



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Grandes retos en la empresa familiar:
conciliación vida laboral y familiar y liderazgo

*Great challenges in family business:
reconciliation of work and family life and leadership*

Autora:

Elena Lizama Pérez

Director:

Enrique Giner Bagüés

Facultad de Economía y Empresa

2021

Autora del trabajo: Elena Lizama Pérez

Director del trabajo: Enrique Giner Bagüés

Título del trabajo:

Grandes retos en la empresa familiar: conciliación vida laboral y familiar y liderazgo
Great challenges in family business: reconciliation of work and family life and leadership

RESUMEN

La empresa familiar es la tipología de sociedades más común en España, ya que aproximadamente más del ochenta por ciento de las empresas españolas son familiares.

En este Trabajo Fin de Grado se pone de manifiesto las particularidades que poseen dichos tipos de empresas, haciendo especial énfasis en dos cuestiones que en la actualidad son de gran interés: por un lado, la conciliación de la vida laboral y familiar y, por otro lado, el liderazgo.

El objetivo principal del trabajo es desglosar cada uno de los aspectos más relevantes de estas cuestiones y orientarlas a los distintos ámbitos de la realidad empresarial, en concreto, a la empresa familiar.

ABSTRACT

Family business is the most common kind of companies in Spain, since approximately more than eighty percent of Spanish companies are family businesses.

This Final Degree Project highlights the particularities of these types of companies, with special emphasis on two issues that are currently of great interest: on the one hand, the reconciliation of work and family life and, on the other hand, leadership.

The main objective of this project is to break down each one of the most relevant aspects of these issues and orient them to the different areas of business reality, specifically, to the family business.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	EMPRESA FAMILIAR	3
1.	DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	3
2.	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	4
2.1.	Historia y tradición de la compañía.....	4
2.2.	Visión de desarrollo a largo plazo de la empresa familiar, caso particular de teoría de agencia	5
2.3.	La cultura empresarial: calidad y responsabilidad tanto interna como externa de la empresa familiar	6
2.4.	Conflictos internos, el papel del líder	7
2.5.	La sucesión en la empresa familiar.....	7
III.	LOS GRANDES RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	10
1.	CONCILIACIÓN DE VIDA FAMILIAR Y LABORAL.....	10
1.1.	Contextualización y definición.....	10
1.2.	Conciliación de vida familiar y laboral desde una perspectiva de género	12
A)	Roles de género que afectan a la conciliación de vida familiar y laboral	12
B)	El Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación: nociones generales	13
1.3.	La importancia de la conciliación familiar y laboral en la situación sanitaria actual derivada del Covid-19.	14
2.	LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	15
2.1.	Delimitación conceptual	15
2.2.	El liderazgo en la empresa, las cualidades del líder	16
A)	Capacidades comunicativas.....	16
B)	Influencia y motivación	16
C)	Autoconocimiento	17

D)	Inteligencia emocional, en concreto, empatía	18
E)	Visión, intuición empresarial y adaptabilidad	18
F)	Compromiso y pasión	19
2.3.	El liderazgo en la familia.....	20
2.4.	El agotamiento derivado del liderazgo: sucesión del líder.....	21
2.5.	Líderes futuros	22
A)	Selección de los futuros líderes	22
B)	La formación de los líderes	23
IV.	CONCLUSIONES.....	27
V.	BIBLIOGRAFÍA	29
VI.	ANEXOS	33
1.	ANEXO I: Distribución del trabajo doméstico entre sexos.	33
2.	ANEXO II: Gráficos a nivel nacional y autonómico, diferenciando por sexos, sobre la utilización de la excedencia como herramienta para conseguir conciliar vida laboral y familiar.....	39
3.	ANEXO III: Tabla comparativa de los permisos por maternidad y paternidad en otros países dentro y fuera de la Unión Europea.	41

I. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es la tipología de empresa más común en la mayoría de los países europeos. En la Unión Europea, según datos aportados por el Instituto de la Empresa Familiar, aproximadamente el setenta por ciento de las empresas son familiares; y en España, esa cifra casi llega al ochenta y cinco por ciento. Esto no hace sino resaltar la importancia de estas empresas tan características a nivel global, de manera que se ha escogido este perfil de empresas para analizar en este trabajo, ya que solo si entendemos cómo son y cómo se conforman estas compañías estaremos más cerca de ser capaces de comprender el paradigma empresarial actual, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Por esta razón, la cuestión principal de este Trabajo Fin de Grado es la de explicar qué se entiende por empresa familiar y analizar los rasgos que la hacen diferente al resto de empresas para, posteriormente, analizar dos grandes retos a los que este tipo de empresas debe hacer frente en la actualidad: la conciliación de la vida laboral y familiar y el liderazgo implantado a estas compañías. En este sentido, el objetivo de dicho trabajo es seguir ahondando en el estudio de estas compañías y añadir valor en cuanto a estas dos cuestiones, ya que, en la actualidad ambas suscitan un gran interés.

Este Trabajo Fin de Grado, sobretodo los primeros apartados, tienen una trascendencia puramente académica, ya que se aporta el concepto de la empresa familiar, así como las distintas características diferenciadoras de estas compañías, para saber localizarlas, de manera general, en la realidad empresarial. El resto de los apartados del trabajo tienen una aplicación más práctica, ya que se analiza la realidad interna de estas empresas y se dan nociones concretas sobre cómo este tipo de compañías pueden utilizar sus recursos para aplicar de forma efectiva dicha conciliación de la vida laboral y la personal y sobre cómo pueden aplicar el concepto de liderazgo, que tanta repercusión tiene en la actualidad, en su día a día.

En relación con lo aportado anteriormente este trabajo se divide en dos partes diferenciadas, una primera parte dedicada íntegramente a explicar qué se entiende por empresa familiar y cuales son los rasgos característicos de estas compañías que los diferencian del resto de empresas; y, una segunda parte que se ha denominado: “Grandes retos de la empresa familiar”. Este segundo apartado, con una extensión mucho mayor,

gira en torno a dos conceptos principalmente, por un lado, la conciliación de vida familiar y laboral, y por otro lado, el liderazgo; ambos aplicados a la empresa familiar.

