



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO DEL PAPEL DE LA MUJER EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

---

## LA EMPRESA TRANSPALOMARES LLONGO, S.L

---

Universitat Politècnica de València.

Facultad de Administración y Dirección de empresas.

AUTORA: Carla Palomares Pascual

TUTORA: Asenet Sosa Espinosa

COTUTORA: Yaiza Pérez Alonso.

## Tabla de contenido

<b><u>1.INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA. ....</u></b>	<b><u>7.</u></b>
1.1. RESUMEN.....	7
1.2. PRESENTACIÓN DEL TFG. ....	8
1.3. EL OBJETO.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4. ESTRUCTURA DEL TFG. ....	9
<b><u>2. METODOLOGÍA. ....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b><u>3. ESTADO DE LA CUESTIÓN. ....</u></b>	<b><u>14</u></b>
3.1. CONCEPTOS GENERALES. ....	15
3.2. LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	17
3.3. LOS ROLES DE GÉNERO. ....	28
A) MARCO INTERNACIONAL.(ONU).....	33
B) ÁMBITO DE LA UE.....	35
C) ÁMBITO NACIONAL. ESPAÑA. ....	37
D) LA COMUNIDAD VALENCIANA.....	39
<b><u>4. LA EMPRESA FAMILIAR TRANSPALOMARES LLONGO, S.L. ....</u></b>	<b><u>42</u></b>
4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA FAMILIAR. ....	45
4.2. DATOS DE LA EMPRESA. ....	46
4.3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	47
<b><u>5. LOS RESULTADOS. ....</u></b>	<b><u>54</u></b>
5.1. INCORPORACIÓN DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	57
5.2. ANÁLISIS APLICADO.....	59
4.3. MATRIZ DAFO. ....	62
<b><u>6.PROPUUESTAS DE MEJORA.. ....</u></b>	<b><u>64</u></b>

<b>6.1. ESTRATEGIAS CONSECUENTES DEL DAFO. ....</b>	<b>67</b>
<b>6.2. PLAN DE IGUALDAD. ....</b>	<b>70</b>
<b><u>7. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES. ....</u></b>	<b><u>71</u></b>
<b>7.1. LAS CONCLUSIONES. ....</b>	<b>74</b>
<b>7.2. REFLEXIONES DEL APRENDIZAJE. ....</b>	<b>76</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA. ....</u></b>	<b><u>77</u></b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1: Participación de las Empresas Familiares en la economía. ESPAÑA, 2015. _____	21
Gráfico 2: Participación de las empresas familiares la economía de EEUU, UE y ESPAÑA (2015) _____	22
Gráfico 3: TASA DE EMPLEO Y PARO por sexo. 2006-2015 (%) _____	23
Gráfico 4: Evolución del tipo de CONTRATACIÓN por sexo. 2006-2015 (%) _____	24
Gráfico 5: Población Activa FEMENINA.2006-2015. (%) _____	25
Gráfico 6: Población Activa MASCULINA. 2006-2015 (%) _____	26
Gráfico 7: Ganancia por hora/sexo según contratación. 2006-2013 (Euros) _____	27
Gráfico 8: Planes de Igualdad e IMIO. _____	39
Gráfico 9: Normativa de la CCVV sobre la igualdad. _____	43
Gráfico 10: Árbol genealógico de la empresa. _____	48
Gráfico 11: Actividades según el sexo en la empresa de transportes. _____	50
Gráfico 12: Jerarquía de puestos en relación a la relación familiar y al género. _____	51
Gráfico 13: Organización formal de la empresa familiar. _____	53
Gráfico 14: Organización informal de los puestos jerárquicamente superiores. _____	54
Gráfico 15: Análisis de los salarios en los puestos directivos. _____	55
Gráfico 16: Fases según Dumas para llegar al liderazgo aplicadas a Transpalomares Llongo, S.L _____	61
Gráfico 17: Matriz DAFO de la empresa familiar. _____	65
Gráfico 18: Síntesis de propuestas. _____	69
Gráfico 19: Medidas plan de igualdad. _____	72

## ÍNDICE DE IMÁGENES.

*IMAGEN 1: Situación de la empresa.* \_\_\_\_\_ 47

# **CAPÍTULO 1:** Introducción y Objetivos.

---

## 1. Introducción

### 1.1. Resumen.

Las empresas familiares se han basado en la estructura familiar siguiendo los roles que existían en ellas, con el paso de los años esta realidad ha cambiado y vemos a mujeres liderando empresas de todo tipo. Este trabajo final de grado se centra en la evolución de la mujer en el mundo laboral concretamente en el papel que ejercen las mujeres en los puestos directivos de las empresas familiares, especialmente en el caso de la empresa Transpalomares Llongo, S.L.

En un trabajo de este tipo se hace necesario partir de conceptos básicos como roles, género y sexismo, para continuar con un análisis de la población activa por sexo, a través de los datos que recoge el INE y que nos permite documentar el actual empoderamiento masculino en el mundo laboral (los varones disfrutan de más contratos a tiempo completo y salarios mayores que las mujeres que ocupan los mismos puestos). Posteriormente se recoge la aportación que hacen las empresas familiares a la economía española en términos de PIB y empleo, y su importante papel en la sociedad.

Además, la revisión bibliográfica realizada nos ha permitido conocer la literatura existente sobre dicho tema y la normativa que en materia de sexo está en vigor.

A partir de los aspectos generales, se aborda el caso de la empresa familiar *Transpalomares Llongo*, para lo que se parte de su historia reciente, se describe su composición y jerarquía actual en relación a parentesco y género, analizándose la división de las tareas por sexo y género, elementos de liderazgo y de conciliación familiar, principalmente. Pero no sólo a través de la explotación de datos aportamos por la dirección empresarial, sino también recogiendo datos a través observación participante y entrevistas semidirigidas con la dirección.

Sobre la base del diagnóstico recogido se elaboran propuestas de mejora dirigidas, básicamente, a la inversión en tecnología que facilite la conciliación, organizar talleres formativos para caminar hacia obtener una igualdad real, y la elaboración de un Plan de Igualdad que sea diseñado para este tipo de empresa.

## 1.2. Presentación del TFG.

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) está dirigido a la obtención del título del Grado en Gestión y Administración Pública (GGAP) en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV).

En la realización del mismo, nos hemos apoyado en los conocimientos adquiridos a través de diferentes asignaturas, que pasamos a recoger en las próximas líneas:

- Sociología: esta asignatura ha permitido conocer y aprender los elementos de análisis social y sociológico. Nos centra a la hora de definir nuestro objeto de estudio, entender y saber diferenciar y elaborar los conceptos básicos necesarios en la realización de este TFG (como son los roles de género, sexismo institucionalizado, techo de cristal, etc.), así como reflexionar acerca de diferentes marcos de pensamiento y políticas
- Técnicas de investigación social. Asignatura que nos aporta la enseñanza y el aprendizaje de aquellas herramientas o técnicas destinadas a la recogida de datos primarios, su procesamiento y análisis, permitiendo acercarnos al análisis de realidad social. Es decir, producir información, estructurarla y emplearla en la toma de decisiones.
- Gestión de la información. Esta materia ha ayudado a conocer los flujos de comunicación existente en la organización estudiada en este TFG, también a ser capaz de elaborar documentos, informes, tablas y gráficos a raíz de la información obtenida además al acceso y uso de bases de datos y búsqueda de información vía Internet.
- Derecho Constitucional. Asignatura que nos ha aportado la enseñanza de manejar la Constitución Española y aplicarla en cada ámbito para solucionar conflictos específicos en este TFG en concreto en lo referente a los roles de género

## 1.3. El objeto.

Hoy en día el papel de la mujer en el mundo laboral ha avanzado mucho, podemos ver a mujeres en todo tipo de trabajos pero lamentablemente su evolución en el ámbito laboral no ha alcanzado niveles iguales o similares a los varones desde diferentes



puntos de vista: puestos laborales de alta responsabilidad (jefaturas, direcciones, etc.), la conciliación entre la vida familiar y laboral, el acceso al empleo, etc.

Este TFG pretende acercarse a la realidad de los roles de género, especialmente de los roles femeninos en las empresas familiares actualmente, con la finalidad de observar el estado de la segregación de género o sexismos institucionalizado en este tipo de empresas localizadas en Valencia, tomando como ejemplo una de ellas.

#### 1.4. Objetivos.

En relación al objeto descrito, se desprende el objetivo general de este TFG, que pasamos a enunciar de la siguiente forma:

Diagnosticar el papel de la mujer en la empresa familiar, concretamente en Transpalomares LLongo, S.L, de modo que nos permita reflexionar acerca de las posibilidades de acceso femenino a los puestos de mayor jerarquía y formular propuestas de mejora relacionadas con la igualdad de género en las empresas familiares.

De ello aparecen los siguientes objetivos específicos.

1. Estudiar la construcción de los roles de género en la empresa familiar Transpalomares LLongo.
2. Establecer la relación entre rol familiar y rol empresarial femenino en Transpalomares LLongo.
3. Conocer las posibilidades de acceso a puestos de dirección en función del rol de género femenino, en la empresa familiar Transpalomares LLongo, S.L.
4. Recoger la organización interna de puestos en la empresa Transpalomares LLongo, S.L en función del rol de género y familiar.

#### 1.4. Estructura del TFG.

Este trabajo de fin de grado está organizado en varias secciones o capítulos los cuales veremos a continuación:

La primera sección, en la que nos encontramos, está destinada a establecer la razón de este trabajo fin de grado, su finalidad, alcance y los objetivos que cubre. Finaliza recogiendo la estructura del documento.

La segunda es la sección destinada a detallar las metodologías empleadas en el mismo.

El capítulo tres se denomina estado de la cuestión y cuenta con cinco subapartados, destinados a establecer la construcción de los conceptos utilizados, los marcos normativos referentes a la igualdad así como la explotación de las fuentes secundarias empleadas entrando en materia en lo relativo a la mujer en los puestos directivos, su dificultad para llegar hasta éstos, su comportamiento una vez alcanzada la dirección así como la conciliación entre la vida familiar y la laboral.

El cuarto capítulo hace referencia a la empresa familiar elegida, Transpalomares Llongo, S.L, donde veremos su estructura y los roles que desempeñan cada persona dentro de dicha organización.

En quinto lugar nos encontramos con el capítulo de resultados donde realizaremos una matriz DAFO, dirigida a recoger las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Transpalomares Llongo, S.L y seguidamente haremos una comparación con lo establecido por los autores y la realidad de la empresa estudiada.

Las propuestas de mejoras las encontramos en la sección sexta. Después de haber observado y estudiado los resultados del capítulo anterior planteamos una serie de alternativas para mejorar dichos resultados.

En el último lugar se sitúa el capítulo de las conclusiones en el cual realizaremos una recapitulación de todo nuestro trabajo académico.

## CAPÍTULO 2: Metodología

---

## 2. Metodología.

Este Trabajo fin de Grado de Gestión y Administración Pública propone la realización de un diagnóstico del papel de la mujer en la empresa Transpalomares Llongo, S.L., de este modo reflexionaremos acerca del acceso femenino a los puestos directivos y propondremos mejoras en las empresas familiares. Para ello se han utilizado distintas fuentes de datos, las cuales recopilamos en dos fases:

- **FASE I. FUENTES SECUNDARIAS.**

Se refieren a la búsqueda, recopilación y explotación de los datos ya existentes que fueron creados y publicados por otras personas o instituciones con intenciones distintas a las necesidades de este trabajo.

La primera fuente ha sido la realización de una **revisión bibliográfica**, esta nos permite conocer y analizar los estudios existentes sobre el tema y ver la metodología utilizada para la obtención de información en los estudios analizados. Para desentramar los conceptos generales nos hemos apoyado en autores como Rocher,G (1985) o Giddens(2006), entre otros.

Los autores que nos han ayudado a ver la evolución de la mujer en la empresa familiar así como el camino seguido hasta alcanzar el liderazgo en las mismas han sido Dumas(1998), Salganicoff (1990), Bass (1985) y Ceja (2008).

**Revisión legislativa** de la normativa relacionada con la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres, tanto en rasgos genéricos como específicos, a nivel internacional, nacional y autonómico. La recopilación ha sido realizada vía Internet, a través de webs gubernamentales como: la Organización Internacional de las Naciones Unidas (ONU), Unión Europea, el Boletín Oficial del Estado (BOE) y la Generalitat Valenciana, así como otras páginas web especializadas en este tema. Ésta revisión nos ha permitido conocer las leyes existentes en todos los niveles sobre la igualdad en materia de sexo como la Declaración Universal de Derechos Humanos (ONU), la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea (UE), la Constitución Española de 1978, entre otras.

Por último, en lo que se refiere a datos secundarios, la **recopilación de datos estadísticos** a través de la página web oficial del Instituto Nacional de Estadística ha

permitido realizar comparaciones en función del sexo en lo relativo a los tipos de contratos, los salarios y los sectores económicos en los que impera cada sexo.

- **FASE II. UTILIZACIÓN DE DATOS PRIMARIOS.**

Este tipo de datos son los recogidos por nosotros mismos y obtenidos directamente con nuestros instrumentos, su principal función es la recopilación de datos sobre el objeto de estudio. Para conseguir dichos datos existen diversas técnicas y herramientas, pero en este trabajo solo hemos utilizado las siguientes:

En primer lugar, la técnica empleada ha sido la **observación participante**, la elección de esta técnica tiene su respuesta en que al tener un puesto de trabajo en la empresa familiar formaba parte del grupo que se quería analizar. La ventaja de este tipo de herramienta es que sirve para recabar información sobre la realidad cotidiana de la empresa, cuáles son sus motivaciones y describir sus acciones.

La segunda herramienta empleada ha sido **la entrevista**. En palabras de Bingham y Moore (1941) es una técnica cualitativa cuya principal característica es la de ser una conversación entre dos o más individuos, cuya finalidad es la recopilación de datos. La entrevista ha sido de tipo semidirigida, es decir, se ha utilizado una lista ordenada de siete preguntas para todos los entrevistados, en este caso concreto los dos directores actuales, su respuesta ha sido libre y la duración ha sido de aproximadamente treinta minutos. Su finalidad consistió en recabar información acerca de los objetivos del presente trabajo. El guion de la entrevista utilizado abarca los siguientes bloques temáticos:

- Creación de la empresa
- El papel de la mujer en la empresa familiar.
- La incorporación al trabajo de los directores actuales.
- Cómo llegaron al liderazgo y el camino hasta conseguirlo.
- Conciliación de la vida familiar y la vida laboral.

La codificación de las entrevistas es la siguiente:

- E1- Entrevistado varón.
- E2- Entrevistada mujer.

Por último, la técnica utilizada ha sido el **análisis de discurso**, es decir, los resultados de las entrevistas se transcribieron de manera selectiva para el análisis posterior de

los discursos obtenidos a través de las entrevistas semidirigidas. Además, se incorporan fragmentos literales para facilitar la comprensión.

## ***CAPÍTULO 3:*** Estado de la cuestión.

---

### 3.1. Conceptos Generales.

Para abordar los objetivos que pretende alcanzar este TFG partimos de desentramar los conceptos que lo enmarcan, éstos están referidos a términos como proceso de socialización, sexo, género, rol, roles de género, sociedad patriarcal, sexismo institucionalizado, techo de cristal y suelo pegajoso, sobre los que se fundamenta este trabajo y que deben ser aclarados antes de realizar un análisis de mayor profundidad.

Empezaremos hablando de la diferencia entre género y sexo:

- Sexo hace referencia a las diferencias biológicas entre machos y hembras, características que se poseen nada más nacer como por ejemplo: las hormonas, los órganos reproductores, la composición cromosómica, los genitales externos e internos, el componente hormonal, etc.

Dentro de este concepto se puede distinguir entre miembros del sexo femenino y miembros del sexo masculino, los primeros son aquellos que poseen, entre otras cosas, los cromosomas XX, los ovarios, el desarrollo de glándulas mamarias; mientras que los segundos poseen los cromosomas XY, los testículos, la testosterona, etc. En definitiva son características fijas y biológicas.

- Género según Giddens, A. (2006, pág. 441-446) se refiere a las diferencias no biológicas entre varones y mujeres, que han sido construidas socialmente a través de la socialización y la cultura, y a que a lo largo de la historia asignaron diferentes características, roles, derechos, responsabilidades y poder, tanto a varones como a mujeres. En definitiva, son los aspectos culturales y sociales adscritos a las diferencias sexuales (Macionis, 2012, p. 334), que asigna una distribución de actividades propias dependiendo del sexo que se posea.

Una vez establecidas estas definiciones básicas, lo siguiente es desentramar el concepto de “rol” y de “rol de género”.

- Rol según la Real Academia Española (RAE), es *“el papel o la función que alguien o algo cumple”* en un determinado contexto, es por ello que el concepto siempre aludirá a las relaciones establecidas con otros individuos o elementos.

A continuación recogemos acepciones concretas que vienen del campo de la sociología:

- Papeles sociales o roles: son aquellos modos o formas de comportamiento que se establecen como formas adecuadas de dirigirse en cada situación. Los papeles sociales se transmiten a lo largo del proceso de socialización.
- El proceso de socialización, en palabras de Rocher, G. (1985, p.133), es aquel mediante el cual el individuo, a lo largo de su vida, aprende e interioriza los elementos socio-culturales de su alrededor y los integra en la estructura de su personalidad y “lo hace a través y bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos que pasan por su vida y se adapta así al entorno social que le ha tocado vivir”, como son la familia, la Escuela, el grupo de iguales y los medios de comunicación, principalmente.

Estos aspectos o formas de relacionarnos hacen que los individuos perciban ciertas actividades, comportamientos y responsabilidades como masculinas o femeninas, e incluso algunas expresiones.

- Rol de género: está referido al aprendizaje y puesta en práctica de las prácticas sociales asociadas a un determinado género (Macionis, 2012, p. 336).

