las diversas oportunidades disponibles.

#### 4. REFLEXIONES A MODO DE RECOMENDACIONES

De las consideraciones realizadas en este trabajo cabe extraer algunas reflexiones finales, a modo de recomendaciones o, en su caso, como punto de partida para propuestas de *lege ferenda* encaminadas a lograr un mayor equilibrio de género en la pequeña empresa familiar. En síntesis, son las siguientes:

1ª.- El papel de la mujer en el presente y futuro de las empresas familiares está llamado a ser más reconocido y relevante, más allá de las tareas propias de la gestión de la familia, donde históricamente ha estado más involucrada muchas veces a través de mecanismos informales. Ha de darse un paso más, hacia delante, haciendo posible también el desarrollo de funciones tanto ejecutivas como de gobierno.

2ª.- Si, como es evidente desde hace años, las titulaciones universitarias, profesionales, e incluso los estudios de especialización en empresa familiar cuentan con un porcentaje elevado de tituladas que se están abriendo camino en todo tipo de empresa, las familias empresarias tienen una oportunidad histórica para mostrar sensibilidad a la hora de identificar y apoyar a los líderes que las dirigirán tanto en la esfera familiar como en la empresarial, evitando relevar o relegar a algunas por motivos de su sexo. Así las cosas, parece razonable potenciar la continuidad de estas mujeres en la empresa, aprovechando el potencial que posean en pro de la adecuada explotación de la misma.

3ª.- Los ámbitos de promoción de la paridad en el entorno de la empresa familiar son, si cabe, más amplios que en otro tipo de organizaciones empresariales. Y ello porque la doble vinculación de sus miembros (de parentesco, por un lado, y de negocio, por otro) hace que en su seno se diluciden cuestiones muy variadas. Así, entre estos temas, se incardinan desde aquellos directamente vinculados con la administración y gestión societaria y patrimonial de la entidad o del grupo, a otros relacionados con la sucesión en el liderazgo, el fomento de la formación y acceso a puestos de trabajo y programas de carrera profesional para las generaciones jóvenes, el rol de las parejas de los parientes, el papel y ordenación de intereses de diversas ramas familiares, etc.

4ª.- Los protocolos familiares, definidos por el legislador dejando muy amplio margen a la autorregulación, constituyen un tipo de documento idóneo para plasmar las inquietudes de la familia a favor de la igualdad de sus miembros. La inclusión de cláusulas de paridad de género en los protocolos familiares permitirá asegurar que las féminas de la familia reciban un trato justo en el entorno empresarial, incluso en casos extremos. Así sucedería, por ejemplo, en casos como la defunción prematura del progenitor que ampara a determinada rama de parientes sin dejar heredero varón; en situaciones de sucesión donde concurren posibles sucesores hombres y mujeres, con potencial para ejercer el liderazgo; divorcios y procreaciones en sucesivos matrimonios, etc..



5ª.- Las organizaciones de empresarios y la propia administración, que patrocinan y elaboran códigos de conducta, guías de buen gobierno, o incluso estatutos societarios modelo, tienen una gran influencia sobre la fijación de puntos en la agenda de las empresas, y sobre como éstas ejercen su poder de autorregulación.

Es verdad que en los códigos de empresa generales y de cotizadas hace años se ha iniciado un proceso de apertura y sensibilización, que ha influido en los legisladores. Pero es igualmente cierto que éste no es el caso de España, ya que nuestra recientemente modificada LSC ha obviado cualquier referencia a la paridad en la composición de órganos. Y es también cierto que en el ámbito específico de las empresas familiares, el camino está prácticamente baldío.

Es por ello que entendemos, como reflexión final, que en este contexto convendría que las organizaciones que representan empresas familiares abriesen con fuerza el debate introduciendo propuestas serias en sus códigos.