En el apartado de la conciliación de la vida familiar y laboral se aporta una definición y contextualización de dicho concepto y, posteriormente, se aborda el tema desde una perspectiva de género y, también, desde la situación sanitaria actual producida por el Covid-19, que tantos cambios ha traído a la sociedad.

En el apartado del liderazgo, se da una definición de qué es el liderazgo y se aportan los rasgos característicos que debe poseer un buen líder. Además, se analiza el liderazgo en la familia y se estudia la problemática del agotamiento del líder y su posterior relevo, con el objetivo de aportar ideas claras sobre cómo seleccionar y formar a nuevos líderes para que aporten valor en la empresa familiar.

Finalmente se aportan una serie de conclusiones obtenidas a través del transcurso de todo el Trabajo Fin de Grado.

II. EMPRESA FAMILIAR

1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Antes de empezar a hablar sobre los grandes retos que tiene la empresa familiar es importante delimitar conceptualmente este término para saber a qué nos estamos refiriendo concretamente.

Encontrar una única definición para este concepto es tarea ardua, pues a lo largo de la historia numerosos autores han aportado multitud de definiciones en torno a este concepto basándose en distintas dimensiones, como por ejemplo la gestión y la propiedad. En este sentido, en cuanto al límite mínimo en la dimensión de la propiedad, encontramos que mayoritariamente se considera que más de la mitad del capital de la compañía debe estar en manos de la persona o personas que fundó la misma en sus familiares. Por el contrario, en cuanto al límite mínimo de la gestión existe un menor consenso, pues no se sabe concretar hasta que punto una empresa debe ser gestionada, en su totalidad o en parte, por una unidad familiar para ser considerada como empresa familiar.

Además, aunque la mayoría de los autores aceptan utilizar los criterios de la propiedad y la gestión para determinar si una empresa es familiar o no, hay otros criterios que también poseen gran relevancia entre los teóricos. Ejemplo de esto es la influencia que posea esa familia en la empresa, el número de generaciones familiares que continua con el negocio o el propio convencimiento de seguir adelante en dicha actividad económica por parte de los sucesores de la familia (Barroso, Sanguino, & Bañegil, 2012).

Ante tanta incertidumbre y en aras de intentar esclarecer un poco más dicho concepto de empresa familiar, pues a partir de este se sustenta todo el trabajo, parece conveniente recurrir a una definición con gran aceptación de empresa familiar que fue establecida en el año 2010 por las principales instituciones internacionales en el ámbito de la empresa familiar: el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), actual European Family Business (EFB) y por el Board the Family Business Network (FBN); con el objetivo de dar una definición consensuada y común a este término.

Según esto, una compañía sería considerada como empresa familiar si cumple los siguientes criterios:

- «La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha

adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s)

- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión y/o gobierno de la compañía
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el veinticinco por ciento de los derechos de voto a los que da derecho el capital social» (European Family Businesses, 2013)

Cabe precisar que este último guion hace referencia a las empresas en las que la propia familia no posee la mayoría de votos pero que, mediante su participación accionarial, puede ejercer una gran influencia en la compañía, debido a la gran disgregación del propio capital social de la entidad.

2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una vez ya definida de forma clara el concepto de empresa familiar, que va a servir de fundamento para la consecución del resto del trabajo, resulta relevante el pasar a explicar aquellas características propias que poseen dicho tipo de empresas. La empresa familiar es una entidad muy particular, ya que aglutina las características propias de una empresa, pero aplicándose a la misma el efecto familiar. En este sentido, las principales características de dicho tipo de empresas son las siguientes.

2.1. Historia y tradición de la compañía

La historia y la tradición son rasgos característicos de la empresa familiar ya que, por un lado, la empresa es consecuencia de una historia de generaciones familiares que han ido diseñando y se han ido involucrando en la propia actividad de la empresa, para conseguir su mantenimiento en el mercado. Y, por otro lado, los distintos miembros de la familia han sido partícipes desde pequeños de la propia empresa, lo cual hace que la tradición de ese “know how” sea adquirido y transmitido desde una perspectiva familiar, de manera que cuando nuevos miembros de la familia se introducen a la empresa no lo

hacen desde el total desconocimiento, sino que lo hacen siendo parte de esa historia familiar y aplicando esa tradición que han ido observando y obteniendo desde pequeños. Por lo que esta forma de transmitir conocimiento es una capacidad de la empresa familiar, que es fuente de ventaja competitiva para la misma (Bañegil, Barroso, & Sanguino, La gestión del conocimiento en las empresas familiares, 2013).

2.2. Visión de desarrollo a largo plazo de la empresa familiar, caso particular de teoría de agencia

Esta característica de convencimiento y vocación de permanencia a largo plazo de la empresa familiar y de sus empresarios, es consecuencia de la característica explicada anteriormente. Y es que, gracias a esa historia y a esa tradición familiar de la empresa, los miembros de la familia conciben con orgullo el dedicarse a esa salida profesional y ser parte de la misma, teniendo una visión a largo plazo de la propia empresa.

En este sentido resulta relevante traer a colación el concepto de costes de agencia, ya que la empresa familiar es un caso particular relevante en este sentido. Los costes de agencia son aquellos gastos internos que se dan por la separación entre la propiedad y la dirección de la empresa, ya que cada uno de estos agentes poseen sus propios intereses. De forma generalizada observamos que los directivos de una empresa suelen tener objetivos estratégicos y de inversión más a corto plazo, ya que esos rendimientos se manifestarían en la compañía en un corto plazo pudiendo influir de forma positiva sobre sus propios sueldos y salarios. Por el contrario, los accionistas de estas sociedades, los cuales poseen la propiedad de la misma, suelen tener objetivos a medio-largo plazo, pues su principal objetivo es la maximización económica de sus acciones de forma prolongada en el tiempo. Estas diferencias en perspectiva estratégica es lo que se materializa en los denominados costes de agencia (Exonegocios, 2015).

Como bien podemos deducir, esto supone una excepción en la empresa familiar, donde dirección y propiedad van de la mano. En el caso de las empresas familiares los directivos, al ser también los accionistas de la sociedad, tienen grandes incentivos en la permanencia de dicha sociedad en el largo plazo. Esto hace que, al contrario que en otras empresas no familiares, las decisiones estratégicas no sean precipitadas y vayan orientadas a la innovación progresiva, aunque los resultados no sean tan inmediatos (Pertusa & Rienda, 2009).