De estos roles contruidos socialmente, interiorizados y transmitidos por los miembros que componen la sociedad, personas como usted y como yo, se van a derivar una serie de efectos sobre la estratificación social, lo que nos lleva a introducir los siguientes conceptos (Macionis , 2012, p. 338):

- Estratificación de género. Está referida a la desigual distribución de riqueza, poder y privilegios en los dos sexos. Esta conduce a diferentes posibilidades y oportunidades de acceso a bienes y servicios para cada sexo.
- Sexismo. Aparece bajo la creencia de que el sexo propio es, por naturaleza, superior. Creencia ésta en la que se sostienen muchas sociedades patriarcales, donde la riqueza, el poder, los privilegios y las influencias están controlados por los varones, quedando la mujer y los hijos sometidos a estos. Esto lo convierte en el eje sobre el que pilota la economía familiar, mientras que la mujer se define así como un ser al servicio de otros. De ahí que aparezcan conceptos como “cabeza de familia”, referido al papel económico y de sustento que se le atribuye al padre o varón.



- Sexismo institucionalizado. Concepto que diferentes autores lo atribuyen al arraigo del sexismo en la economía, especialmente en lo referente a la ocupación, donde las mujeres cubren puestos de trabajo, habitualmente, de menor cualificación profesional y con peores salarios.

Las desigualdades en las condiciones de los puestos de trabajo, así como la dificultad de alcanzar puestos directivos o de mayor responsabilidad, deriva en un distanciamiento entre la posición social del varón y la mujer.

Hoy en día no existe una brecha tan grande como hace veinte años entre mujeres y varones en lo que se refiere al ámbito laboral, pero aún podemos ver desigualdades en el mercado de trabajo basadas en:

- Diferencia salarial, en muchas ocasiones nos encontramos ante esta situación en las que las mujeres, por el mero hecho de serlo, cobran menos en el mismo puesto de trabajo y con los mismos estudios que los varones.
- Los varones firman más contratos indefinidos que las mujeres, las cuales imperan en las relaciones contractuales, a tiempo parcial, esto es debido a la concepción social que se tiene de la mujer con respecto a las tareas de casa y la crianza de los hijos.
- Supremacía de varones en los puestos directivos y esto no es debido a que su formación sea más amplia sino al sexismo institucionalizado.

A la idea de sexismo institucionalizado está ligada al concepto de techo de cristal. Este concepto surge de la incapacidad que sufren algunas mujeres para conseguir escalar puestos en el mundo laboral y dirigirse hacia puestos directivos, independientemente de su formación, es decir, son barreras invisibles situadas en la parte superior de la escala jerárquica de las empresas que impiden a la mujer subir en la jerarquía de puestos dentro de una organización. Consecuentemente queda pegada a la base de la pirámide, de ahí que aparezca la expresión “suelo pegajoso”.

### 3.2. Las empresas familiares.

En este punto del capítulo dos del trabajo vamos a ver los roles de género en la empresa familiar. Pero antes de continuar es necesario explicar qué se entiende por empresa y empresa familiar.

A partir de dicha definición estaremos en disposición de presentar datos que nos permiten establecer el peso que tienen las empresas familiares entre el conjunto de empresas registradas, así como su aportación a la economía, todo ello tanto para el conjunto de la Unión Europea como para España y la Comunidad Valenciana. Siendo en esta última donde se localiza nuestro estudio de caso, la empresa *Transpalomares*.

La Real Academia de Lengua (2014)<sup>1</sup> establece el concepto de empresa como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, es decir, son organizaciones que se dedican a la realización de actividades con la finalidad de satisfacer las necesidades de bienes y servicios del mercado al que se dedican con el fin de obtener unos beneficios.

Una vez visto el concepto de empresa pasamos a su clasificación.

Las empresas se pueden clasificar en función de una multitud de criterios, como pueden ser los siguientes:

- Según el tamaño, pueden ser microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas, para clasificarlas hay que tener en cuenta criterios como la facturación, el patrimonio y el número de trabajadores.
- Según el sector económico donde desarrollan su actividad nos encontramos con empresas que pertenecen al:
  - Sector primario como pueden ser las agrícolas, pesqueras, ganaderas, mineras y forestales, son aquellas que explotan los recursos que nos ofrece la naturaleza.
  - Sector secundario, son las que se dedican a la transformación de recursos primarios, actividades industriales también al sector de la construcción y energético.
  - Sector terciario, engloba las empresas comerciales y las de servicios.
- Según la propiedad del capital hay tres tipos de empresas: las privadas —cuyo capital es propiedad de personas tanto físicas como jurídicas particulares—, las

---

<sup>1</sup>RAE. Diccionario de la lengua española. Vigésimotercera edición, 2014

públicas —donde el capital es controlado por el Estado— y mixtas. En estas últimas el capital es compartido tanto por el Estado como por los particulares.

- Según la forma jurídica empresarial encontramos empresas individuales o societarias. Las primeras son aquellas que tienen un único propietario, es decir, pertenecen a una sola persona; y las segundas son aquellas formadas por una pluralidad de personas que se comprometen a través de un contrato a raíz del cual aparece una persona jurídica distinta a las personas físicas que constituyen la empresa.

Una vez tratado el concepto de expresa, sus tipos y sectores económicos donde puede aparecer, pasamos a definir lo que corresponde a nuestro objeto de estudio: la empresa familiar.

Hoy en día las empresas familiares tienen un gran papel, no solo en la economía española sino también en la economía mundial, ya que representan un porcentaje muy alto, como se recoge en diferentes estudios, pero quizás de entre los más significativos estén los realizados por el *Instituto de la empresa familiar* el cual expresa que “*la diferencia esencial de la empresa familiar reside en su íntima conexión con un grupo familiar que posee una influencia directa en su gobierno y gestión*”(IEF, 2015). Así, podemos definir este tipo de organización como aquella entidad que se caracteriza por que los miembros de una familia se unen para trabajar conjuntamente, esta familia participa en la gestión diaria del negocio y además tienen el control del capital.

El *Instituto de la empresa familiar* establece diferentes condiciones para considerar una empresa como familiar:

- Propiedad accionarial. La mayoría de las acciones son propiedad de la persona o personas que fundaron la empresa o en su defecto de sus cónyuges o descendientes.
- Gobierno. En la gestión de la empresa participa al menos un familiar.
- Derecho a voto. A las compañías cotizadas se les dedica la definición de empresa familiar si quién fundó la empresa o la adquirió, o sus familiares poseen el 25% de los votos.

- Continuidad generacional. Dicha variable tiene que existir para que la empresa sea considerada como familiar y esto se debe a que así se mantiene el control, gobierno y gestión.

Continuando con el estudio que nos ofrece el *Instituto de la empresa familiar* observamos los siguientes datos cimentados en el año 2015, nos muestran la posición que ocupan las empresas familiares tanto a nivel internacional, europeo, nacional y de mercados referentes como Estados Unidos.

- En la Unión Europea, las empresas familiares representan el 60% del total de las empresas, con 17 millones de empresas y estas generan 100 millones de puestos de trabajo.
- En los Estados Unidos, las empresas familiares representan el 80% del total y generan el 50% del empleo privado.
- A nivel internacional , las empresas familiares tienen una participación del PIB del 54,88%, crean el 50,70 % del empleo privado y ocupan el 76,1 %

A nivel nacional tenemos los siguientes datos:

- El número de empresas familiares representan el 89% de las empresas españolas con un 1,1 millones de empresas familiares.
- Crean el 67 % del empleo privado con 6,58 millones de puestos de trabajo por lo que las empresas privadas son las que más generan empleo, en el sector privado representan el 57,1 % del PIB.

Gráfico 1: Participación de las Empresas Familiares en la economía. ESPAÑA, 2015.



FUENTE: Elaboración propia a partir del *Instituto de Empresas Familiares de España*.

Para finalizar con dicho estudio se presenta a continuación un gráfico comparativo donde se muestra el papel que ejercen este tipo de empresas en la economía de los diferentes mercados vistos anteriormente.

Gráfico 2: Participación de las empresas familiares la economía de EEUU, UE y ESPAÑA (2015)

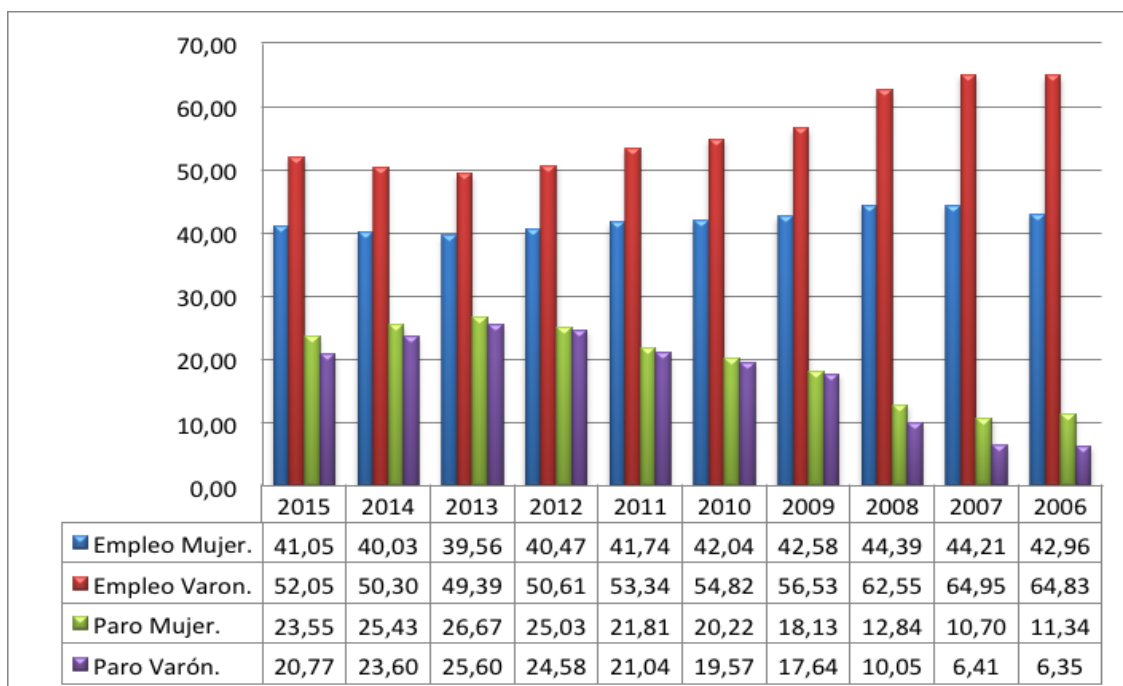


FUENTE: Elaboración propia a partir del Instituto de la Empresa Familiar de España.

Después de recoger la aportación de las empresas familiares al empleo y al PIB en la UE y España, es el momento de abordar cómo se expresan los roles de género en la población activa, ocupados y los parados, es decir, al reparto del trabajo por sexo, y a las condiciones o características del contrato de trabajo en relación también a sectores económico. Para ello, vamos a trabajar con los datos que arroja *Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE)* con datos del 2006 al 2015.

En primer lugar mostramos una gráfica elaborada a partir de los datos adquiridos del INE sobre la tasa de empleo y paro por sexo en España, desde el año 2006 hasta el 2015, observándola podremos ver a qué sexo ha afectado más la crisis económica mundial y cuál de los dos tiene un porcentaje más alto de población activa.

Gráfico 3: Tasa de empleo y paro por sexo. 2006-2015 (%)



FUENTE: Elaboración propia a partir de Encuesta de Población Activa, 2015. INE

Nos muestra unos datos desoladores en lo relativo al desempleo en España.

Con el estallido de la crisis, a finales de 2007, las consecuencias se hacen notar, observamos que la tasa de empleo no deja de bajar en el periodo comprendido entre 2007 y 2013. Se aprecia también como los varones sufren una caída mayor con un 15,56% mientras que las mujeres solo de un 4,65%, esto se debe a que en el inicio de la crisis habían más varones ocupados que mujeres y como consecuencia es el sexo que más ha sufrido. Otra razón podría ser que los varones se dedican a sectores que requieren más esfuerzo físico, como por ejemplo la construcción, este tipo de sectores son los más afectados.

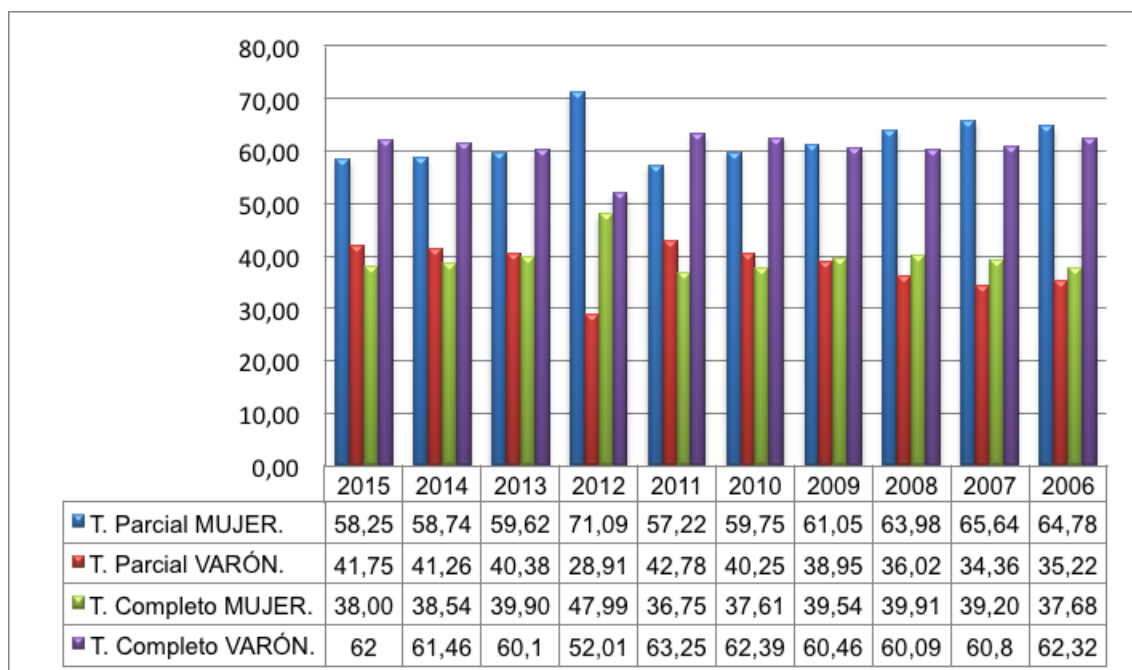
A partir del 2014 la tasa de paro comienza a bajar por lo que aumenta la contratación tanto de varones como de mujeres, en este caso el sexo masculino saborea un crecimiento mayor que el femenino con un 2,66% frente a un 1,49% de las mujeres.

Como conclusión de esta gráfica señalamos que aunque los varones representan un mayor porcentaje de población activa en el 2015 con un 11% más que las mujeres, este ha sido el sexo más afectado ya que la población masculina ocupada ha bajado

desde el año 2007 un 12,9 %, mientras que la población femenina solo ha sufrido un descenso del 3,16%.

Una vez examinado los datos relativos al empleo y paro, pasamos al siguiente gráfico que nos muestra la evolución contractual por sexos para el periodo comprendido entre 2006 y 2015.

**Gráfico 4: Evolución del tipo de contratación por sexo. 2006-2015 (%)**



**FUENTE:** Elaboración propia a partir de Encuesta de Población Activa, 2015. INE

Si observamos la gráfica podemos ver una disminución de todos los tipos de contratos, esto como ya hemos dicho anteriormente, podemos suponer que ha sido debido a la crisis económica. Por otra parte, también observamos que los contratos a tiempo completo los ocupan, en el 2015, en un 24% más los varones, mientras que los contratos a tiempo parcial son realizados por un 17,50% más a mujeres. Esto nos lleva a preguntarnos las razones de que las mujeres ocupan más puestos de trabajo a tiempo parcial. Estimamos aquí que una de las razones está en el contenido de los roles de género.

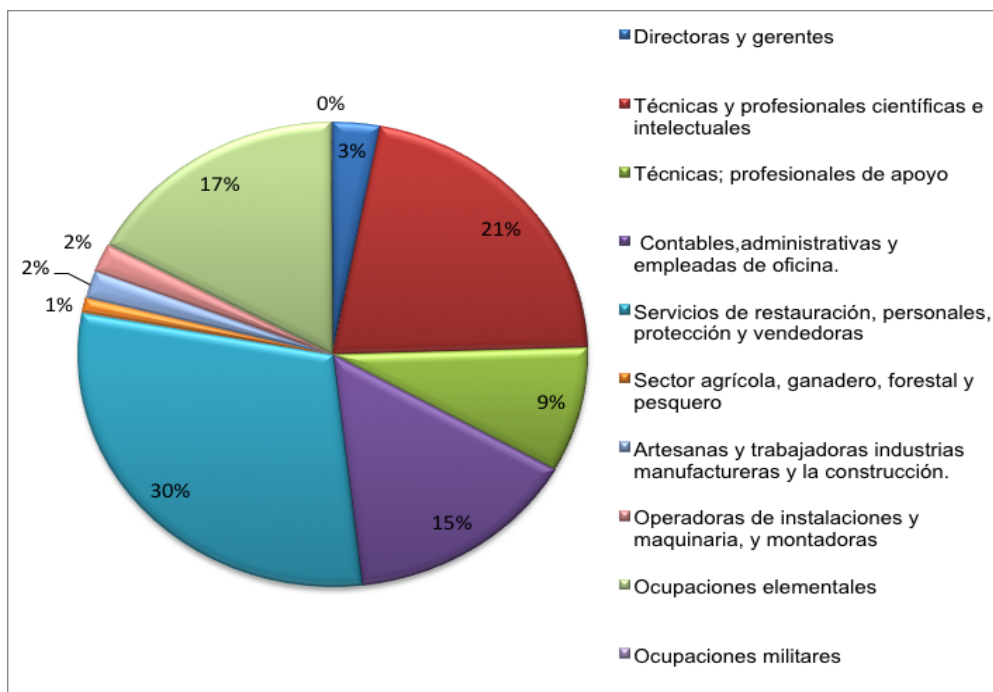
Las mujeres históricamente se han ocupado de la casa y de la crianza de los niños mientras que los varones han llevado el dinero al hogar. Por ello, a pesar de que la mujer haya entrado al mercado laboral hace mucho tiempo, la realidad es que ocupan más trabajos, a tiempo parcial. Según Tobío. et al. (2010) la conciliación familiar se



estima como una de las razones de esta situación, se podría decir que como los varones en el mismo puesto de trabajo tienen un salario más elevado que la mujer, en una familia donde ambos padres trabajan y sea necesario que uno trabaje a tiempo parcial por la crianza de los niños y las labores del hogar, sea la mujer la que decida reducir su jornada a tiempo parcial.

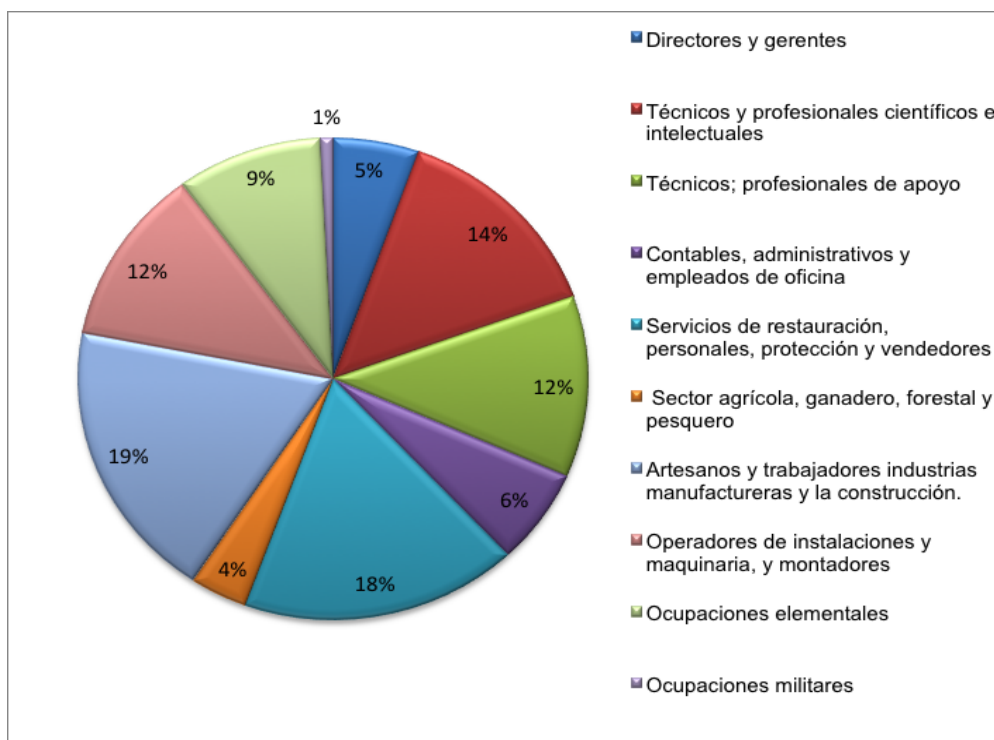
A continuación hemos elaborado, a través de los datos proporcionados por el INE, las gráficas de población activa tanto masculina como femenina para poder ver qué tipo de trabajos desempeñan más el sexo femenino y masculino.

Gráfico 5: Población Activa femenina. 2006-2015. (%)



FUENTE: Elaboración propia a raíz de Encuesta de Población Activa, 2015. INE.

Gráfico 6: Población Activa masculina. 2006-2015 (%)



FUENTE: Elaboración propia a partir de Encuesta de Población Activa, 2015. INE

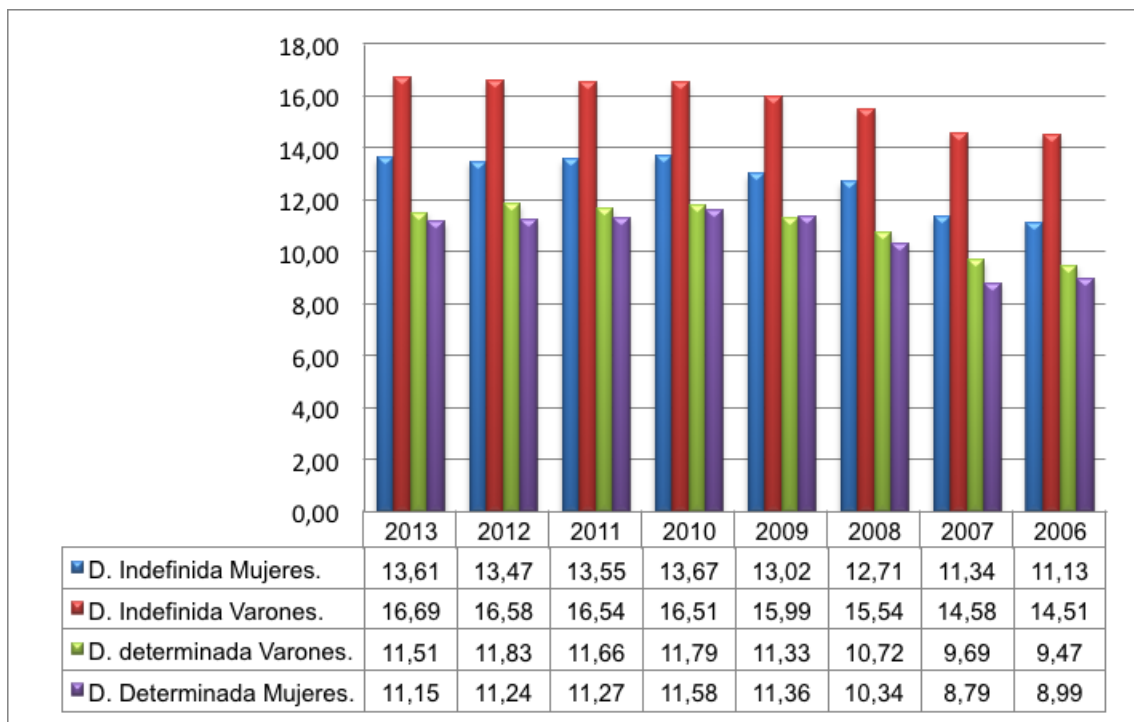
Las mujeres imperan en los sectores como por ejemplo técnicos y profesionales científicos e intelectuales, en los puestos contables, administrativos y empleados de oficina, en el trabajo comercial (venta y postventa) y en ocupaciones elementales (limpiar, lavar, planchar ropa, etc.) y la realización de tareas simples relacionadas con la minería, la agricultura o la pesca, etc.; es decir, las mujeres ocupan en su mayoría aquellos trabajos que la colectividad social les ha venido asignando como actividades propias de su género y que principalmente no necesitan el uso del fuerza física, sino que están enmarcados en ámbitos asistenciales, es la idea que tiene la sociedad de la mujer como un ser a servicio de los otros. Además son de baja cualificación y escaso salario, con su consecuente reflejo en la estratificación social. El sexismo institucionalizado queda reflejado en las estadísticas.

Los varones tienen un mayor porcentaje en empleos como profesionales de apoyo, en los sectores agrícolas, ganaderos, forestales y pesqueros, puestos en la construcción, operadores de instalaciones maquinaria y montadores y ocupaciones militares, es decir, aquellos puestos de trabajo que en su mayoría requieren esfuerzo físico.

Otro sector que está más ocupado por varones que por mujeres son los directores y gerentes y esto no se debe a que los varones estén mejor cualificados para el puesto, sino que se debe a los roles de género, según Eagly (1987) en la creencia de la sociedad de que la mujer es menos dura mientras que el varón es más fuerte y mira más por el negocio, por ello se cree que son mejores para el liderazgo. Esta creencia ha ido cambiando y podemos ver cómo se ha incrementado el número de mujeres en esta área.

Para finalizar este punto vamos a tratar la diferencia en los salarios según el sexo y según el tipo de contrato.

Gráfico 7: Ganancia por hora/sexo según contratación. 2006-2013 (Euros)



FUENTE 1: Elaboración propia a partir de Encuesta de Población Activa, 2015. INE.

A pesar de que la sociedad haya cambiado mucho con respecto a la mujer, en el ámbito laboral podemos observar en la última gráfica que los varones tanto en trabajos indefinidos como temporales, tienen una ganancia superior al de las mujeres. En los trabajos de duración temporal la diferencia apenas se nota, es solo de unos céntimos, pero en los trabajos indefinidos la diferencia es de hasta tres euros. Esta situación está cambiando poco a poco, pero en la época en la que vivimos, donde teóricamente todos los seres humanos gozamos de los mismos derechos, los salarios deberían ser

iguales tratándose del mismo puesto de trabajo y la misma cualificación tanto para el varón como para la mujer.

### 3.3. Los roles de género.

En relación a los conceptos recogidos en las páginas anteriores, en las próximas líneas nos vamos a centrar en el estudio de investigaciones realizadas en relación a los roles de género en la empresa familiar y el sexismo institucionalizado en este ámbito.

Hoy en día la mujer se encuentra integrada totalmente en el mundo laboral pero hasta hace relativamente poco permanecían en un segundo plano, todas las actividades que no fueran las tareas domésticas las consideraban accesorias, también este era el caso de las mujeres que pertenecían a familias con negocios familiares, ya que a pesar de su papel relevante permanecían invisibles y no se les daba reconocimiento alguno por su mera condición de mujer.

Por ello quiero destacar el trabajo de *Martínez Jiménez (2009)* que lleva por título: *“Trayectoria y Liderazgo de la mujer en la empresa familiar”*. La autora resalta aquí la labor realizada por autores como Dumas (1998), Salganicoff (1990) y Bass (1985) relevantes para el objeto de este TFG y que vamos a comentar en las próximas líneas:

Dumas (1998) ha sido destacado por su profundización en el estudio y análisis del liderazgo del género femenino en las empresas de carácter familiar, estableciendo tres fases en el crecimiento femenino dentro de las mismas:

1. La fase de iniciación.
2. La fase del camino hacia la participación.
3. La fase del camino hacia el liderazgo.

La primera fase, la de **iniciación**, es la que recoge desde la niñez de la mujer hasta el día en que se incorpora en la empresa familiar, en esta fase la mujer va aprendiendo los valores tanto familiares como empresariales y además aprende la forma de la organización del trabajo que la lleva a desarrollar ciertas habilidades de tipo técnico, interpersonal y directivo.

La segunda etapa es la de la vía hacia la **participación** en la que la Dumas establece cuatro maneras de ingresar en la empresa:

1. Fundando una empresa.
2. Ocuparse de los niveles más básicos de la sociedad e ir obteniendo puestos con mayor responsabilidad.
3. Incorporarse a la empresa familiar en un puesto de carácter directivo.
4. La última forma es trabajando en proyectos específicos.

Dumas (1998) explica que la visión de la mujer sobre la empresa iba cambiando conforme esta iba progresando dentro de la sociedad y en sus funciones, esta situación provoca que el autor instaure tres enfoques.

1. El primer enfoque que establece es la visión REACTIVA, este hace referencia de las mujeres que pertenecen a las empresas familiares y se ven a si mismas como una trabajadora más y por tanto no quiere ir más lejos de ese rol.
2. Segundo enfoque es el de la mujer PROACTIVA. Esta conoce las variaciones que son precisas para que la empresa familiar obtenga éxito y considera la empresa como suya pero en numerosas ocasiones no cuenta con las destrezas necesarias para desarrollarlos.
3. El último enfoque que plantea la autora es el de DESARROLLO, en este la mujer considera la empresa suya y su propio potencial dentro de la sociedad.

Dumas explica que en la última fase, el **liderazgo**, cambiaba dependiendo de la familia y la empresa familiar. Los principales motivos que las llevaron a encaminarse al liderazgo eran poder explotar la oportunidad de llevar una empresa, poder mostrar sus conocimientos y aptitudes para el puesto y poder aplicar su formación al cargo, otros factores son por ejemplo fallecimiento del fundador o un periodo en el que la empresa necesite ayuda.

El segundo que vamos a distinguir dentro de "*Trayectoria y Liderazgo de la mujer en la empresa familiar*" es el realizado por Salganicoff en 1990, opina que la mujer goza de una serie de particularidades como el sentido de la lealtad hacia la empresa y núcleo familiar, se interesa por las necesidades de todos los miembros, intuitivas etc., dichas características tienen que ser consideradas como cualidades que debe de poseer un gran director por lo que las particularidades de las mujeres son vitales para el éxito de la empresa.

Por otro lado, *Martínez Jiménez* (2009 y pág. 737-738) recoge los estudios realizados por Bass en 1985, estudios que recoge el tipo de liderazgo asumido por las mujeres, éste es el *transformacional*, mientras que los varones tienen un liderazgo *transaccional*, donde el primero es una forma de liderar orientada a las personas, teniendo como eje la motivación de las mismas y el fomento de la participación, compartiendo con los empleados el poder y la información. Este tipo de líderes transforman los intereses propios en colectivos de esta manera se alcanza una mayor satisfacción y claridad de rol y menor conflicto.

Bass (1985) establece tres tipos de conductas en el liderazgo transformacional, el carisma, la consideración individualizada y el estímulo intelectual, consecutivamente Bass con ayuda de otros colaboradores siguiendo esta clasificación separaron el carisma, en motivación inspiradora e influencia idealizada, estableciendo de esta manera cuatro comportamientos de este tipo de liderazgo:

1. Cada empleado según sus necesidades y capacidades es tratado de manera diferente. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA.
2. El cambio que se produce en los empleados en lo que se refiere a la conceptualización y la comprensión de los problemas a los que se enfrentan y sus soluciones es la ESTIMULACIÓN INTELECTUAL.
3. Los líderes transformacionales comunican sus visiones de futuro alcanzables y fomentan el entusiasmo y el optimismo. MOTIVACIÓN INSPIRADORA.
4. Los dirigentes se convierten en modelos a seguir por su comportamiento y su fe en la empresa. INFLUENCIA IDEALIZADA.

Finalmente, pasamos a recoger la definición de liderazgo transaccional, recogida por *Martínez Jiménez* (2009 y pág.739-740) citando a Bass (1985), los subordinados son motivados hacia su propio interés a cambio de recompensas, por lo que los comportamientos de este tipo de líderes se agrupan en dos bloques:

1. Las recompensas de cualquier tipo que realizan los dirigentes a sus empleados por cumplir las metas marcadas. RECOMPENSA CONTINGENTE.
2. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN que se divide en:

- a. Activa, los directores controlan a los trabajadores continuamente para que no se produzcan errores o para que cuando se produzcan se aplique medidas disciplinarias.
- b. Pasiva, antes de realizar cualquier medida de actuación el líder se espera a que ocurra un error.

Otro de los estudios significativos es el trabajo de Ceja, (2008), investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE. La autora explica que las empresas familiares se han creado siguiendo los roles existentes en la familia tradicional, donde la mujer ocupaba puestos secundarios y eran infravaloradas, cuando en la realidad han hecho un papel muy importante en dichas empresas.

El resultado de este estudio nos muestra que las mujeres que pertenecen a empresas familiares suelen dedicarse a tareas que tienen que ver con la transmisión del compromiso de la familia al negocio, como por ejemplo sería la planificación de reuniones de varias generaciones o creación de consejos, fomentan la unión y la armonía y además éstas presentan un gran sentido de la lealtad a la empresa y a la familia, lo que se atribuye a que el sexo femenino tiene más desarrollada la inteligencia emocional.

Ceja (2008) concentra las funciones que realizan las mujeres en las empresas familiares en tres bloques:

1. La mujer transmite los valores, este primer punto es muy relevante ya que es la mujer la persona que transmite más valores y creencias dentro de la familia como mujer, como madre, como hermana, como abuela etc.
2. Las mujeres influyen en la siguiente generación, ya que como madre introducen los valores necesarios de trabajo y riqueza a las siguientes generaciones desde la niñez.
3. La mujer como líder emocional, las mujeres son puntos clave en los procesos de sucesión esto se debe a que ofrece un punto de vista diferente al del varón y su instinto hace que sea un parte clave en los periodos que surgen algún conflicto a su vez ejerce un papel de intermediaria entre generaciones y que no se considere a las hijas invisibles a la hora de considerarlas sucesoras de la empresa familiar.

La autora en su trabajo hace referencia a los datos de Rowe y Hong (2000) que expresan que a medida que la sociedad familiar va aumentando de tamaño también aumenta la intervención de la mujer en la empresa esto se debe a que son imprescindibles nuevas organizaciones dentro de la empresa como un Consejo de familia y se necesita más personal por lo que se van incorporando los consortes, nuevas generaciones, etc.

Ceja (2008, pág.4) resalta que el papel de la mujer dentro de la empresa familiar está creciendo y su actividad dentro de la dirección de la misma también, por lo que se tendrá que enfrentar a nuevos retos y oportunidades.

En primer lugar nos encontramos ante **la comunicación**, hay que tener una buena comunicación entre la familia y el negocio familiar y que todos los que cooperen en ella estén al tanto de la situación financiera de la empresa, el segundo será **el proceso formativo**, hay que educar a todas las mujeres de la familia empresaria no solo por si deciden permanecer en el negocio familiar sino también para que puedan trabajar en otras compañías, hay que mostrarles que hay que ser accionistas responsables y tienen que transmitir estas opiniones a las siguientes generaciones, el último reto pero no menos importante es el de **conciliar el trabajo y la familia**, hay que tener claro las prioridades personales para poder conciliar el mundo profesional con el personal.