2.3. La cultura empresarial: calidad y responsabilidad tanto interna como externa de la empresa familiar

La cultura empresarial de la empresa familiar es una característica muy relevante de este tipo de compañías, por su particularidad. En este caso, la empresa surge como un objetivo común a nivel familiar, de manera que todos los miembros de la empresa están altamente comprometidos con la propia actividad de la misma. Esto se ve repercutido, por un lado, en la calidad del producto o servicio ofrecido por la compañía y, por otro lado, en la responsabilidad de esta tanto con los propios agentes internos de la empresa, como con los agentes externos.

Desde el punto de vista de la calidad, el propio compromiso de los miembros de la compañía es la causa de la implantación de un sistema de calidad en la empresa. Un sistema dedicado a establecer la premisa de “hacerlo bien” ofreciendo productos y/o servicios de calidad de forma continua, sin conformarse con cualquier cosa y diseñando procesos internos dirigidos a la innovación. Además, implantar valores de calidad y de compromiso con el propio bienestar de la sociedad en su conjunto, incidiendo en temas que preocupen a nivel global como por ejemplo el medioambiente, y más específicamente de sus empleados (Christensen, 2014).

Esto último nos lleva a la responsabilidad de la empresa tanto en su ámbito interno como en el externo. En el ámbito interno debemos tener en cuenta que en las empresas familiares hay un fuerte componente emocional, tal y como se viene comentando. De manera que todas estas alianzas emocionales entre los miembros de la familia son transmitidas al resto de componentes de la sociedad, haciéndoles sentir parte de la compañía, creando una mayor implicación de los trabajadores en la consecución de los objetivos de la empresa. Esto hace que los trabajadores estén más motivados y ya se sabe que los trabajadores motivados son más productivos (Saiz & Olalla, 2010). Por otro lado, desde el ámbito externo, observamos que las empresas familiares están muy comprometidas con su entorno más cercano, ya que poseen unos valores fundamentales como el compromiso, la confianza o la lealtad dentro de sus cánones como empresa; aplicándose estos en sus relaciones con el exterior. En definitiva, la empresa familiar posee una mayor sensibilidad que las empresas no familiares a la denominada Responsabilidad Social Corporativa, tanto en su ámbito interno como en el externo, tal y como se mostró en un estudio dirigido por el profesor Graafland en 2002 (Matijas, 2014).

2.4. Conflictos internos, el papel del líder

Otro rasgo muy característico y peculiar de las empresas familiares es el concepto de líder. Debemos tener en cuenta que una empresa familiar, los conceptos de negocio y familia se fusionan en una única entidad. Y tal y como venimos advirtiendo esto tiene numerosas ventajas que dotan a la empresa familiar de una entidad propia con rasgos característicos, fuente de ventajas competitivas. Sin embargo, esta forma de organizarse también posee un claro inconveniente, y son los conflictos derivados de la propia familia que se manifiestan en la gestión de la empresa.

Una de formas más comunes que hay de adquisición de la gestión de la empresa familiar es a través de la sucesión. Pudiendo existir confusiones entre la propiedad del capital social y la capacidad para dirigir la empresa. Esto nos lleva a la necesidad de que exista un líder, que se encargue de la gestión de la empresa y que sea elegido por sus capacidades y no tanto por pertenecer a la propia familia, lo cual resulta bastante complicado en las empresas familiares.

De todos modos, uno de los pilares sobre los que se asienta este Trabajo Fin de Grado es sobre el liderazgo en la empresa familiar, así que se analizarán de forma más exhaustiva esta y muchas otras cuestiones relacionadas en siguientes apartados.

2.5. La sucesión en la empresa familiar

Finalmente, para terminar con las nociones más generales de la empresa familiar, cabe mencionarse un tema muy relevante en la misma, la propia sucesión del negocio familiar. Como hemos ido argumentando, y seguiremos argumentando a lo largo de este trabajo, la forma habitual de traspaso de la empresa familiar es a través de la sucesión. Las sucesiones en este tipo de empresas se caracterizan por ser transferidas a las generaciones venideras de la familia, hecho que casi siempre implica una serie de dificultades a las que se les debe hacer frente. Dichas consecuencias y/o dificultades más importantes que genera la sucesión de compañías familiares se pueden agrupar fundamentalmente en dos (Araya, 2011) (Gallo & Amat, 2003).

En primer lugar, resulta ya muy complejo que el actual líder de la compañía considere que ya ha llegado la hora de ser relevado. Si, además, ese líder es el fundador de la compañía este hecho se acrecienta todavía más. En general, la tónica que se sigue es la del rechazo al cambio por parte de los dirigentes, que imposibilita la delegación de las responsabilidades de estos, de manera más o menos absoluta. También hay que tener en

cuenta que en la empresa familiar se añade el componente emocional de haber sido el promotor de la actividad empresarial en cuestión, lo que hace que dicho fundador nunca se encuentre preparado para desarrollar el proceso de la sucesión de una manera absoluta.

En segundo lugar, también resulta clave la selección de un nuevo líder. Se ahondará más en esta cuestión en apartados próximos del liderazgo, pero de forma introductoria, cabe mencionarse que dar con un sucesor comprometido con la propia empresa, preparado para ejercer la función de dirección, y, sobretodo, que haya elegido esta salida profesional de una manera libre, consciente y por elección y convicción propia –sin ser condicionado por las presiones familiares – es tarea compleja. A esto se une el hecho de que al tener un carácter familiar varios sucesores, dentro de la misma familiar, pueden ser candidatos directos a obtener el puesto, lo cual puede crear tensiones, e incluso conflictos, entre los propietarios y/o dirigentes actuales de la compañía. Creándose así brechas que, si se dilatan en el tiempo, pueden resultar fatales para el propio desarrollo de la actividad económica.

Para intentar reducir al máximo este tipo de dificultades y/o consecuencias se han propuesto una serie de estrategias a seguir para conseguir llevar a cabo las sucesiones de negocios familiar de una forma satisfactoria (Gallo, La sucesión en la empresa familiar, 1998).