En conclusión, los retos y oportunidades a los que se enfrentan son descubrir y potenciar sus fortalezas.

### 3.4. Las políticas de igualdad.

En este punto vamos a ver las diversas políticas existentes sobre la igualdad tanto las políticas lanzadas desde el ámbito nacional, sostenidas en los principios constitucionales españoles, hasta las políticas existentes a nivel mundial.

Lo primero que tenemos que tener claro es que la finalidad de las políticas de igualdad es que tanto mujeres como varones tengan las mismas oportunidades y puedan participar del mismo modo en todos los aspectos de la vida económica, cultural, social, política, etc.

Con respecto a las políticas de igualdad las podemos dividir en diferentes bloques, pero en este trabajo solo nos interesan dos, el primero son los **preceptos genéricos sobre el derecho de la igualdad de TODOS los seres humanos** y el segundo es



más específico ya que recoge las leyes relativas a **la igualdad y no discriminación entre mujeres y varones.**

Para abordarlo vamos a partir del marco internacional, pasaremos por la UE y España y finalmente recogemos el marco local, la CCVV.

#### **A) Marco Internacional. (ONU)**

La Organización de las Naciones Unidas (en adelante ONU) es una organización internacional que cuenta con 192 países, estos trabajan juntos a favor de la paz y la seguridad, así como para la lucha contra la pobreza y las desigualdades.

Esta organización crea numerosas leyes pero nosotros solo vamos a abordar las relativas a nuestro objeto de estudio, es decir, las que hagan referencia a la igualdad.

En el primer bloque encontramos **los preceptos genéricos sobre el derecho de la igualdad de todos los seres humanos:**

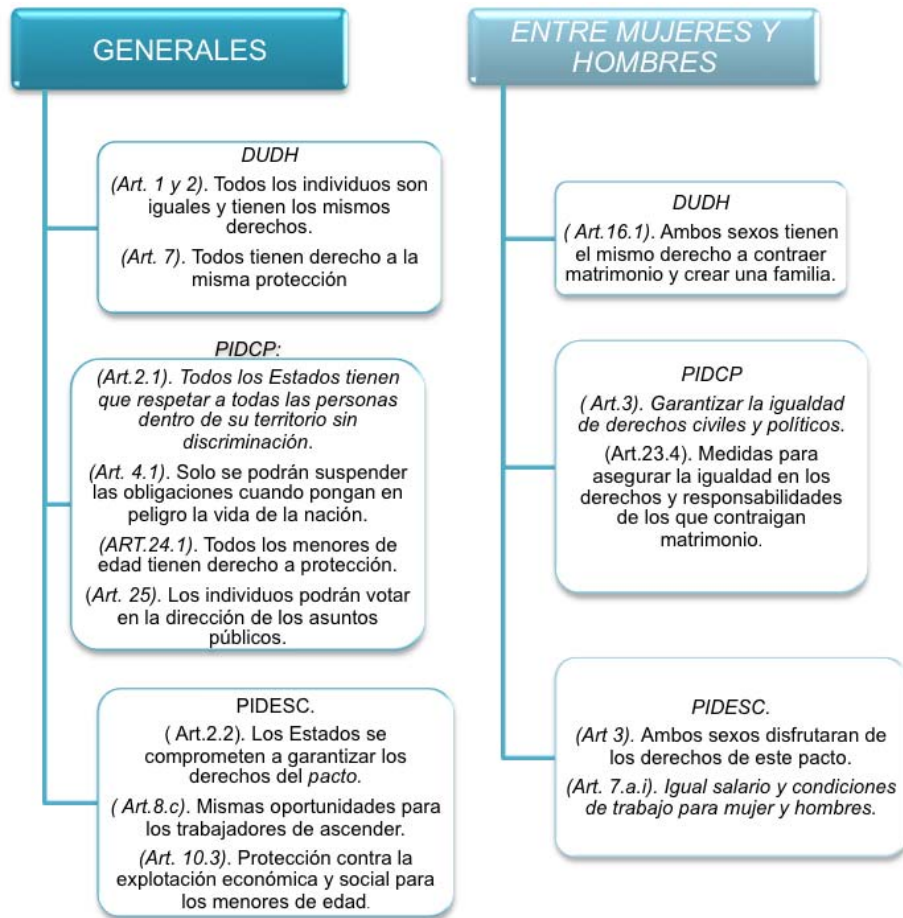
- La *Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH)*, en sus artículos 1 y 2, nos explica que todos los seres humanos son iguales y tienen los mismos derechos por lo que deben de comportarse de manera fraternal los unos con los otros, además que todos gozan de los derechos proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna. A partir de ello, en su artículo 7 expone que todos los individuos son iguales ante la Ley y todos tienen derecho a la misma protección ante toda discriminación que incumpla esta Declaración.
- A su vez en el *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (en adelante PIDCP)*, el 2.1 declara que todos los Estados que participan en el pacto se comprometen a garantizar y respetar a todas las personas que estén dentro de su territorio y sus derechos sin discriminación alguna, seguidamente en su artículo 4.1 indica que solo se pueden suspender las obligaciones de este en situaciones que pongan en peligro la vida de la nación, más adelante en el artículo 24.1 expone que todos los menores de edad tienen derecho a la protección que su condición de menor requiere sin discriminación por sexo, raza, color, etc. En el artículo 25 del PIDCP proclama que los individuos podrán participar en la dirección de los asuntos públicos, votar y ser elegidos en las elecciones y tener acceso a las funciones públicas de su país, y por último hay que nombrar el artículo 26 en el cual la ley prohíbe la discriminación y asegura protección igualitaria para todos los ciudadanos.

- Finalmente dentro de los preceptos genéricos hay que nombrar el *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (en adelante PIDESC)*. En su artículo 2.2 recoge el compromiso de los Estados Partes a garantizar los derechos del pacto sin discriminación alguna, en segundo lugar el artículo 8.C. establece que todos los trabajadores tendrán mismas oportunidades para ascender en sus puestos de trabajo. Por último, el artículo 10.C. recoge la protección de los menores de edad contra la explotación económica y social y en aquellos trabajos que puedan perjudicar su vida.

Dentro del segundo bloque sobre **la igualdad y no discriminación entre mujeres y hombres** encontramos los siguientes pactos y declaraciones:

- La Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH) expone en su artículo 16.1 que tanto hombres como mujeres tienen el mismo derecho, sin restricción alguna, a casarse y formar una familia.
- En el *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP)* se expone en el artículo 3 que se garantiza la igualdad con respecto a los derechos civiles y políticos de este pacto y también que se tomarán las medidas oportunas para asegurar la igualdad en las responsabilidades y derechos de los que contraigan matrimonio, y en caso de disolución de este, se tomarán las medidas necesarias para asegurar la protección de los hijos, esto último lo recoge el artículo 23.4.
- Por último encontramos el *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)* el cual en su artículo 3 se compromete a asegurar que tanto mujer como varón gozarán de todos los derechos de este pacto. Para finalizar, el artículo 7.a.i. establece un salario mínimo e igual a los trabajadores sin distinciones y condiciones de trabajo igual tanto para mujeres como para varones.

**ESQUEMA 1: Normativa internacional sobre la igualdad.**



FUENTE 2: Elaboración propia a partir de la normativa internacional.

**B) Ámbito de la UE.**

En el primer apartado acerca de **los preceptos genéricos sobre el derecho de la igualdad de todos los seres humanos** encontramos lo siguiente:

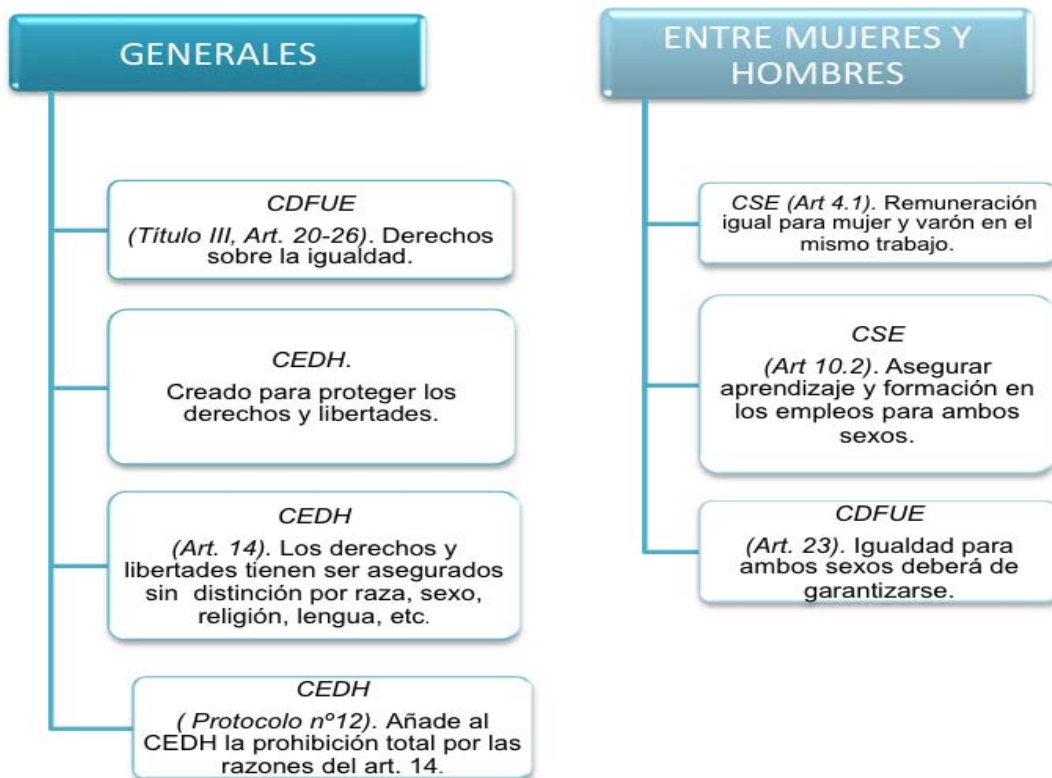
- Dentro de la *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (CDFUE)* en el título III, del artículo 20 al 26, nos encontramos con los derechos sobre la igualdad, desde la no discriminación, a la diversidad cultural, religiosa y lingüística, la igualdad entre mujeres y hombres, los derechos del niño y de las personas mayores y finalmente la integración de personas discapacitadas.
- En el *Convenio para la protección de los derechos humanos y de las libertades fundamentales (CEDH)* el artículo 14 expone que los derechos y libertades tienen que ser asegurados sin distinción, por razón de sexo, raza, religión, lengua, origen nacional, pertenencia a una minoría nacional, etc.

- Por último, el *Convenio de los Derechos Humanos* fue creado para proteger los derechos y libertades de los individuos de los estados miembros, este ha sido modificado añadiendo otros derechos y libertades un ejemplo sería el Protocolo número 12 que añade la prohibición total de discriminación.

A continuación dentro de la segunda unidad, **la igualdad y no discriminación entre mujeres y hombres**, es tratada en los siguientes documentos y artículos, principalmente:

- *La Carta Social Europea (CSE)* la cual, en su artículo 4.1, reconoce el derecho a una remuneración igual de todos los trabajadores de ambos sexos por trabajo de la misma categoría. Seguidamente, en su artículo 10.2, asegura a los jóvenes, tanto mujeres como varones, un sistema de aprendizaje y formación en sus empleos
- En el artículo 23 de *Carta de los Derechos fundamentales de la Unión Europea (CDFUE)* expone que la igualdad de ambos sexos deberá de garantizarse en todos los ámbitos y se permitirá adoptar medidas a favor del sexo menos representado.

ESQUEMA 2: Normativa EUROPEA sobre la igualdad.



FUENTE 3: Elaboración propia a partir de la normativa europea.

### C) **Ámbito Nacional. España.**

En este sub apartado empezaremos nombrando los artículos relativos a la igualdad de nuestra Constitución, separándolos en dos boques, y seguiremos con la normativa estatal existente sobre el objeto de estudio

Abordamos el primer bloque, **los preceptos genéricos sobre el derecho de la igualdad de todos los seres humanos:**

- Dentro de la *Constitución Española* de 1978 el primer artículo que nos habla sobre la igualdad es el 1.1, nos dice que España se crea en un Estado Social y de derecho democrático y en su ordenamiento jurídico como valores superiores están la libertad, la justicia, la igualdad y la pluralidad política, posteriormente en el artículo 9.2 exige a los poderes públicos la promoción de las condiciones para que la igualdad y la libertad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas y eliminar los obstáculos que lo impidan y facilitar la participación de los ciudadanos en la vida económica, política, cultural y social. También en el artículo 14 expone que todos los españoles son igual ante la ley sin discriminación por cualquier causa como pudiera ser la raza, sexo, religión u otra condición. Por último, el artículo 23.2 nos habla de la igualdad a la hora de acceder a las funciones públicas.

En el segundo apartado, **la igualdad y no discriminación entre mujeres y hombres:**

- Se proclama la igualdad jurídica a la hora de contraer matrimonio entre el varón y la mujer en el artículo 32.1 de nuestra Constitución Española de 1978 y finalmente en el artículo 35.1 establece que todos tanto mujer como varón tienen derecho al trabajo y a elegir su profesión y a promocionar en el trabajo sin discriminación por razón de sexo.

Por último a nivel nacional encontramos **el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad**, en este dentro de la sección igualdad de oportunidades en el área del empleo encontramos los *planes de igualdad*, los cuales contemplan todas las medidas que se toman en una empresa para que se alcance la igualdad tanto de oportunidades como de trato entre ambos sexos y eliminar así la discriminación.

Para introducir estas medidas se realiza un estudio de la situación de la empresa en la cual se implantará, estos planes abarcan la empresa en su totalidad y fijarán unos

objetivos y las estrategias para lograr dichos objetivos así como sistemas para su seguimiento.

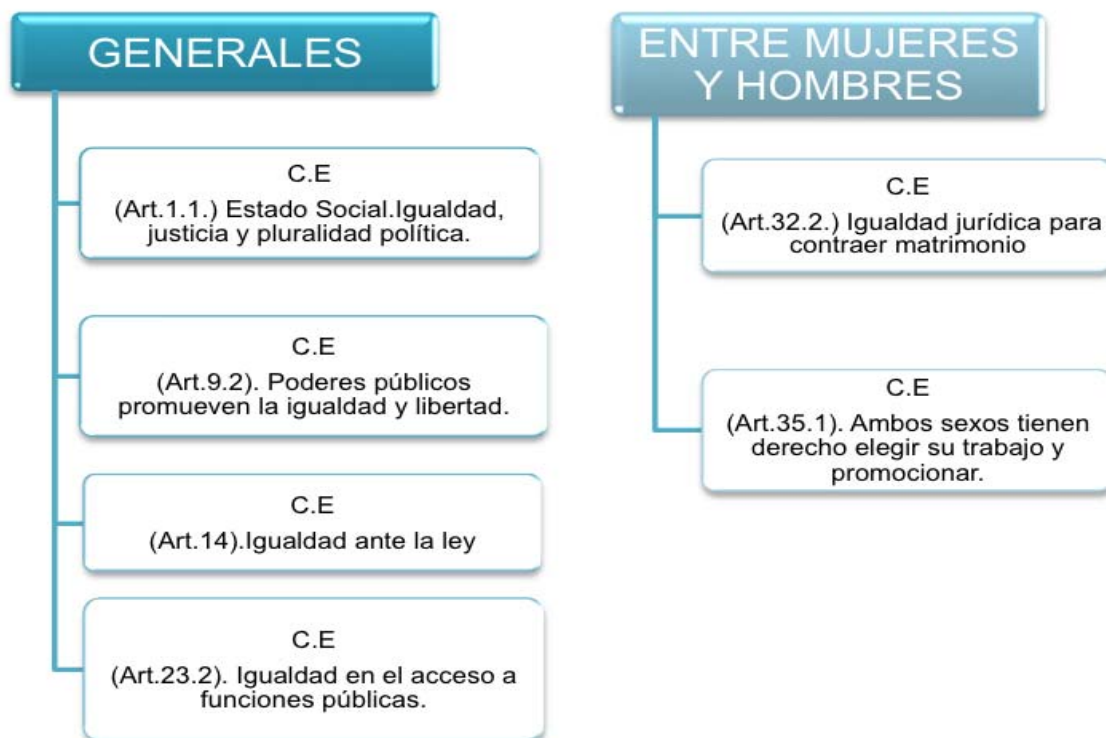
Las empresas que están obligadas a tener un plan de igualdad son aquellas que tengan 250 trabajadores o lo establezca su convenio colectivo.

Para impulsar dichos planes de igualdad el Gobierno ha establecido una serie de medidas para aquellas empresas que creen estos planes sin estar obligados, medidas como subvenciones a las pymes o servicio de asesoramiento para la creación de los planes de igualdad.

Adscrito a dicho ministerio encontramos el Instituto de la Mujer para la igualdad de Oportunidades (en adelante IMIO), fue creado por la Ley 16/1983, de 24 de Octubre.

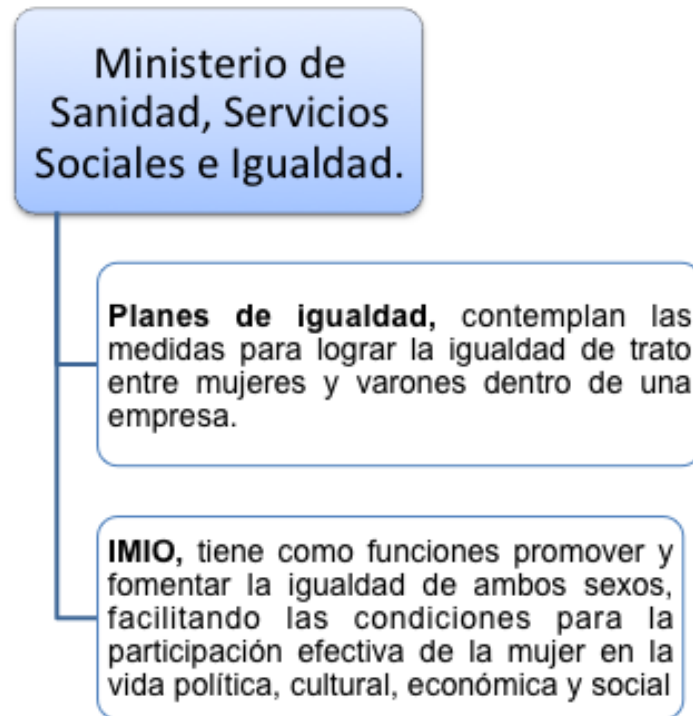
El IMIO tiene como funciones promover y fomentar la igualdad de ambos sexos, facilitando las condiciones para la participación efectiva de la mujer en la vida política, cultural, económica y social, otra función que ejerce dicho instituto es el impulso de políticas a favor de las mujeres en relación al empleo.