La primera estrategia fundamental pasa por la elaboración del denominado Protocolo Familiar. El Protocolo Familiar es, según lo establecido en el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, «[...] aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad.» En consecuencia, parece claro que dicho Protocolo Familiar es un acuerdo base entre los componentes de la empresa familiar, en el que se planifica y pacta las interrelaciones existentes entre la empresa, la propiedad y la familia. Adquiere carácter contractual ya que a partir de él se derivan distintas obligaciones –tanto de hacer como de no hacer – así como códigos de conducta que resultan de aplicación para los distintos miembros de la empresa familiar. En este sentido, el Protocolo Familiar tiene el objetivo principal de evitar que se den problemas de toda índole, tales como la sucesión, entre los distintos miembros de la familiar en cuanto a la empresa se refiere; y, en caso de que

finalmente se dieran esos problemas, poder darles solución de una manera eficaz y previamente consensuada. Esto evitaría esas brechas familiares de las que se hablaba anteriormente.

La segunda estrategia pasaría por anticiparse a esta situación de sucesión de manera que se pusiera de manifiesto y se colegiara, por todos los propietarios y/o dirigentes de la empresa, cuál es el modelo de líder que buscan. De modo que cuando esta situación se hiciese realidad existirían una serie de pautas y características a cumplir que favorecerían en gran medida la toma de esta decisión de una manera mucho más consensuada y racional.

Finalmente, otra estrategia que se puede proponer –y que va en consonancia con las dos anteriores– es la de implantar una preocupación constante en la empresa por establecer una estructura de comunicación fluida. Esto no solo resulta clave en el proceso de sucesión, sino que también tiene una gran importancia en el resto de los ámbitos empresariales. Uno de los problemas más patentes que encontramos en el mundo empresarial es el hecho de que no existe una comunicación abierta entre los distintos agentes de la compañía, lo cual hace que –además de problemas operativos– se den problemas a niveles estratégicos, los cuales cobran gran importancia en la supervivencia de la empresa. Por ello, el dotar a todos los miembros de la empresa de la confianza suficiente para poder expresar su opinión acerca de los temas que atañen al negocio, sobretodo aplicado a las grandes esferas de la compañía, puede constituir una ventaja competitiva para la misma, así como una forma de evitar posibles problemas y disputas entre los propietarios y dirigentes.

III. LOS GRANDES RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. CONCILIACIÓN DE VIDA FAMILIAR Y LABORAL

1.1. Contextualización y definición

La conciliación de la vida familiar y laboral es uno de los grandes retos a los que tiene que enfrentarse cualquier empresa en el siglo XXI, pero más aún las empresas familiares que, por sus características propias, hacen que los límites entre la vida personal y la laboral se desdibujen con gran facilidad.

Entre las distintas definiciones que podemos encontrar de dicho concepto, una de las más completas es la definición que dio el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en una de sus publicaciones. En esta se argumentó que la conciliación de vida familiar y laboral «en sentido estricto, se refiere a la compatibilidad de los tiempos dedicados a la familia y al trabajo. En un sentido amplio, se refiere al desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo, afectivo, familiar, personal de ocio, estudio e investigación, y a disponer de tiempo para sí. Por ello, conciliar significa mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal».

En este sentido, la conciliación de vida familiar y laboral resulta clave porque tiene un efecto directo en la productividad de las empresas, fundamentalmente por una serie de razones, entre otras (Chamorro, 2017):

- Reducen el absentismo laboral. Más en concreto, aquel que es producido tanto directa como indirectamente por la dificultad de atender las dos esferas, la laboral y la personal
- Aumentan la motivación y la implicación en la empresa por parte de los trabajadores; estos se sienten más correspondidos por su trabajo y eso hace que se sientan parte de la compañía y trabajen en consecuencia
- Mejora la imagen de la empresa. Esto tiene efectos sobre la propia plantilla laboral de la empresa, atrayendo y reteniendo mejor de esta forma el talento y favoreciendo que haya un mejor clima laboral en la organización. Pero, además, también tiene efecto sobre agentes externos de la empresa –tales como

proveedores o clientes–, ya que se mejora la imagen y la percepción que estos puedan tener de la propia compañía

Una vez explicados los beneficios de llevar a cabo una política de conciliación en la empresa familiar, la pregunta que surge es: ¿Qué medidas concretas se puede aplicar en la empresa como políticas de conciliación? La respuesta a esta pregunta es verdaderamente amplia, pero en aras de aportar una serie de medidas concretas y aplicables a la realidad, encontramos las siguientes (Chamorro, 2017):

- La flexibilidad laboral. Sin duda esta es uno de los aspectos más relevantes a la hora de hablar de conciliación. En este sentido las medidas pueden ir tanto en el sentido de modificar la hora de entrada y de salida del trabajador para que se ajuste a sus características personales; como la posibilidad de obtener permisos para acompañar a algún familiar al médico o asistir a las reuniones escolares, por ejemplo
- Jornadas laborales intensivas o posibilidad de teletrabajar algunas horas del día o incluso algunos días de la semana. Esto, como se abordará en apartados posteriores se ha convertido en una realidad para muchos trabajadores en todo el mundo tras la pandemia producida por el Covid-19
- Salario extra en especie. Otra forma de conciliar puede ser retribuir a los propios trabajadores con beneficios sociales ligados a la propia conciliación. Ejemplo de esto puede ser cheques bebés y jardines de la infancia laborales o incluso gimnasios laborales

En conclusión, las medidas que la empresa familiar puede tomar para implantar la conciliación son muy diversas y abundantes. El objetivo último es encontrar aquellas características que le pueden resultar útiles y facilitar la vida al trabajador y aplicárselas para que, por un lado, se encuentre cómodo trabajando en esa empresa y se sienta parte de ella; y para que, por otro lado, todo eso que perciben de la empresa lo devuelvan en forma de trabajo productivo y eficiente.

1.2. Conciliación de vida familiar y laboral desde una perspectiva de género

A) Roles de género que afectan a la conciliación de vida familiar y laboral

De la propia definición que se aporta del concepto de «conciliación de vida familiar y laboral» se intuye claramente la importancia de aplicar esta conciliación en el caso de las mujeres.

En el siglo pasado, las mujeres, se dedicaban sobretudo al cuidado de los hijos y el hogar; pero, con la incorporación de la mujer al trabajo, las bases sociales y laborales variaron y se vislumbró la necesidad de que existiese una conciliación real para unas mujeres que, además de realizar una jornada laboral, tenían que seguir con sus obligaciones impuestas socialmente del cuidado de los hijos y del hogar de forma casi exclusiva.

En la actualidad, la realidad es que estos roles familiares no han cambiado demasiado, ya que la mayoría de las tareas del hogar siguen siendo consideradas obligaciones de la mujer (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017) –véase *Anexo 1* donde se aportan datos numéricos que sustentan dichas afirmaciones–. Además, debido a que socialmente se considera que las mujeres tienen que realizar este trabajo del hogar, incluyendo el cuidado de los hijos, muchas empresas se encuentran más reticentes a la hora de contratar a mujeres para desarrollar puestos de trabajo cualificados, sobre todo, de alta dirección; ya que consideran que las mujeres en general van a poder dedicarse menos al ámbito laboral, por todas esas cargas familiares que arrastran; y, en consecuencia, ser menos productivas que los hombres. Es por esto que las leyes deben ir encaminadas en este sentido, para que realmente se acabe con estos roles de género y se consiga una igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres en el ámbito social y, en consecuencia, en el ámbito laboral.

A modo de ejemplificar todo lo aportado hasta ahora, se aporta en el *Anexo 2* una serie de datos, diferenciados por sexos, de una forma común de estrategia de conciliación a las que los trabajadores se pueden acoger para poder compaginar su trabajo con el cuidado de la familiar. Obteniendo como conclusión que en su gran mayoría son mujeres las que han optado fundamentalmente por el recurso de la excedencia para poder hacer frente a todas esas cargas familiares que le impiden desarrollar su trabajo de una manera efectiva ante la imposibilidad de compatibilizar su jornada laboral con su vida personal.

B) El Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación: nociones generales

En este sentido, aunque la medida más eficaz que se puede tomar para que en el marco interno de los hogares haya igualdad real entre hombres y mujeres es la concienciación social sobre los roles de género impuestos por la sociedad. En el ámbito laboral sí se pueden tomar más medidas de tipo legal para que esta igualdad sea efectiva y para que esto repercuta directamente sobre la conciliación de las mujeres.

En este contexto encontramos el Real Decreto-Ley 6/2019 en el cual se plantea una serie de modificaciones en siete normas con rango de Ley que afectan directamente a la igualdad de hombres y mujeres, tales como el Estatuto de los Trabajadores¹ o la Ley General de la Seguridad Social².

A partir de la entrada en vigor de dicho Real Decreto-Ley, el 1 de abril de 2019, las prestaciones por maternidad y paternidad se unificaron en una única prestación denominada «Nacimiento y cuidado de menor» y la principal característica es que ambos progenitores han ido, progresivamente, igualando sus permisos de manera que el 1 de enero de 2021, ambos permisos ya fueron idénticos, correspondiéndole a cada progenitor dieciséis semanas de permiso tras parto o sentencia de adopción. El objetivo de esta prestación es que dichos permisos sean iguales e intransferibles para que ambos progenitores tengan las mismas oportunidades de cara al cuidado de los hijos y así, de esa manera, tengan las mismas cargas familiares y, en consecuencia, condiciones laborales, al tener un hijo o hija a su cargo.

En conclusión, este Real Decreto-Ley considero que es acertado en tanto que pretende establecer permisos igualitarios e intransferibles entre los progenitores o adoptantes, pudiendo contribuir esto a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en dos sentidos. Por un lado, considero que es una medida adecuada para terminar con la discriminación que sufre la mujer en el ámbito laboral, pues al tener un descanso de

¹ Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

² Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

nacimiento y cuidado de menor igual a la del otro progenitor, tanto en duración como en obligatoriedad, desaparecerá un foco de discriminación a la hora de elegir el contratar a un hombre o a una mujer. Por otro lado, creo que con estas medidas se está fomentando el terminar con los roles impuestos por la sociedad patriarcal en la que vivimos, consiguiendo involucrar a los hombres en la función de criar y cuidar a los hijos y dejando de ver esta situación como una labor que incumbe fundamental y mayoritariamente a las mujeres.

Finalmente, en este sentido, se ha realizado una tabla comparativa en el *Anexo 3* de como se distribuye estos permisos en otros países con el fin de compararlos con la situación actual, ya comentada, de España.

1.3. La importancia de la conciliación familiar y laboral en la situación sanitaria actual derivada del Covid-19.

El último apartado dedicado a la conciliación familiar y laboral va dedicado a la situación actual que hemos y estamos viviendo tras la pandemia declarada por la OMS (Organización Mundial de la Salud, 2020), del brote del virus Covid-19, actualmente conocido por «Coronavirus». Esta pandemia, sin ninguna duda ha cambiado la forma de vivir y trabajar, incluyendo el teletrabajo como la forma de trabajo por excelencia.

Ciertamente el teletrabajo se entendía como una forma de trabajar que tenía muchas posibilidades para conciliar la vida familiar y laboral al poder estar más tiempo en casa y poder organizarse el trabajo adaptándolo a los horarios de cada persona, pero tras la pandemia se ha visto que la realidad es otra. La principal conclusión que se ha obtenido de esta situación es que la mayoría de los trabajadores sienten que están continuamente conectados con el trabajo, no pudiendo discernir entre el trabajo y la vida personal ya que físicamente no existe la diferencia entre ambos mundos (Benlloch & Aguado, 2020). Además, tras la pandemia en la que ha habido periodos de confinamiento se ha manifestado un problema real para poder hacerse cargo de los hijos y poder llevar a cabo su trabajo con eficacia y eficiencia. Este aspecto ha afectado más aún en el caso de la mujer, ya que como se comentaba en el apartado anterior, aún se sigue entendiendo socialmente que las mujeres, las madres, son las que tienen las mayores responsabilidades y obligaciones en cuanto al cuidado de los hijos se refiere. Por ello, esta circunstancia se ha agravado aún más para el caso de las madres.

Esto es un problema que afecta directamente en la conciliación de vida familiar y laboral ya que muchos trabajadores sienten que con esta situación del teletrabajo han perdido más que han ganado en cuanto a derechos laborales y capacidad de discernir entre lo personal y lo laboral. Entre las medidas más demandadas tras darse esta pandemia está la de dar con una regulación permanente que pueda sentar las bases de esta nueva forma de entender el trabajo, para que realmente exista un equilibrio entre la vida personal y laboral. Es decir, que realmente exista conciliación laboral y familiar.

2. LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

2.1. Delimitación conceptual

En torno al concepto de liderazgo encontramos distintas acepciones, pero todas giran en torno a la misma idea. En palabras de Jeffrey A. Barach y D. Reed Eckhardt, «el liderazgo es un conjunto de cualidades personales que se centra en el aspecto emocional de dirigir organizaciones. Se mueve en dimensiones simbólicas, carismáticas, inspiradoras y muy personales [...] Los líderes transmiten valores a las empresas y actúan de salomones organizadores por ser árbitros y jueces; dan forma al contexto ético y la cultura de una firma, y comunica a sus subordinados la confianza necesaria para arrostrar con decisión cambios y riesgos» (Barach & Eckhardt, 1996).

Esta definición está totalmente en línea con la definición aportada anteriormente en este Trabajo Fin de Grado de la empresa familiar, en la cual es bastante corriente que el propietario pretenda relegar el negocio en manos de sus descendientes con el fin último de que se conserven determinados valores considerados como fundamentales. Siendo labor del mismo propietario articular dichos valores y difundirlos a los descendientes. Además, en este caso, el liderazgo es realmente personal, no pudiéndose dejar de lado los aspectos más emocionales, para que ninguna decisión social afecte negativamente al seno familiar (Solomon, 1998).

Es por todo esto por lo que resulta vital la consolidación y formación de un líder en una empresa familiar, cuyo objetivo último sea no solo llegar al poder sino saber desenvolverse en ese puesto, mirando hacia el futuro para enfrentarse a sus competidores. Además, un buen líder de una empresa familiar tiene que saber que entre sus funciones está también, tal y como se adelantaba en apartados anteriores, la de encontrar un sucesor del puesto, formarlo y dotarle de todas las herramientas necesarias para que, el día de mañana, dicho sucesor haga lo propio como director de la empresa. Es necesario

comprender que en una empresa familiar la sucesión es uno de los temas más característicos por ello la función del líder debe ser por un lado ejercer como tal e impulsar la actividad empresarial; y, por otro lado, tener el fiel propósito de seleccionar y formar a un sucesor, siendo esto una sucesión continua del propio liderazgo, un liderazgo en cadena que resulta vital para que esta actividad empresarial perdure en el futuro.

2.2. El liderazgo en la empresa, las cualidades del líder

Tal y como se viene argumentando, en el ámbito de la empresa familiar resulta realmente importante la figura del líder. Por ello, parece necesario establecer cuáles son aquellas características y cualidades que debe poseer, como mínimo, cualquier persona que pretenda liderar una compañía, más en concreto, una familiar.

A) Capacidades comunicativas

Sin duda alguna, una de las principales cualidades que debe tener un líder es la de saber comunicarse con los demás. Un líder tiene que ser capaz de transmitir la información de manera clara y concisa, así como también infundir confianza y motivación con sus palabras. Estas cualidades son las que harán que el discurso del propio líder cale en los oyentes, consiguiendo convencer a los mismos sobre sus ideales (Díaz, 2016).

En este sentido, una buena capacidad de comunicación en el ámbito empresarial no solo conlleva tener capacidades oratorias –que también– sino que hay que saber infundir convicción, hay que conseguir que los trabajadores, directivos, accionistas etc. capten la información de manera completa y que, sobretodo, se sientan representados con dicho mensaje (Díaz, 2016).

B) Influencia y motivación

Todo líder que se precie debe ser influyente. La influencia no es una casualidad del liderazgo, sino que es una causa de este; y es que un líder no es líder hasta que tiene una influencia real sobre aquellos a los que se dirige.

De este modo la influencia es la habilidad de persuadir a alguien para que piense o se comporte del modo que el líder pretenda. En este sentido, el líder tiene que saber persuadir mediante la convicción, conseguir que una persona haga lo que dicho líder desea pero sin ser propiamente consciente de ello, sino que lo haga pensando que la idea y el sentimiento que le mueve a hacerlo es puramente suyo. Para que esto sea posible resulta necesario que ese líder conozca más o menos a la perfección a la persona a la que

se dirige, para tener constancia de cuáles son sus metas –las profesionales en el ámbito empresarial– y así poderlas utilizar en su propio beneficio, para la consecución de su objetivo (Nagy & Wolff, 2016).

Este concepto de influencia va de la mano del concepto de motivación. Un buen líder debe ser capaz de conseguir motivar a su gente, es decir, debe saber impulsar, dirigir y mantener ciertas conductas de las personas para que estas alcancen los objetivos que les han sido marcados previamente. En el ámbito empresarial, el saber motivar a tus trabajadores a través de diversas herramientas –como por ejemplo mediante la retribución– puede conseguir que estos trabajadores sean más productivos y que tengan un mayor interés en llevar a cabo su trabajo de una manera más eficiente y de forma permanente.

C) Autoconocimiento

En relación con lo comentado en el apartado anterior, si un líder pretende comunicar un mensaje para que este influya sobre los demás, lo primero que debe hacer es centrarse en conocerse a sí mismo. El proceso de autoconocimiento parte de conectar con uno mismo, escucharse y analizarse para finalmente tener la capacidad de identificar y acompañar sus propios sentimientos y emociones; así como saber expresarlos con naturalidad. Esto le permite al líder conocer con mayor precisión que nadie sus debilidades y fortalezas, aumentándose así la seguridad en sí mismo.

Cuando el objetivo es liderar una compañía es importante centrarse inicialmente en uno mismo. Si se consigue conocerse bien –en términos de valores, emociones y creencias– se será capaz de poder gestionar las capacidades propias, pudiendo influir así en los resultados, siendo más productivo en términos personales y, sobretodo, profesionales. En este caso, una herramienta que bien conoce un economista es el denominado análisis DAFO³. Este análisis se puede llevar a cabo también en la esfera personal, el objetivo es examinar y ahondar en nuestros puntos positivos y negativos para, fundamentalmente, ser consciente de lo que somos y saber lo que podemos llegar a ser si verdaderamente incidimos en mejorar aquellos rasgos que realmente suponen una debilidad o una amenaza para nosotros (Suárez, 2018).