### ESQUEMA 3: Principios constitucionales sobre igualdad



FUENTE 4: Elaboración propia.

Gráfico 8: Planes de Igualdad e IMIO.



FUENTE 5: Elaboración propia a partir del Ministerio de Igualdad.

Una vez visto las leyes más importantes sobre este tema a nivel internacional, de la Unión Europea y en el marco español en general, vamos a ver como en el plano autonómico también existen políticas sobre la igualdad entre ambos sexos, las principales normativas que encontramos en la Comunidad Valenciana.

#### D) La Comunidad Valenciana

A continuación vamos nombrar y describir las leyes existentes, sobre la igualdad entre mujeres y varones, en la Comunidad Autónoma Valenciana:

##### 1. Para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la Ley 9/2003, de 2 de abril, de la Generalitat Valenciana.

Su finalidad no es otra que tomar una serie de medidas en el ámbito autonómico para eliminar la discriminación y poder ejercer los derechos y libertades de la mujer sobre la base de la igualdad, para ello en esta ley se establecen unos principios y acciones para orientar la igualdad.

Con respecto al ámbito de actuación de esta Ley, se puede decir que las de ámbito laboral son las que más importancia tienen ya que es un factor clave para la igualdad, las acciones deben tomarse en igualdad a la hora de acceder a cualquier empleo, la misma retribución, igualdad a la hora de promocionar y la posibilidad de poder llevar la vida familiar y laboral al mismo tiempo. En el ámbito social, las actuaciones hacen referencia a la violencia de género contra las mujeres.

Otro punto importante es la de las nuevas tecnologías y sociedad de la información. Este dice que debido a la evolución de nuestra sociedad, en el contexto tecnológico, las administraciones públicas tienen que considerar las nuevas tecnologías como un recurso estratégico debido a que su principal función es prestar servicios a los ciudadanos. Por ello tienen que ayudar a las mujeres a introducirse y beneficiarse de esto y fomentar la participación activa de las mujeres en el nuevo tipo de sociedad.

Este desarrollo tecnológico permite la realización de acuerdos para conciliar mejor la vida familiar y la laboral, tanto de varones como de mujeres. En esta situación de evolución, las administraciones públicas deberán de adaptarse y utilizar las nuevas tecnologías para difundir los valores y principios de no discriminación y de igualdad entre ambos sexos.

En lo relativo al punto de la participación en los asuntos públicos, expone que la participación política de las mujeres es mucho menor que la de los hombres. Por lo que las Administraciones tendrán que modificar sus procedimientos para poder integrar la igualdad, la ley establece unas medidas para garantizar la implantación de la igualdad.

Por otra parte, también regula la educación para la igualdad. Garantiza una educación tanto académica como profesional basada en la igualdad real entre mujeres y hombres: a) la igualdad y participación política, entre otras cosas favoreciendo la presencia de mujeres en las candidaturas; b) igualdad en el ámbito laboral, favoreciendo la incorporación de las mujeres en su primer empleo y facilitando la reincorporación de las mujeres que dejaron su trabajo para cuidar de personas dependientes a su cargo, las medidas necesarias para puedan conciliar su vida laboral y familiar; c) inspecciones de trabajo para controlar la igualdad a la hora de la remuneración en un mismo puesto de trabajo, etc.



También se regulariza lo que respecta al bienestar y la familia, la violencia contra las mujeres, la igualdad en las administraciones públicas y crea Instituciones de Protección del Derecho a la igualdad como el Observatorio de Género —que estudia y hace visibles las diferencias de género—, el Consejo Valenciano de la Mujer —que es un órgano de asesoramiento para la participación de la Mujer—, y por último la Defensoría de Igualdad de Género —cuyo objetivo es vigilar que se cumpla la igualdad—.

## **2. Sobre Condiciones y requisitos para el visado de los Planes de Igualdad de las Empresas de la Comunidad Valenciana, Decreto 133/2007, de 27 de Julio, del Consell.**

Esta política aparece como consecuencia de la Ley 9/2003, concretamente por su artículo 20.3, que señala la obligación de visar todos los planes de igualdad por el centro que tenga la competencia, cómo única manera de que las empresas obtengan las ayudas previstas.

Este decreto regula el Plan de Igualdad en las empresas y el deber de éstas de respetar la igualdad en el ámbito laboral. Los planes de igualdad son obligatorios cuando hayan más de 250 trabajadores y su objetivo es eliminar las desigualdades de género. Su ámbito de aplicación son todas las empresas que desarrollan su actividad en la Comunitat Valenciana y soliciten el visado de los mismos.

Estos Planes parten de un examen de la situación, de ahí se crean un conjunto de medidas a tomar y prácticas a adoptar para lograr la igualdad de oportunidades de trato, y eliminar la discriminación de género.

Los contenidos que deben tener los visados de los Planes de Igualdad para su consecución son los siguientes: dónde se va aplicar el plan, las partes suscriptoras de éste, la vigencia —donde se deberá indicar la fecha de su puesta en funcionamiento—, los medios y recursos para su puesta en marcha, los sistemas de evaluación y seguimiento.

Deberán de existir medidas para conseguir la igualdad de oportunidades en las empresas como por ejemplo:

- Acciones para facilitar la flexibilidad laboral, se deberán de valorar los puestos de trabajo con criterios no discriminatorios.
- Tomar acciones para favorecer la promoción de las mujeres, se tomaran acciones contra la discriminación retributiva.
- Medidas para eliminar cualquier acoso sexual por razón de género.
- Acciones para eliminar el lenguaje sexista en la comunicación interna de la empresa.

También se establece el deber de presentar un informe de evaluación de los resultados, anualmente, en las empresas cuyos planes hayan sido visados.

**3. Orden 18/2010, de 18 de agosto, por lo que se regula el uso del sello “Fent Empresa. Iguals en Oportunitats”, de la Conselleria de Bienestar Social.**

Por último, dentro de las acciones que tienen que realizar los responsables para la igualdad aparece la creación del “Sello de Calidad Empresa Igualitaria”, que realmente se denomina “Fent Empresa. Iguals Oportunitats”.

La utilización de este Sello sirve como un reconocimiento a todas las empresas valencianas que hayan obtenido el visado de sus planes y que destaquen por sus políticas de igualdad. Para utilizar el sello tienen unas obligaciones para su uso como realizar una memoria anual sobre cómo se ha utilizado.

Esta orden será de aplicación aquellas empresas autonómicas que hayan conseguido el visado del Plan de Igualdad, pero en el caso de incumplimiento de sus Planes se les quitará el derecho a utilizar el sello y no podrán utilizarlo hasta que tengan de uno el visado de un nuevo plan, etc.

La obtención del visado, y por tanto del sello, supone obligaciones pero también derechos. Se le hace entrega de un diploma que acredita a la empresa como empresa igualitaria, se valora el sello a la hora de obtener subvenciones, etcétera.

Gráfico 9: Normativa de la CCVV sobre la igualdad.



FUENTE: Elaboración propia.

## ***CAPÍTULO 4:*** La empresa Transpalomares LLongo, S.L

---

#### 4.1. Historia de la empresa familiar.

La empresa Transpalomares Llongo, S.L. nace en el año 1958 a consecuencia de la indemnización recibida por los propietarios originales tras la riada del 1956, ocurrida en el río Turia, y que supuso la pérdida de la vivienda familiar. A partir de ese momento, y en base a la búsqueda de recursos económicos que les permitiera la subsistencia, iniciaron una actividad comercial dirigida al transporte de mercancías, con una infraestructura arcaica, ya que su vehículo de transporte era un carromato. Pero la estabilidad y crecimiento de su clientela les permitió invertir en nueva infraestructura de transporte, adquiriendo vehículos de mejor calidad. Así crearon la empresa *Motocarros Palomares*, que en el momento en que se constituye, dentro del periodo franquista, se inscribe a nombre del varón.

Hasta el año 2002 la empresa ha venido experimentando constantes cambios de forma jurídica, pasando en este tiempo desde persona física a comunidad de bienes. Finalmente, es en dicho año cuando adquiere la forma de persona jurídica, convirtiéndose en una Sociedad Limitada que toma el nombre de Transpalomares Llongo S. L. Ahora bien, desde su origen hasta la fecha siempre ha conservado el apellido de sus fundadores, *Palomares*.

A lo largo de su historia, se han sucedido momentos dulces y amargos en términos sociales y económicos, siendo significativos los años setenta, cuando a finales de esta década se produce una subida del IPC (Índices de Precios al Consumo) del 26% y los tipos bancarios pasan del 18% al 21%. Esto les supuso una reducción del trabajo y en consecuencia una disminución de su facturación.

Posteriormente, en la década de los noventa se produce un cambio generacional. Los fundadores originales dan poco a poco paso a la siguiente generación, que toma las riendas de la empresa, definitivamente, con la entrada de este siglo. Aunque seguirán manteniendo un porcentaje de las acciones.

En lo que va de siglo, según información facilitada por la empresa, ésta experimenta un crecimiento importante, incrementando su facturación entre 2003 y 2007 en un 89%, alcanzando en ese año, 2007 su pico más alto de los últimos tres lustros.

Con el arranque de la crisis económica mundial, en 2008, sus cuentas económicas se verán afectadas, ésta no le ha sido ajena. Comienza un progresivo descenso en la

facturación que supuso una caída en la misma del 35% entre 2008 y 2012, alcanzando en ese momento su pico más bajo.

Las expectativas para este último año contable, 2016, han subido en un 10% con respecto a 2012.

#### 4.2. Datos de la empresa.

*Transpalomares Longo, S.L.* es una empresa privada que se localiza dentro del sector terciario, específicamente en la rama de actividad del transporte, y se enmarca dentro de empresas pequeñas debido a su número de trabajadores y facturación.

Las actividades y funciones de esta agencia de transportes de mercancías, de transitario y almacenista son las siguientes:

- Realización y ejecución de transporte de toda clase de mercancías por carretera, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.
- La contratación de todo tipo de transporte por cualquier vía y medio, en función de comisionista.
- La contratación con particulares, municipios, organismos estatales y demás entidades públicas o privadas.
- En general, la realización de todos los servicios relativos a las funciones expuestas en los puntos anteriores.

Su localización actual está en el Polígono Industrial Bobalar, C/ Jaime I número 33.

IMAGEN 1: Situación de la empresa.



FUENTE: Google Maps.

Está especializada en el transporte de mercancías peligrosas y su actividad es muy variada, concentrada en lo siguiente:

- ADR, es un acuerdo Internacional para el transporte de mercancías peligrosas. Para este tipo de transporte se utilizan vehículos cuya carga útil siempre es superior a 10 toneladas.
- Transporte aéreo.
- Servicio Exprés.
- Grupaje, en un mismo camión se cargan en común mercancías de diversos clientes agrupándolas para una zona concreta.
- Carga completa, para este tipo de carga se utilizan siempre tráiler.

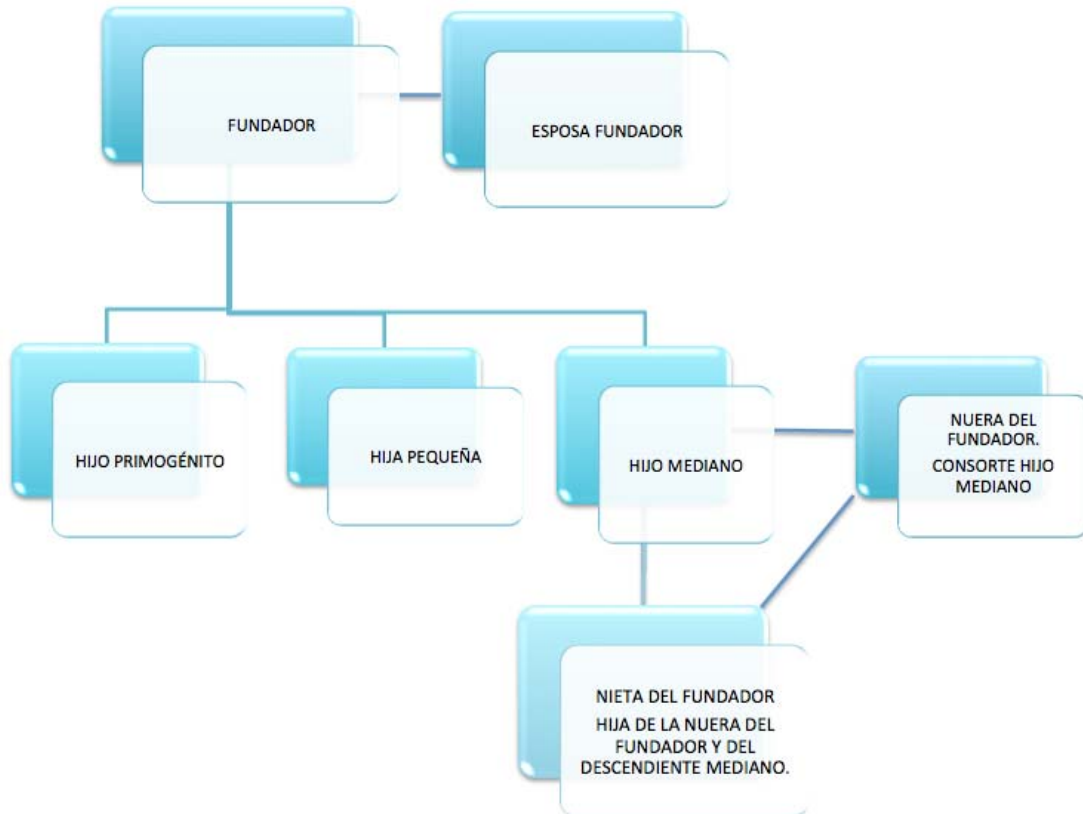
#### 4.3. Diagnóstico de la empresa.

En relación al diagnóstico de la empresa, este va a ser abordado de la siguiente forma:

- Árbol genealógico. Nos permite ver la evolución de la familia empresarial.
- Organización jerárquica de puesto. Organigrama

- Composición de trabajadores por tipo de relación, familiar y contractual.
- Organización jerárquica de puestos en relación a género.

Gráfico 10: Árbol genealógico de la empresa.



FUENTE: Elaboración Propia.

Como podemos ver en el organigrama, el fundador y su esposa, que no contaba como fundadora por la época en la que vivían —que recordemos estaban en plena dictadura franquista— asumía actividades de dirección combinadas con el rol de madre, con una descendencia de dos varones y una mujer, en tiempos donde la conciliación familiar no existía, ni tampoco una política estatal sobre género, o una mentalidad social que apoyase estas prácticas en las mujeres. Actualmente solo dos de ellos, los descendientes pequeños, asumen la dirección de la empresa, la consorte del varón mediano también ocupa un puesto en la empresa así como la hija de estos dos.

Derivado de la dimensión que alcanza la empresa, y a partir del núcleo familiar fundador que en la actualidad dirige y trabaja en ella, aparecen otros puestos de trabajo sin vinculación de parentesco, únicamente contractual, es decir la empresa



cuenta con una plantilla de 9 trabajadores, además de contratar servicios a otras personas físicas, 8 autónomos.

Estos nueve trabajadores están distribuidos en dos áreas:

1. La primera es la que denominamos el área de administración compuesto por personas con lazos familiares únicamente.
2. La segunda es la de los transportistas compuesto por cinco trabajadores, cuya única vinculación con la empresa es la establecida contractualmente.

A continuación vamos a nombrar y describir las funciones que realiza cada miembro de esta organización:

#### **1. ÁREA I. ACTIVIDAD EN RELACIÓN A LAZOS FAMILIARES A PARTIR DE LOS FUNDADORES.**

- Las funciones de dirección y gerencia las realizan los dos hijos pequeños, en este caso un varón y una mujer que además son los administradores solidarios a partes iguales. Esto implica que las decisiones que tome uno de ellos afectará al otro, sin que pueda hacer nada en caso de que no afecte a los estatutos de la sociedad.
- El descendiente varón se dedica al tráfico de camiones y de ADR, tesorería, carga y descarga de mercancías y la tarea de comercial.
- La hija se encarga del tráfico de camiones, de la tesorería, de la facturación de la empresa y la tarea de comercial.
- La consorte del hijo se ocupa de la contabilidad y administración de la sociedad y además el tráfico de camiones.
- La nieta del fundador ocupa el puesto de auxiliar administrativa.

#### **ÁREA II. ACTIVIDAD EN RELACIÓN AL SEXO**

- Los 5 trabajadores restantes se dedican al transporte de mercancías.

Una vez visto las funciones realizadas por cada componente de la empresa familiar, se ha elaborado una tabla con el reparto de actividades dentro de las empresas de transportes por sexo, de forma que podemos observar cómo, en la construcción del género, lo masculino se destina a actividades que requieren fuerza física, frente a lo

femenino, que se le reserva actividades de administración. El siguiente cuadro sintetiza este reparto.

Gráfico 11: Actividades según el sexo en la empresa de transportes.