³ Análisis, fundamentalmente económico, centrado en estudiar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

D) Inteligencia emocional, en concreto, empatía

El concepto de inteligencia emocional surge en 1983 de la mano del psicólogo Howard Gardner, el cual detectó un sesgo claro en los test de inteligencia instaurados en aquella época, los cuales se centraban en la medición del cociente intelectual. En este sentido, H. Gardner consideró que el cociente intelectual era una forma de medir la inteligencia insuficiente, ya que no se estaban teniendo en cuenta otras perspectivas importantes que denotan inteligencia tales como las relaciones interpersonales o el propio autoconocimiento. De esta forma Gardner entendía que existen dos formas fundamentalmente de inteligencia emocional: la inteligencia intrapersonal, que ya se ha mencionado en el apartado anterior del autoconocimiento; y la inteligencia interpersonal, que es la que se centra en tratar de comprender las emociones de los demás, aprendiendo a reaccionar de manera adecuada según estas.

Fundamentalmente el concepto que gira entorno a esa definición de inteligencia interpersonal es el de empatía. La empatía es, de manera muy simple, la capacidad de ponerse en el lugar del otro. En el ámbito empresarial esto resulta esencial tanto en el ámbito externo como interno; en el ámbito externo porque solo si se es capaz de ponerse en el lugar de los clientes se será capaz de comprenderlos y conseguir ofrecerles así el producto y/o servicio que ellos desean, beneficiándose de esto tanto los propios clientes como, en mayor medida, la propia empresa. Pero también, es importante que la persona que lidera una compañía se centre en ponerse en el lugar de los agentes internos de la misma, tales como sus trabajadores. En este sentido, entender qué aspiraciones y deseos tienen los trabajadores y centrarse en su bienestar, puede conseguir que estos estén motivados con su trabajo y satisfechos con el mismo. El hecho de ser empático con los trabajadores puede mejorar las relaciones existentes en la compañía, mejorándose así el clima laboral en su conjunto, pudiéndose convertir esto en fuente de ventaja competitiva para dicha empresa.

E) Visión, intuición empresarial y adaptabilidad

No se puede hablar de liderazgo sin tener en cuenta la capacidad de visión de futuro. Un líder tiene que saber anticiparse a las posibles circunstancias y escenarios por los que puede pasar la empresa y saber hacer frente a las mismas de la manera más completa y rápida posible. En este sentido, el saber renovarse y el ser receptivo a nuevas ideas y alternativas es fundamental. Ciertamente, los cambios son complejos, pues llevan aparejados riesgos, pero saber asumir esos riesgos de una forma acertada es parte de la

función de un líder. El mundo empresarial se caracteriza sobretodo por su dinamismo, por ello el saber adaptarse a las nuevas circunstancias es crucial para sobrevivir como empresa.

Otra de las características que se le asocian a un líder, en el ámbito puramente empresarial, es el de la intuición para los negocios. Es cierto que esa capacidad para adelantarse a las circunstancias es crucial, pero resolver esas situaciones puramente mediante intuición es algo que no conviene hacer. Como ya se ha mencionado anteriormente, hay que asumir riesgos y para hacerlo de forma satisfactoria hay que hacer un análisis de la situación y no dejarlo todo en manos de la intuición sino también incluir la razón.

F) Compromiso y pasión

Por último, otras dos características que se asocian a la figura del líder con el compromiso y la pasión.

Compromiso con la empresa y con todos los agentes internos y externos de la misma y que se materializa en estar presente y disponible para lo bueno y también para lo malo. Este compromiso va ligado con la idea de la mejora continua. Un líder no se tiene que quedar parado admirando lo “bueno que es”; sino que tiene que estar continuamente preocupado porque tanto los procesos de la empresa, así como las relaciones con los clientes y entre los trabajadores, sean cada vez mejor. En consecuencia, un líder comprometido con lo que hace –profesional y personalmente hablando– contagia al resto, obteniéndose así resultados positivos tanto en la motivación como, en consecuencia, en la productividad de dichas personas.

Respecto a la pasión, un líder debe ser una persona entusiasmada con lo que hace, con su trabajo. La pasión es una emoción que produce que los líderes, por un lado y los empleados, por otro lado, sean insistentes en la consecución de sus metas. De manera que aunque se cometan errores, y no se consigan los propósitos del todo, esa pasión incentive para que se vuelva a intentar. Uno de los rasgos que se pueden observar para saber si a una persona le apasiona algo es observar el tiempo y la dedicación que le invierte a ese asunto en concreto. La aspiración de cualquier persona debería pasar por buscar aquello que te apasione y convertirlo en tu trabajo, ya que solo así serás capaz de aportar verdadero valor, profesionalmente hablando. En este sentido, la pasión de un líder de un

negocio tendría que ser el aprender y ejercer de manera completa el concepto de liderazgo y aplicarlo al ámbito empresarial (Estilosdeliderazgo.org, 2018).

En conclusión, podemos observar que la figura del líder no es algo casual, sino que se tienen que dar una serie de rasgos personales y condiciones para que esa persona sea considerada realmente un líder. De esta manera, podemos concluir que el liderazgo no se alcanza meramente mediante adquisición de formación en liderazgo, o alcanzando la dirección de una empresa; el liderazgo implica un trabajo constante de introspección, en primer lugar, para conocerse a uno mismo; para posteriormente centrarse en las relaciones con los demás. Además de constancia y dedicación en este sentido.

2.3. El liderazgo en la familia

Dentro de la familia, como dentro de la empresa, también existen personas distintas con puntos de vista diferentes, que hace que en algunos momentos y ocasiones puedan entrar en conflicto. Sin embargo, en la empresa familiar, precisamente por tener ese componente “familiar”, la forma de resolver los conflictos resulta más natural, pues los componentes de esa empresa tienen un objetivo común y todos ellos, en su mayoría, pretenden que esa compañía funcione y sea heredada por sus futuros sucesores.