VARÓN	MUJER
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transporte de todo tipo de mercancías.</li><li>• Carga de camiones.</li><li>• Descarga de camiones.</li><li>• Controlar el tráfico de camiones.</li><li>• Dirección y gerencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actividades propias de la administración de la empresa.</li><li>• Contabilidad.</li><li>• Facturación.</li></ul>

FUENTE: Elaboración propia.

En la empresa que estamos analizando muchas de las actividades realizadas siguen los roles tradicionales, con esto queremos decir que siguen la creencia social de que los varones tienen que ocupar puestos de trabajo en los cuales se emplee la fuerza. Con ello aparecería el mito que señala a los varones como más ágiles al volante, imperando su presencia en el área del transporte. Y consecuentemente que este tipo de empresas tengan que ser dirigidas por varones mientras que las mujeres solo pueden dedicarse a tareas que no requieran esfuerzo físico.

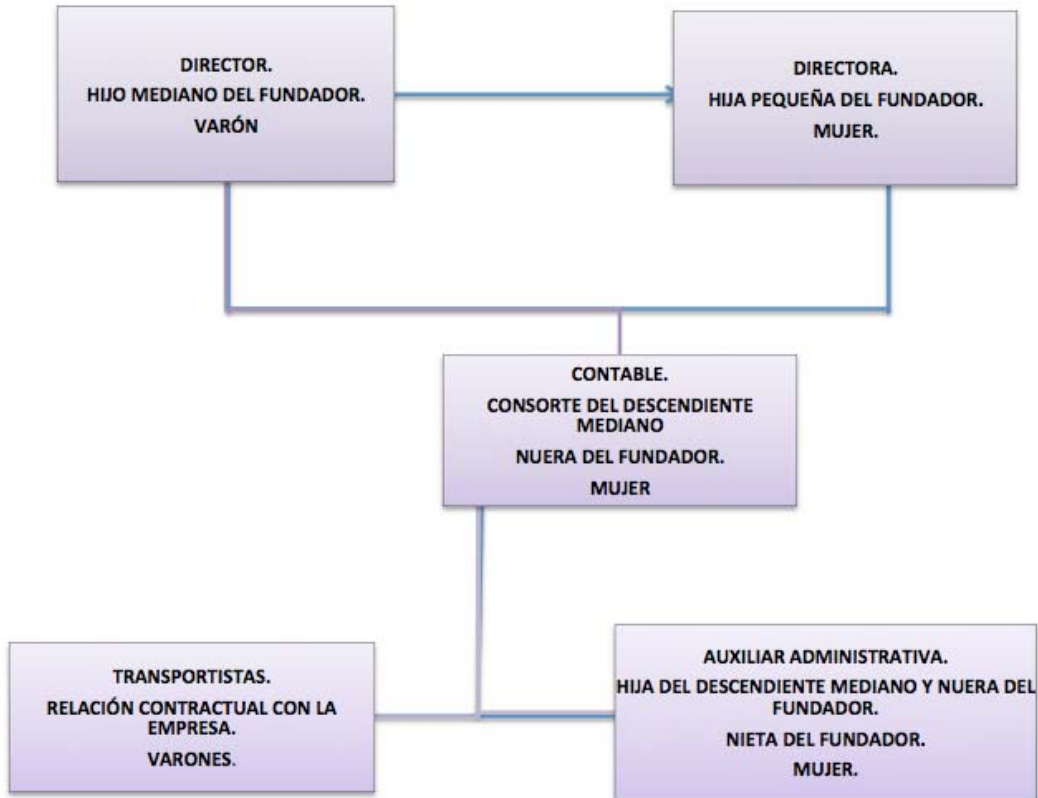
Como ya hemos visto en las líneas anteriores, donde nombramos y hacemos una breve descripción de cada puesto, en esta sociedad laboral algunas de estas actividades se cumplen y otras no. Serían las siguientes:

- a) Las que se cumplen: Los transportistas son todos varones mientras que las actividades de administración, contabilidad y facturación son realizadas por mujeres.
- b) Las que no se cumplen: Labores consideradas masculinas como podría ser el control del tráfico, dirección y gerencia de la empresa son realizadas tanto por varón como por mujeres a partes iguales.

A continuación pasamos a ver la organización formal de la empresa familiar, que sigue unos criterios en su diseño y que se encuentran en los manuales de la compañía, donde se describen los cargos, las reglas, los procedimientos, es decir, es la organización que esta oficializada.

En el siguiente gráfico, a esa organización formal, le hemos incorporado la relación familiar y el sexo de los ocupantes de cada puesto.

Gráfico 12: Jerarquía de puestos en relación a la relación familiar y al género.



FUENTE: Elaboración propia.

La dirección y gerencia las realizan hijos del fundador. Sus tareas son dirigir, planificar y organizar todas las actividades de la empresa, lo que conlleva lo siguiente: comprobar que los vehículos que transportan las mercancías llevan la seguridad en sus respectivos vehículos, necesaria para realizar el transporte; asegurarse que la carga llegue correctamente y en el tiempo estimado a su lugar de destino; que los transportistas lleven todos los carnets en regla e incluso asegurarse y en su caso proporcionar los cursos de prevención y seguridad que sean necesarios.

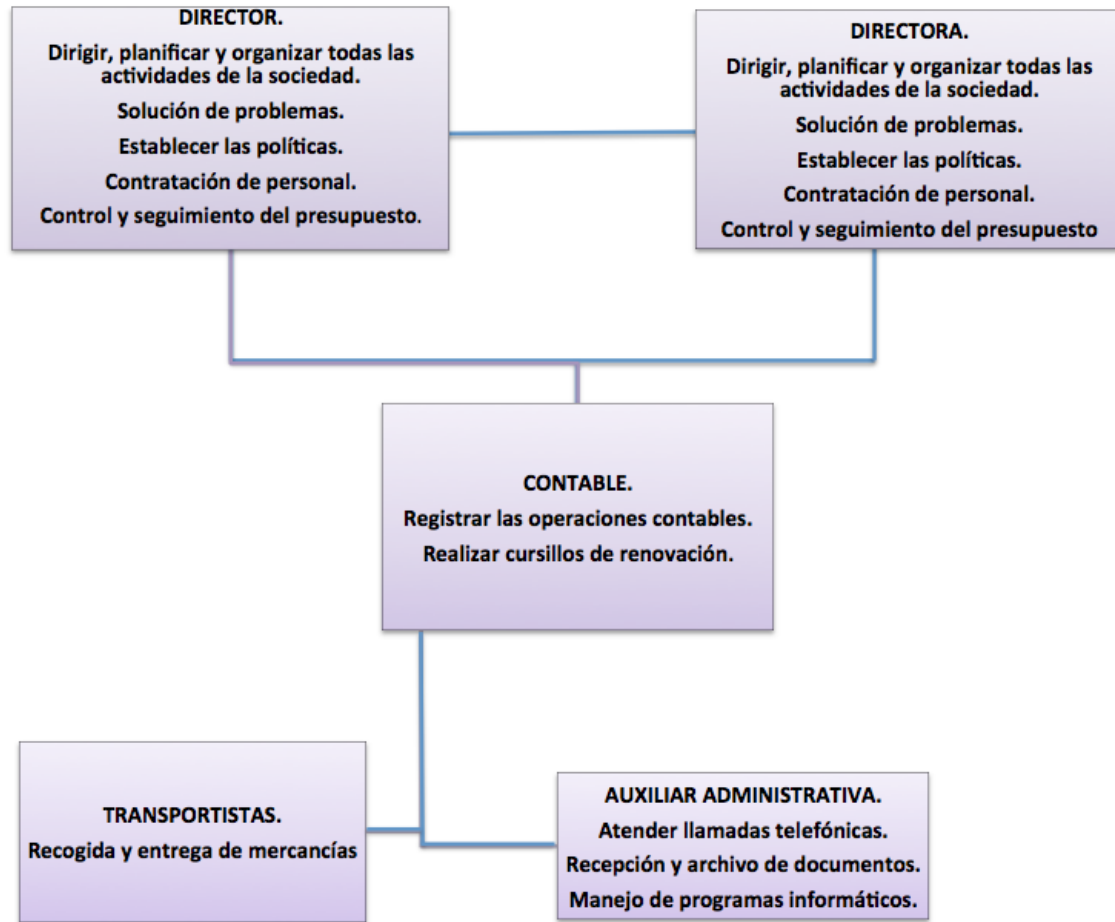
Por otro lado, en la función que realizan como gerentes, están obligados a solucionar cualquier problema que se plantee como podrían ser: de comportamiento, retrasos en las entregas o recogidas. También son los encargados de establecer las políticas de la empresa y asegurarse de que se cumplan, así como de la contratación de personal

capacitado para cada puesto, y del mantenimiento de vehículos o de capacitar a los empleados para que lo hagan ellos, con el fin de que éstos estén en perfectas condiciones para su utilización. Por último son los encargados de la administración de la empresa familiar en el sentido de control y seguimiento del presupuesto, comprar nuevos vehículos, etcétera.

El segundo puesto que vemos en la escala jerárquica de la empresa es el de contable. Éste puesto lo desempeña la consorte del descendiente varón. A ella corresponden las tareas necesarias relacionadas con registrar todas las operaciones contables, así como realizar cursillos de renovación relacionadas con este puesto de trabajo.

En el tercer lugar de la escala jerárquica nos encontramos dos puestos de trabajo: transportista y auxiliar de administración. Aquí se ve una diferenciación de puestos según sexo, transportista varones y administración mujer. Los primeros se encargan de la recogida y entrega de mercancía. Por último, el puesto de auxiliar de administración lo realiza una persona con lazos de consanguinidad, es decir, un descendiente directo de la familia y se centra en atender llamadas telefónicas, recepción y archivo de documentos, así como el manejo de aquellos programas informáticos que sean necesarios para la realización de sus funciones.

Gráfico 13: Organización formal de la empresa familiar.



FUENTE: Elaboración propia.

Una vez visto la organización formal vamos a pasar a ver la informal.

Según Giddens, A. (2000) corresponde a la organización informal todas aquellas relaciones personales y conexiones ajenas a la estructura formal de la organización, que no obstante su exterioridad influyen de manera notable en las actitudes y los comportamientos de los miembros de la organización, es decir, son todas aquellas relaciones sociales que se desarrollan espontáneamente entre los individuos sin seguir los reglamentos establecidos y que también contribuyen su funcionamiento y la realización del trabajo día a día.

En esta empresa, en concreto vamos a ver la organización informal que ha nacido en el ámbito de dirección, gestión y administración, ya que en los puestos más bajos de la escala jerárquica no existe dicha organización informal.

A partir de las entrevistas realizadas, unidas a la observación directa participante realizada, podemos decir que todas o casi todas las tareas de los puestos de mando son realizadas tanto por los descendientes directos como por la cónyuge del hijo varón. Es decir, las actividades relacionadas con la estrategia empresarial, las inversiones en personal e infraestructuras, se establecen y dicen bajo consenso de las tres partes. En conclusión, podemos decir que en la práctica no existe una jerarquía basada en primigenia y género, y que además el consensuar actividades está fuera de la organización formal.

Gráfico 14: Organización informal de los puestos jerárquicamente superiores.



FUENTE: Elaboración propia.

A continuación realizamos una tabla que nos muestra un análisis de los salarios, por género, de los puestos directivos de la empresa familiar.

Gráfico 15: Análisis de los salarios en los puestos directivos.

GÉNERO/PARENTECO	PUESTO DE TRABAJO	SALARIO*
Varón/hermano	Dirección y gerencia	4.000 euros
Mujer/hermana	Dirección y gerencia	3.500 euros.

\*Salario neto en mensualidades

FUENTE: Elaboración propia a raíz de información facilitada por la empresa familiar.

Ambos directores ocupan el mismo puesto de trabajo, el de dirección y gerencia, pero, como reflejan los datos proporcionados, la mujer y hermana percibe alrededor de un 14% de salario neto menos que el varón y hermano. Aquí se hace presente la brecha salarial entre el varón y la mujer. Hablamos de la existencia de sexismo institucionalizado.

Después de recoger, describir y analizar la actividad y funciones de la empresa, su organigrama, y la organización formal e informal centrada en la organización jerárquica basada en los lazos familiares y de género así como un análisis de los salarios de los puestos directivos por género pasamos a elaborar los resultados analíticos.

## ***CAPÍTULO 5:*** Los resultados.

---



## 5.1. Incorporación de la mujer en la empresa familiar.

En este primer apartado vamos a plasmar los resultados de las entrevistas realizadas a ambos directores de la empresa familiar, para hacer referencia a ellos los denominaremos entrevistado uno y entrevistado dos, siendo E1 el varón (hijo-hermano) y E2 la mujer (hija-hermana). Los temas tratados en dicha entrevista han sido la creación de la empresa, el papel de la mujer en ella, la incorporación al trabajo de los dos directores actuales, cómo llegaron al liderazgo y el camino hasta conseguirlo.

En relación a la creación de la empresa, ambos entrevistados coincidieron en el esfuerzo y sacrificio que realizaron sus progenitores para crearla, y especialmente en el realizado por la esposa-madre:

“Esfuerzo por parte de mi madre que tenía que pelear con un montón de hombres a los que le tenía que dar faena y dar órdenes algo que por aquel tiempo era algo complicado, pero ella supo capear con bastante habilidad” (E2).

Recordemos que en la época en la cual se fundó la empresa España se encontraba en plena dictadura franquista, donde la mujer era un ser supeditado al varón (padre-esposo), por lo que mucho menos podía constar como fundadora junto a su marido. Tampoco hay que olvidarse de la existencia de un fuerte sexismo institucionalizado adscrito a la mentalidad social de la época, por lo que tuvo que enfrentarse a muchos empleados a los cuales tenía que dar órdenes, algo que era muy complejo por su condición de mujer, ya que en muchos casos no reconocían su posición jerárquica dentro de la empresa.

Con respecto a quién llevaría la empresa en el futuro, se señaló que *“no hubo tiempo de pensarlo ya que empezamos muy jóvenes a estar metidos en el negocio familiar”* (E1).

En lo referente al trabajo, ambos dan especial importancia al hecho que desde el primer momento que empezaron con la empresa se unieron, se creó “un tándem indivisible”. Aunque era el varón (E1) el que realizaba las tareas propias del transporte de mercancías y la mujer (E2) las de administración, observándose aquí una división del trabajo basada en roles de género. Entre tanto la empresa iba creciendo por lo que se incorporó la consorte del entrevistado uno.

Con el paso del tiempo, a ambos entrevistado, les iban delegando funciones de más responsabilidad, pero siempre con la supervisión del fundador (padre) y su esposa (madre), hasta que llegó el día que éste se jubiló y llegaron a la dirección de la empresa. De nuevo coinciden en que el camino no fue fácil, derivado de la incorporación de una mujer en las tareas de dirección y su trato tanto con los transportistas contratados como con los clientes:

“Fue algo complicado al principio por varios motivos mi padre tenía una forma de trabajar, los choferes, los clientes; estaban acostumbrados a una figura seria como mi padre y llega una mujer y joven algo complicado de entender ellos y sobre todo de respetar” (E2).

La consideración de la mujer-hermana en una posición jerárquicamente inferior a la del varón-hermano, por parte de transportistas y clientes, quedó recogida a través de diferentes comentarios a lo largo de las entrevistas mantenidas.

“Al principio había un poco de rechazo de los otros trabajadores que llevaban más de 20 años en la empresa, pero con esfuerzo por parte de los dos esta situación se fue normalizando con el tiempo, hasta que llegó un día en el cual tanto los empleados como los clientes aceptaron que mi hermana y yo teníamos la misma posición y en consecuencia las mismas responsabilidades” (E1).

Pero no olvidemos que es una empresa familiar de transportes, un trabajo conocido socialmente como masculino. Tímidamente se señala la diferencia de trato de algunos transportistas que venían de otras empresas, pues consideran a la mujer-hermana en posición de inferioridad con respecto al varón-hermano:

“Hoy en día conforme ha avanzado la sociedad aún nos encontramos, muy de vez en cuando, algún chofer que viene a descargar con una mentalidad sexista” (E2).

Finalmente, en lo que respecta a conciliar la vida familiar y la laboral ambos afirman no tener ningún problema y esto se debe según afirman a:

“Lo más importante en un negocio familiar es llevarse bien, tanto dentro como fuera, a partir de ahí sale todo rodado y en ese aspecto nosotros no tenemos problemas. Sabemos cada uno donde tiene que estar y nos ayudamos en todo lo necesario, unas veces por uno otras veces por otros. Por otra parte contamos con mucha flexibilidad laboral si un día me tengo que ir antes yo por tema de salud o por los hijos, me voy y me suplente mi hermano o su consorte, y viceversa” (E2).

“Hemos aprendido con los años a no hablar de trabajo en casa, tener una empresa familiar tiene cosas buenas y malas, cuando nuestros hijos eran pequeños mi esposa se podía quedar en casa y los demás suplirle en su trabajo, cuando en épocas de crisis ha habido que apretarse el cinturón se ha hecho” (E1).

Una vez vistos los resultados de las entrevistas realizadas, podemos concluir indicando que dentro de esta empresa familiar, específicamente en lo relativo al núcleo directivo, no ha existido una actitud sexista o discriminatoria por parte de los varones—padre y hermano— sino todo lo contrario, la esposa del fundador ejercía funciones de dirección y gerencia. Estamos ante una división de funciones/actividades a éste nivel jerárquico no basadas en elementos de género de facto, pero no de derecho en la época en la que se funda la empresa y tampoco actualmente sólo derivada de la diferencia salarial que hemos registrado en líneas anteriores. La actitud existente podrá impulsar la modificación de esta cuestión en el futuro.

Asimismo, avanzando en lo relativo a nuestro objeto de estudio acerca de las posibilidades de acceso femenino a los puestos de mayor jerarquía, el fundador del negocio (padre-varón) consideraba que cualquiera de sus tres descendientes podría llevar la empresa en el futuro, y cuando delegó funciones lo hizo a partes iguales sin discriminación alguna por género.

En todo caso, donde sí se han registrado actitudes discriminatorias ha sido a nivel de los empleados sin relación de consanguinidad. Aspecto ya señalado anteriormente. A nivel externo, según lo descrito por los actuales directores, se encontraban problemas con los antiguos clientes, pero esto se solucionó con el paso del tiempo. La costumbre transforma las visiones, actitudes y construcciones de la normalidad.

Hoy en día es anómalo encontrarse con algún cliente o transportista que infravalore a la mujer, pero aún así de vez en cuando se tropiezan con alguien que prefiere tener trato con el director varón.

## 5.2. Análisis aplicado.

Todo lo descrito hasta el momento nos lleva a la consiguiente reflexión en relación a diferentes autores que han investigado acerca del objeto que nos ocupa. Así, en las próximas líneas se pretende analizar la situación de la empresa Transpalomares desde diferentes puntos de vista publicados.

La primera autora que contrastamos en el análisis de la empresa familiar es Ceja (1980). En primer lugar, comparamos lo establecido por la autora con el papel que hizo la esposa del fundador cuando los dos directores actuales eran más jóvenes, debido a la transmisión de los valores tanto familiares como empresariales a sus hijos, y que influyó a la generación que lleva empresa actualmente.

Dicha autora señala los retos y las oportunidades a las que tendrían que enfrentarse las mujeres en el futuro (comunicación, formación y conciliación familiar), y podemos afirmar que la generación que actualmente dirige la empresa los cumple, debido a que la comunicación entre la familia y el negocio es positiva, todos los integrantes conocen la situación de la misma. En lo pertinente a la formación, la actual directora, con el paso del tiempo, se fue formó para dirigirla, realizando cursos sobre liderazgo. Por último, con respecto a la conciliación del trabajo con la vida familiar no tienen ningún problema según lo expresado por éstos en las entrevistas.

En segundo lugar, vamos a ver si la directora del sexo femenino de la empresa familiar estudiada en este TFG ha seguido los tres periodos descritos por Dumas (1998) para llegar al liderazgo, que han sido recogidos en líneas anteriores:

- INICIACIÓN. Recordemos que esta etapa comprende desde la niñez hasta la incorporación en la empresa. La descendiente mujer fue viendo y asimilando los comportamientos de sus progenitores con respecto a la empresa y de este modo y a través de la enseñanza que le proporcionaron adquirió los valores tanto familiares como empresariales.
- PARTICIPACIÓN. Esta etapa comenzó a la edad de los diecisiete años que fue el momento en el que la hija del fundador se incorporó a la empresa (recordemos que en sus comienzos ocupaba un puesto medio atendiendo el teléfono y realizando labores administrativas) y de manera progresiva fue alcanzando puestos de mayor dirección.

Con respecto a los tipos de conductas que estable Dumas (1998), la hija del fundador en sus comienzos adquirió una *actitud reactiva*, hubo una época en la que no quería trabajar en la empresa familiar, pero ésta cambió poco a poco conforme iba trabajando e iba considerando la empresa como suya y veía potencial para poder dirigirla en un futuro, es decir, adquirió una *actitud de desarrollo*.

- **LIDERAZGO.** Para finalizar, la hija-hermana llegó al puesto de liderazgo poco a poco. Su padre les delegaba tanto a su hermano como a ella labores de más responsabilidad y, finalmente, ambos adquirieron el liderazgo total cuando su padre se jubiló.

Gráfico 16: Fases según Dumas para llegar al liderazgo aplicadas a Transpalomares Llongo, S.L



FUENTE: Elaboración propia.

Al respecto de lo estudiado por Bass en 1985 donde, recordemos, consideraba que la mujer ejercía un puesto de dirección transformacional, en la que el liderazgo se centra en la motivación y participación del personal y convertir los intereses propios de los empleados en comunes, mientras que el varón ejerce una forma de liderazgo transaccional, donde los empleados son motivados hacia sus intereses a cambio de recompensas. En esta empresa los actuales directores realizan los dos tipos de liderazgo sin distinción de género. Por una parte, desempeñan el rol de líderes transaccionales:

- **FUNCIÓN POR EXCEPCIÓN** realizan un control de los transportistas de manera continua, estos en sus móviles de empresa tienen incorporado un GPS donde los directores pueden ver cuál es su situación y de esta manera

organizarse a las horas de entregas y repartos. Además, este control sirve para dar toques de atención cuando comenten algún error.

- **FUNCIÓN DE RECOMPENSA CONTINGENTE**, esta situación se cumple debido a que cuando los empleados realizan las actividades correctamente los líderes de la empresa les recompensan emocionalmente.

Por otra parte, los descendientes del fundador ejercen un liderazgo transformacional:

- **CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA**, según la situación de cada trabajador son tratados de una manera u otra.
- Los empleados que forman parte del área de administración, hacen los problemas de todos e intentan buscar una solución en consenso.

También se cumple lo estudiado por Rowe y Hong en el 2000 que recordemos decían que a la vez que aumentaba el tamaño de la empresa aumentaba la participación de la mujer, como es, para el caso, la incorporación de la consorte del descendiente varón.

### 5.3. Matriz DAFO.

En este subapartado vamos a realizar una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) respecto al estado de la relación entre los roles de género y el liderazgo. Esta matriz nos permite completar el análisis de la situación actual de la empresa, tanto a nivel interno como externo. A nivel interno veremos las debilidades y fortalezas que tiene la empresa familiar estudiada, mientras que a nivel externo veremos las amenazas y oportunidades que ofrece la realidad actual. Así, podemos también observar los aspectos positivos como negativos, para posteriormente plantear un plan de mejora que aumente las fortalezas y elimine o reduzca las debilidades.

Comenzaremos nombrando las **fortalezas**:

- **IGUALDAD DIRECTIVA**. Esta es la principal capacidad que encontramos en la empresa objeto de estudio. Con esto hacemos referencia al hecho de que ambos hermanos (él y ella) tengan las mismas competencias para realizar las tareas propias del liderazgo.
- **APOYO FAMILIAR**. Es la segunda fortaleza que localizamos, desde los principios de esta sociedad mercantil el fundador ha apoyado el papel de la mujer en ella,

comenzando desde su esposa que ejercía funciones de gerencia, pasando por su hija que actualmente es una de las directoras de la sociedad mercantil, y acabando por su nuera y su nieta que también ocupan puestos de trabajo. El director varón-hermano, como nos expresan en las entrevistas, apoyó a su hermana hasta que todos los empleados y clientes aceptaron su posición de directora.

- **NORMALIZACIÓN.** Lo consideramos una capacidad debido a la información obtenida en las entrevistas y tratada anteriormente, con esto no queremos decir que sea extraño ver una mujer en un puesto directivo, pero recordemos que hace no tanto tiempo sí que se consideraba anómalo y más en empresas dedicadas a “tareas de varones” como es esta. En este caso la directora lleva muchos años en el puesto por lo que los trabajadores la respetan como tal.
- **DIFERENTES PUNTOS DE VISTA.** Al existir dos directores de ambos sexos, los problemas y las situaciones se ven desde dos modos diferentes y se puede escoger la mejor opción para subsanar dichos problemas o situaciones.
- **FLEXIBILIDAD LABORAL.** Para conciliar la vida laboral y la vida familiar, cuestiones como con horario preestablecido relacionado con la crianza de los hijos e hijas (la hora de entrar y salir del colegio, las actividades extraescolares, los médicos, etc.).

Siguiendo con el análisis interno pasamos a enumerar las **debilidades**:

- **ASUNCIÓN DE ACTIVIDADES** definidas comúnmente para un determinado rol. El trabajo que tiene que ver con roles masculino, como son las mercancías peligrosas (ADR) es realizado por el director varón y el que no requiere esfuerzo físico, la facturación, la realiza la directora.

Al encontrarse en la misma posición jerárquica, deberían de saber hacer ambos todas las funciones directivas.

- **DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO.** Existencia de puestos de trabajo considerados como masculinos, como podría ser el de transportista, ocupados solo por varones. Frente a las actividades de administración, facturación y contabilidad desempeñadas por mujeres. Aspectos estos señalados en el capítulo cuatro.

- **NO FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.** En capítulos anteriores hemos señalado que tanto los dos puestos directivos así como el contable, desempeñado por una mujer, realizan las actividades relacionadas con la estrategia empresarial, las inversiones en personal e infraestructuras, éstas se establecen y se ejecutan con consenso de las tres partes, sin formalización documental.

Una vez estudiadas las fortalezas y debilidades de esta empresa familiar pasamos a abordar las amenazas y oportunidades que se le presentan. En primer lugar señalamos las **amenazas**:

- **INFRAVALORACIÓN DE LA MUJER EN LA EMPRESA.** La transmisión y aprendizaje de roles de género, que se ha hecho históricamente, aparece aún hoy. Lo vemos en la empresa familiar estudiada cuando algún transportista de fuera de la empresa o nuevo cliente, prefiere comunicarse con el director-varón que con la directora-mujer, con esto queremos decir que muchas personas, por la manera en la que les han educado, no consideran a las mujeres capaces de dirigir una empresa.
- **ESTEREOTIPOS BASADOS EN ROLES DE GÉNERO, QUE LLEVAN A LA INFRAVALORACIÓN.** La concepción que tienen algunos individuos sobre las empresas de transportes, como empresas lideradas por varones, lleva a que algún cliente o transportista infravalora a la mujer directora en su puesto de trabajo e incluso rehúsa ser atendido por ella.

Para finalizar, vamos a mencionar **oportunidades** las encontradas:

- **TELETRABAJO.** Esta oportunidad está ligada con la flexibilidad de horarios. Cuando concurra alguna situación en la cual alguno de los directores no pueda ir a su puesto de trabajo, podrá realizarlo sin tener que estar físicamente en el despacho, por ejemplo, para el caso de que tuvieran que hacer reuniones para tratar asuntos de dirección y hubiese que cuidar de los hijos menores, en el caso de embarazos, etcétera.
- **NUEVAS TECNOLOGÍAS.** Con el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al transporte de mercancías y su utilización ya no es necesario fuerza física para realizar el trabajo. Es por ello que ha de desaparecer la creencia social de que este



tipo de trabajo (carga y descarga de camiones o el manejo del camión o tráiler) sólo pueden ser realizados por varones por su mayor fuerza.

Hoy en día está todo mecanizado y se realiza a través de máquinas que pueden ser utilizadas tanto por varones como mujeres.

Gráfico 17: Matriz DAFO de la empresa familiar.



FUENTE: Elaboración propia.

## ***CAPÍTULO 6:*** Propuestas de mejora.

---

## 6.1. Estrategias consecuentes del DAFO.

Una vez realizado el análisis tanto de la situación interna como externa vamos a proceder a establecer una serie de propuestas para reducir las debilidades, eliminar las amenazas, potenciar las fortalezas de la empresa y por último aprovechar las oportunidades que nos ofrece la sociedad.

Pasamos, a continuación a explicarlas:

- **CURSOS DE FORMACIÓN.** Para que ambos directores realicen las mismas actividades y no exista diferenciación alguna por género, nuestra propuesta para la asunción de actividades por roles es la formación. La directora recibiría cursos sobre las mercancías peligrosas (ADR), mientras que el varón sobre facturación, de este modo se eliminaría por completo, en la dirección de esta empresa familiar, la realización de actividades por género.
- **DISTRIBUCIÓN DE LA DIRECCIÓN.** En el punto anterior hemos establecido la propuesta de la formación de esta manera ambos directivos sabrán realizar el conjunto de actividades de dirección, y no existirá discriminación por género, esto si se hace correctamente se convierte en una fortaleza, pero hay que tener cuidado porque el abarcar todos los campos de la dirección puede conducir a equivocaciones. Por ello nuestra propuesta es la distribución de actividades de dirección sin caer en los tópicos sociales, es decir, sin que la mujer realice las tareas femeninas ni que el varón realice las masculinas.
- **FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.** Así el puesto de trabajo realizado por la consorte del director-varón pasaría de contable a subdirectora, por lo que se vería reconocido su trabajo, tanto interna como externamente, los clientes y transportistas la verían como una persona con mayor responsabilidad dentro de la empresa familiar por lo que consecuentemente ayudaría a eliminar la infravaloración de la mujer.

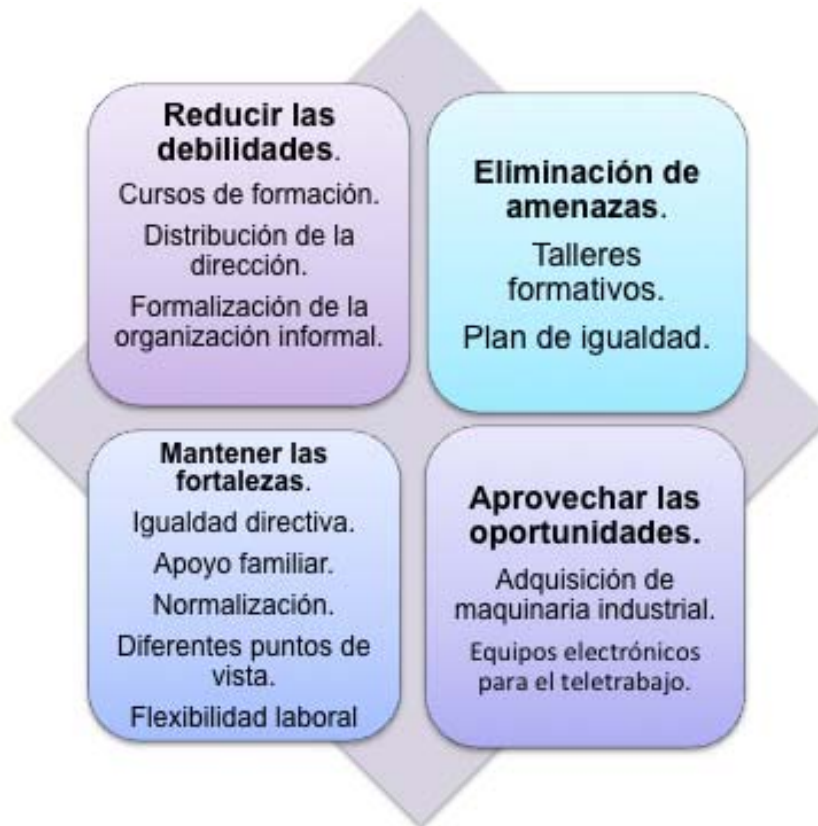
Para realizar una aclaración de lo recientemente descrito, lo que queremos expresar, es que los dos directores tienen que saber realizar todas las actividades conforme a sus puestos de líderes, pero si se distribuyen el trabajo lo harán de forma más ordenada y sin fallos, ésta distribución tiene que ser aleatoria sin criterios discriminatorios.

- **TALLERES FORMATIVOS.** Para eliminar la infravaloración, nuestra propuesta es la realización de reuniones o asambleas con todos los empleados y demás personas que trabajen con la empresa familiar, proporcionando datos sobre la evolución que ha vivido la mujer en materia laboral en las últimas décadas, especialmente en los puestos directivos, así como informes sobre el número de mujeres que realizan estudios superiores, poniendo ejemplos reales de grandes empresas nacionales e internacionales gestionadas por ellas, de esta manera eliminarán sus prejuicios impuestos socialmente y percibirán la realidad de otra manera.
- **PLAN DE IGUALDAD.** Aunque esto es una medida a nivel interno, sus efectos también afectan al ámbito externo. Las empresas y clientes de mentalidad tradicional verán que este negocio familiar está completamente a favor de la igualdad, por lo que controlarán sus acciones discriminatorias, como la infravaloración de la atención femenina en el servicio a los camioneros.

Por último, para aprovechar las oportunidades que nos ofrece la sociedad mercantil planteamos las siguientes propuestas:

- **NUEVAS MÁQUINAS.** El desarrollo de la tecnología en maquinaria industrial permite independizar el trabajo de las características físicas del trabajador. Nuestra propuesta es la adquisición de una maquinaria para las tareas de carga y descarga, que actualmente las ejecuta el director-varón, así este trabajo lo podrían realizar también las mujeres reduciéndose la desigualdad en las actividades.
- **EQUIPOS ELECTRÓNICOS.** El impulso de la política de conciliación familiar en la empresa debe apoyar la adquisición de equipamiento que permita el teletrabajo, facilitándole al trabajador/a los medios para ello. Como herramienta para realizar el teletrabajo, recordemos era necesario en casos en los que sea imposible ir al lugar de trabajo y se precise la presencia de los directores (como por ejemplo sería durante la baja por maternidad), proponemos la adquisición de equipos electrónicos (tabletas, ordenadores portátiles, etc.) ligados a los ordenadores de la oficina, así se podrá tener en momento real todos los documentos o información necesaria para realizar el trabajo.

Gráfico 18: Síntesis de propuestas.



FUENTE: Elaboración propia.

## 6.2. Plan de igualdad.

En la línea de fortalecer y eliminar amenaza, se ha propuesto la realización de un Plan de Igual, recogido en las líneas anteriores. No vamos a realizar dicho plan, nos limitaremos a establecer por qué se propone, y las posibles líneas de acción que debe contener según resultados obtenidos en este TFG.

En esta empresa familiar estudiada hemos visto que las mujeres están muy bien situadas, pero es necesario seguir trabajando para que esta situación continúe para las generaciones posteriores debido a que las situaciones cambian. La empresa puede crecer y aumentar su plantilla tanto de personal de oficina como de los transportistas, por esto nuestra propuesta es un plan de igualdad que sienta las bases para que no se sufra discriminación en ningún ámbito de la empresa familiar en el futuro.

Recordemos que los planes de igualdad son obligatorios para todas aquellas empresas con más de 250 trabajadores o en aquellas donde el convenio colectivo de los trabajadores lo establezca pero siempre es recomendable que lo posean todas las empresas ya sean pequeñas o grandes ya que contribuye a una mejora de la productividad y competitividad de la empresa, un mejor clima laboral, un aumento de la productividad de los trabajadores y mejora la conciliación de la vida laboral con la familiar también todo esto conlleva una mejora en la imagen externa de la empresa y no olvidemos que el Gobierno ofrece subvenciones para aquellas pymes que lo establecen voluntariamente.

Un plan de igualdad debe de contener unas medidas acerca de los siguientes temas:

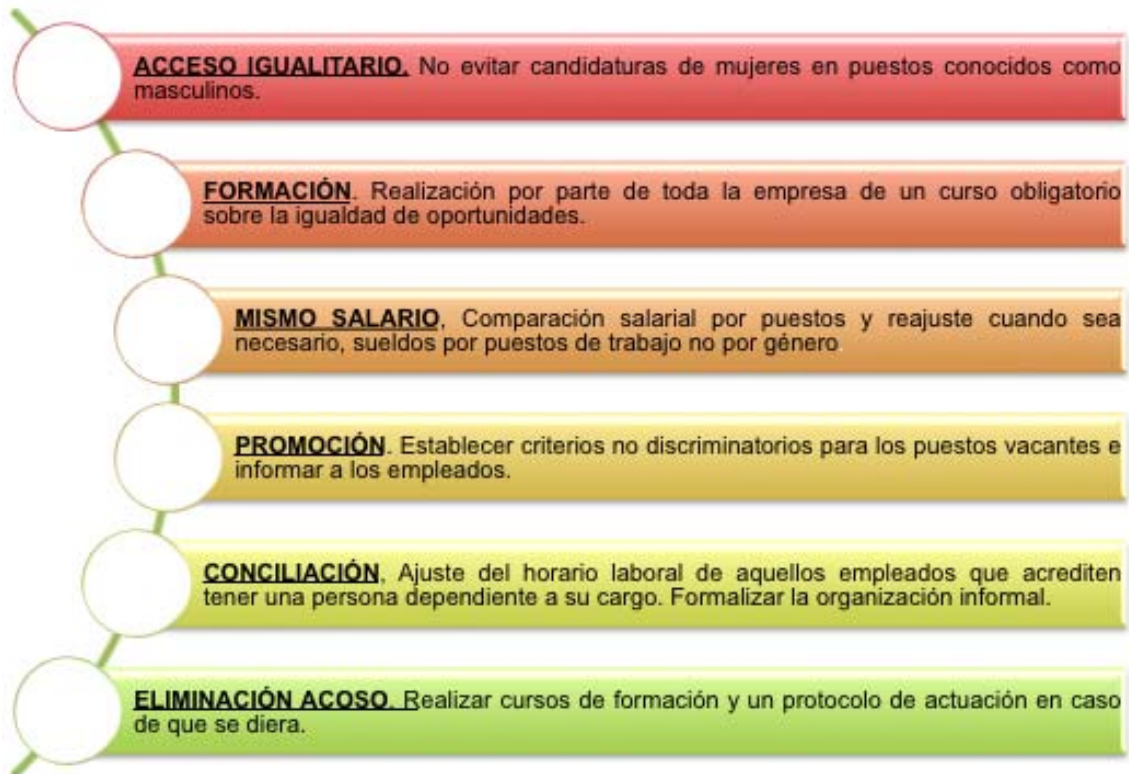
- A. Acceso igualitario al empleo entre mujeres y varones.
- B. Formación.
- C. Mismas condiciones salariales.
- D. Mismas posibilidades de promoción.
- E. Conciliación de la vida familiar y laboral.
- F. Eliminación de acoso por razón de sexo.

A continuación vamos a establecer algunas medidas para cada uno de los puntos anteriores.

- A. ACCESO IGUALITARIO AL EMPLEO. No evitar candidaturas de mujeres para aquellos puestos conocidos tradicionalmente de varones y viceversa, como por ejemplo sería la contratación de mujeres en los puestos de transportistas conocidos como una actividad masculina.
  
- B. FORMACIÓN. La medida que proponemos es que la plantilla realice un curso obligatorio sobre la igualdad de oportunidades en lo referente a las empresas de transportes.
  
- C. CONDICIONES SALARIALES. Analizar los salarios de cada miembro de la escala jerárquica y realizar una comparación en función de puestos y género, de esta manera veríamos si las mujeres cobran menos que los varones y si es así hacer un reajuste para que percibieran la misma retribución, es decir, establecer los salarios en función de la categoría profesional del puesto independientemente de quién esté realizando dicho trabajo. Como ya hemos visto en el capítulo cuatro, en el puesto de dirección y gerencia el varón percibe una retribución mayor que la mujer, en este caso habría que hacer una modificación para que cobraran lo mismo (equiparación salarial).
  
- D. POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN. Dicha propuesta sería en el caso de que la empresa familiar creciera y contaran con más empleados. La compañía tendría que establecer unos criterios, no discriminatorios por razón de género, para la consecución de los puestos vacantes e informar a los empleados mediante los medios que tenga dicha empresa de los puestos disponibles, por ejemplo a través del correo electrónico o circulares.
  
- E. CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL. Establecer un ajuste en el horario profesional de todos aquellos trabajadores que tengan la necesidad de tener un horario más reducido, tanto en los puestos más altos como en los más bajos. En esta empresa familiar está perfectamente introducido desde la organización informal, según las entrevistas realizadas funciona perfectamente, lo que habría que hacer es formalizarlo a través de los estatutos.

- F. ELIMINACIÓN ACOSO. Concienciar a los empleados en dicha materia por medio de un curso de formación y establecer un protocolo de actuación en caso de acoso laboral.

Gráfico 19: Medidas plan de igualdad.



FUENTE 6: Elaboración propia.

Después de realizar este paquete de medidas, la empresa debe de establecer un calendario donde se establezca en qué momento se implantarán dichas medidas, posteriormente también deberá establecer unos mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan observar el grado de cumplimiento de las actuaciones y qué impacto tienen éstas en los empleados.

De este modo, con dichas propuestas de mejora para la empresa familiar *Transpalomares Llongo, S.L.*, cerramos este capítulo y pasamos al último apartado de este TFG, las conclusiones.



## ***CAPÍTULO 7:*** Conclusiones y reflexiones.

---

## 7.1. Las conclusiones.

Este TFG pretende acercarse a la realidad de los roles de género femeninos en las empresas familiares, concretamente el papel que ejerce la mujer en Transpalomares Llongo, S.L.

Antes de analizar la situación de la mujer en esta empresa familiar, hemos realizado una revisión bibliográfica que nos ha permitido conocer los estudios existentes sobre el tema, así como una revisión legislativa a partir de la cual sostenemos las propuestas planteadas en el campo de la igualdad de género. También, a través de la búsqueda y explotación de datos estadísticos generados por el INE, se ha conocido la enorme importancia que tienen este tipo de empresas para la economía, y elaborado comparaciones, en función del género, en temas como el salario, tipos de contratos, etcétera.

La aplicación de la técnica de observación participante, como primer método de acercamiento a la realidad de la empresa, permitió conocer el día a día de la empresa. Posteriormente, sobre la base de dicha observación se realizan entrevistas semidirigidas al director y la directora de la empresa, con ello recogemos toda la información relacionada con la creación de la empresa, el papel de la mujer en la misma, la incorporación de los/as directores/as actuales y su camino hasta conseguirlo, así como los aspectos relativos a la conciliación familiar y laboral y el trato recibido por los clientes ante la parte femenina de la dirección.

Después de haber realizado esta recogida y análisis de datos, podemos afirmar que en sus orígenes, la empresa estudiada seguía una estructura basada en un modelo de familia nuclear con separación de roles de género, de modo que la mujer-esposa no constaba legalmente como fundadora, pero, peculiarmente, sí que ejercía funciones como tal. Posteriormente, con la siguiente generación, se va encaminando hacia una división menos desigual en cuanto al reconocimiento de responsabilidades de dirección en relación al género, ya que dentro de este nivel de actividad la mujer-hermana-directora sigue destinada, de modo casi exclusivo, al ámbito administrativo, tareas que desconoce y no asume el varón-hermano-director.

También constatamos el papel y evolución de la mujer-directora dentro de la empresa en relación a las etapas definidas por Dumas (1998), pero no, sin embargo, el tipo de liderazgo que le atribuye a la mujer Bass (1985). La clasificación de tipos de liderazgo, que este autor realiza, en la empresa objeto de estudio no está diferenciado, es decir,

estos tipos de liderazgo se realizan por ambos directivos indistintamente, sin distinción por sexo.

A continuación sintetizamos los principales resultados del análisis de los datos obtenidos y las medidas de propuesta en relación a dichos resultados.

Recordemos que una de las principales debilidades de esta empresa familiar era la asunción de actividades definidas comúnmente para un determinado rol, en el sentido de que el director-varón ejercía las funciones de ADR mientras que la directora-mujer la facturación, nuestra propuesta en relación a este resultado es la realización, por parte de ambos, de cursos de formación, para que de este modo se encamine a la eliminación de actividades distribuidas por género en el ámbito de la dirección.

Otra medida planteada para reducir la desigualdad en las actividades es la adquisición de maquinaria actualizada para las tareas de carga y descarga, de modo que permita independizar el trabajo de las características físicas del trabajador.

Para facilitar la conciliación familiar en la empresa se ha propuesto la adquisición de equipos electrónicos, permitiendo así el teletrabajo que, recordemos, era necesario en caso de que sea imposible ir al lugar de trabajo.

Por otra parte, al recoger la organización informal nos encontramos que determinadas actividades relacionadas con la estrategia empresarial, las inversiones en personal e infraestructuras son realizadas por el director-hermano-varón, directora-hermana-mujer y por la consorte del director-varón a partes iguales. Por ello, proponemos una formalización de la organización informal, de este modo, no solo se le reconocerá su trabajo a la consorte del director, tanto interna como externamente, sino que ayudará a eliminar la infravaloración socioeconómica de la mujer.

Después del estudio exhaustivo de dicha empresa familiar, tenemos que decir que no existe techo de cristal debido a que se dieron las mismas oportunidades a todos los miembros del núcleo familiar para poder desarrollarse dentro de la misma, pero sí que encontramos sexismo institucionalizado, reflejado en las diferencias salariales recogidas en el capítulo cuatro donde la mujer por el mero hecho de serlo percibe un salario inferior que el del varón en el mismo puesto de trabajo.

Por último, tenemos que señalar que en la dirección y en los puestos más cercanos solo encontramos miembros de la familia. La consecuencia de ello es la discriminación del personal contrato sin vinculación de consanguineidad.

Finalmente, la propuesta de un Plan de Igualdad, ajustado a las características y la realidad de la empresa Transpalomares Llongo, S.L, cierra la elaboración de este TFG, de modo que no sólo se cumple con sus objetivos, sino que también se deja el campo abonado para futuros trabajos.

## **7.2. Reflexiones del aprendizaje.**

La realización del presente Trabajo Final de Grado ha sido más complicado de lo que me esperaba, pero considero que es una buena forma de aprender sobre un tema determinado, ya que pasas muchas horas leyendo sobre la temática del trabajo-

Gracias al TFG he aprendido a estructurar un trabajo de esta dimensión a través de las enseñanzas y la ayuda que constantemente me prestaban mis tutoras, así como también a sistematizar y analizar la información obtenida a partir de la revisión bibliográfica, captando las ideas más importantes y plasmándolas en el presente trabajo.

Me ha servido para aplicar lo aprendido en las distintas asignaturas del grado, como por ejemplo la asignatura de Sociología que me ha ayudado a diferenciar y entender algunos conceptos que tenía confusos, y captar la enorme diversidad de términos que existen, en el mundo científico, relacionados con el género.

A su vez me he concienciado de la importancia de la consulta bibliográfica, su uso y cómo utilizarla, así como también de la citación.

## BIBLIOGRAFÍA.

- AZNAR MINGUET, P., CÁNOVAS LEONHARDT, P. (2008). *Educación, Género y Políticas de Igualdad*. Valencia: Universitat de València.
- BASS, B.M. (1985): “*Leadership and performance beyond expectations*”. New York: Free Press.
- CEJA, L. (2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible”. *Newsletter nº38 Cátedra de Empresa familiar* <[http://www.iese.edu/es/files\\_html/5\\_41125.pdf](http://www.iese.edu/es/files_html/5_41125.pdf)> [Consulta: 18 de Octubre de 2016]
- CANTERA, J.; MEDRANO, G.; GARCÍA-PERROTE, I.; BARROS, M. (2007). *Igualdad y Empresa*. Madrid: AEDIPE CENTRO.
- DUMAS, C (1998): “Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses”, *Family Business Review*, (31-46).
- EAGLY, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior. A social role interpretation*. Nueva Jersey: Erlbaum.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1999). *Pensar nuestra sociedad*. Valencia: Tirant lo Blanch. 4º Edición.
- GARCÍA FERRANDO, M. (2010). *Pensar nuestra sociedad globalizada. Una invitación a la sociología*. Colección Ciencia Política, 35. Valencia: Tirant lo Blanch.
- GIDDENS, A. y SUTTON, W.P. (2014). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial. 7º Edición. [Título original *Sociology*. Polity Press Ltd., Cambridge].
- GIDDENS, A (2006). *Manual de Sociología*. Madrid. Editorial Pearson Educación.
- MACIONIS, J.J y PLUMMER, K. (2012). *Sociología*. Madrid. Editorial Pearson Educación. 4º Edición.
- MARTÍNEZ JIMÉNEZ, R. (2009). “Trayectoria y liderazgo de la mujer en la empresa familiar”. *Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Sevilla* <<https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/39495>> [ Consulta: 5 de Octubre del 2016].

- ORTIZ GARCÍA, P.; OLAZ CAPITAN, A. j. (2014). “La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del familiness”. En *Política y Sociedad*, Mayo, 2014, p.481-(26) peer <<http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/43647/43675>> [Consulta: 2 de Noviembre de 2016].
- RAE. Diccionario de la lengua española. Vigésimotercera edición, 2014.
- TOBÍO, C. [et al] (2010). “El cuidado de las personas un reto para el siglo XXI”. Colección *Estudios Sociales*, nº 28. Barcelona: Fundació La Caixa.
- VALLES MARTÍNEZ, M (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

## NORMATIVA LEGAL

- ONU. Convenio para la protección de los derechos humanos y de las libertades fundamentales <<http://www.derechoshumanos.net/Convenio-Europeo-de-Derechos-Humanos-CEDH/>> [Consulta: 2 de Noviembre de 2016].
- ONU. Convenio de los derechos Humanos <[http://www.echr.coe.int/documents/convention\\_spa.pdf](http://www.echr.coe.int/documents/convention_spa.pdf)> [Consulta: 2 de Noviembre de 2016].
- ONU. Pacto Internacional de los derechos Civiles y Políticos <<http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>> [Consulta: 2 de Noviembre de 2016].
- ONU. Pacto Internacional de los derechos Económicos, Sociales y culturales <<http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>> [Consulta: 2 de Noviembre de 2016].
- ONU. Declaración Universal Derechos Humanos < <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>> [Consulta: 2 de Noviembre de 2016].
- Unión Europea. Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 18.12.2000, C 364 <[http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es.pdf)> [Consulta: 2 de Noviembre de 2016].

- Unión Europea. Carta Social Europea. BOE, núm. 153, de 26 de junio de 1980, páginas 14533 a 14540 <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1980-13567>> [Consulta: 2 de Noviembre de 2016].
- España. Constitución Española de 1978. BOE, núm. 311, de 29 de diciembre de 1978, páginas 29313 a 29424 < [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1978-31229](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1978-31229)> [Consulta: 1 de Octubre de 2016].
- España. Ley 9/2003, de 2 de abril, de Igualdad entre Mujeres y Hombres, de la Generalitat Valenciana. BOE, núm. 110, de 8 de mayo de 2003, páginas 17427 a 17433 < <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-9334>> [Consulta: 1 de Octubre de 2016].
- España. Decreto 133/2007, de 27 de Julio, sobre Condiciones y requisitos para el visado de los Planes de Igualdad de las Empresas de la Comunitat Valenciana. DOGV, núm. 5567, 31.07.2007, páginas 31391 a 31394 <[http://www.dogv.gva.es/datos/2007/07/31/pdf/2007\\_9994.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/2007/07/31/pdf/2007_9994.pdf)> [Consulta: 1 de Octubre de 2016].
- España. Orden 18/2010, de 18 de agosto, por lo que se regula el uso del sello “Fent Empresa. Iguals en Oportunitats”, de la Conselleria de Bienestar Social. DOGV, núm. 6346, 02.09.2010, páginas 33949 a 33952 <[http://www.dogv.gva.es/datos/2010/09/02/pdf/2010\\_9494.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/2010/09/02/pdf/2010_9494.pdf)> [Consulta: 1 de Octubre de 2016].

## PÁGINAS WEB

- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR <<http://www.iefamiliar.com/cifras/1>> [Consulta: 4 Octubre de 2016].
- FUNDACIÓN ACCIÓN PRO DERECHOS HUMANOS <<http://www.derechoshumanos.net>> [Consulta: 5 de Octubre de 2016].
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Gobierno de España* <<http://www.empleo.gob.es>> [Consulta: 13 de Octubre de 2016].
- GENERALITAT VALENCIANA <<http://www.inclusio.gva.es/web/mujer/normativa-referente-a-igualdadd24>> [Consulta: 14 de Octubre de 2016].

DIAGNÓSTICO DEL PAPEL DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR. LA EMPRESA  
TRANSPALOMARES LLONGO, S.L

- DIARI OFICIAL DE LA GENERALITAT VALENCIANA  
<[http://www.dogv.gva.es/datos/2003/04/04/pdf/2003\\_3783.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/2003/04/04/pdf/2003_3783.pdf)> [Consulta: 16 de Octubre de 2016].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA  
<[http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)> [Consulta: 17 de Octubre de 2016].