Esta idea, junto con los fuertes lazos emocionales que se han ido formando durante la infancia de dichas personas, fomentan la propia cohesión y conexión de los miembros de esa empresa pudiendo encontrar así metas comunes. En este sentido, una herramienta fundamental para dirigir una empresa familiar parte de la organización de reuniones familiares, en las que no solo acudan los propios adultos que llevan la empresa, sino que también estén presentes los sucesores, una forma muy sencilla de ir haciéndolos partícipes del proyecto común que se espera en unos años lideren. Por tanto, el estrechar los lazos familiares parece muy conveniente en sí mismo, pero también por todas las ventajas que puede suponer esto para la propia empresa tales como un buen clima empresarial, rasgo esencial en la organización interna de las empresas (Solomon, 1998).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que hay muchas empresas familiares que, tras grandes esfuerzos por sobrevivir, acaban fracasando, y muchas veces no es casualidad. El que la empresa tenga carácter familiar tiene rasgos, como la propia sucesión de la empresa a los descendientes, que puede conllevar grandes beneficios para la familia; pero, no debemos olvidar que se trata de un negocio y que no todo el mundo sirve para liderar. El hecho de que los descendientes vayan a heredar la empresa no es

excusa para que estos no se formen y se estipule a qué se va a dedicar cada uno de los miembros y quién va a ejercer la función de liderar, en el sentido más estricto. Es por ello por lo que resulta fundamental que la persona que vaya a dirigir la compañía tenga las capacidades de liderazgo requeridas (comentadas en el apartado anterior) ya que sino, podría darse el supuesto de que una gran oportunidad de negocio terminase fracasando.

2.4. El agotamiento derivado del liderazgo: sucesión del líder.

La continua tensión a la que se tiene que enfrentar diariamente aquella persona que lidera una compañía, provoca un desgaste psíquico y mental que afecta directamente en el ámbito laboral de la misma, así como en su ámbito personal, en algunos casos. Tal y como se abordaba en apartados anteriores, la conciliación de la vida familiar y laboral y la diferenciación entre ambos ámbitos en la empresa familiar resulta tarea ardua. De este modo, dentro del proceso del liderazgo, hay que ser capaz de identificar cuando ese agotamiento es algo insostenible y perjudicial tanto para la propia empresa como para uno mismo; así como saber cuándo ponerle fin. El liderar una empresa familiar, como cualquier otro tipo de compañías, tiene un principio y un final, conocer dónde está ese final, y ponerlo en práctica pensando en retirarse, es tan importante como cualquier otra iniciativa proveniente del gerente de la empresa (Solomon, 1998).

La manifestación del agotamiento del líder es algo que varía en cada caso, ya que cada persona posee un carácter diferente; sin embargo, si ese líder ha ido ejerciendo ese papel en la empresa familiar por motivos distintos a los de su propia voluntad, tales como la presión familiar o la garantía de poseer un trabajo seguro en el negocio familiar, esto puede hacer que el propio agotamiento venga derivado de la no realización profesional de esa persona. Sin embargo, resulta relevante recalcar que incluso en las personas cuyo objetivo y aspiración profesional era liderar la compañía familiar, pueden verse afectadas por ese agotamiento (Solomon, 1998).

Hay que tener en cuenta que el estar, durante un tiempo más o menos prolongado, lidiando con problemas, tomando decisiones y asumiendo responsabilidades supone una gran carga mental que hay que saber gestionar y afrontar. Hay veces que esto simplemente son “malas rachas” y existen medidas de desconexión, tales como evadirse de manera temporal de la actividad económica o delegar mayor carga de trabajo en otros miembros de la empresa, para superar por sí mismos estos periodos de estrés y, en algunos casos, abatimiento. Aunque hay veces que esto no es suficiente y ese malestar y agotamiento se

presenta de forma continua, momento en el cual lo más inteligente parece delegar en las generaciones venideras la función de liderar.

En las empresas familiares esto resulta crucial, ya que es en este tipo de empresas donde los líderes más se implican en esta función, pues aparte del componente laboral está el emocional y los lazos que unen a esa persona con la empresa son muy fuertes; pero cuando una persona no posee la energía suficiente para hacer frente a todos los retos que la empresa le pone por delante, hay que saber parar y centrarse ya no tanto en seguir impulsando el negocio familiar, sino en encontrar un relevo, una persona, que normalmente en ese tipo de empresas será un familiar, que siga con el negocio y enseñarle todo aquello que se requiere y es fundamental para liderar una compañía (Collins & Porras, 1994).

2.5. Líderes futuros

A) Selección de los futuros líderes

Trayendo a colación lo argumentado en el apartado anterior, resulta muy importante el establecer cómo se van a seleccionar a los futuros líderes de la empresa familiar, para lo que resulta clave su planificación. La dificultad de dicho proceso de planificación depende de la propia estructura directiva y organizativa de la empresa y de los objetivos futuros que esta tenga. Aunque, independientemente de la estructura que tenga el negocio familiar, los propietarios y accionistas principales deberían desarrollar doce tareas concretas para planificar la continuidad de la propia empresa. Dichas tareas son (Solomon, 1998):

- Valorar si lo que se quiere y pretende es que la propiedad del negocio siga en manos de la familia
- Determinar si la familia es realmente capaz de hacer frente a las tensiones generadas por la propia planificación de la continuidad del negocio
- Conseguir que los que poseen la propiedad y dirección del negocio se aúnen para desarrollar un buen plan de continuidad con el consiguiente traspaso de poderes a las generaciones venideras
- Tener en cuenta la opinión de los accionistas más relevantes

- Desarrollar una forma apropiada de “foro” para crear consenso en asuntos que son determinantes para la compañía
- Vislumbrar y enfocar una visión de futuro clara en la que tengan cabida todos los sucesores que van a formar parte de la empresa, especificando la función de cada uno de estos
- Elegir a un sucesor y a otros candidatos para que formen el equipo directivo futuro y poder enfocar la formación de cada uno de ellos
- Acompañar al sucesor y ayudarlo para que sea respetado y seguido tanto en el seno familiar como en el empresarial
- Estudiar y detallar un plan que determine cómo va a ser repartida la propiedad de la empresa entre los sucesores venideros
- Comprobar que cada uno de los familiares que van a entrar en el futuro en la empresa comprenden cuáles son los derechos y los deberes que deben desarrollar en relación con su función en la empresa
- Parece adecuado también el informar a los distintos agentes externos, tales como clientes o proveedores, del plan de continuidad del negocio que se pretende desarrollar en el futuro
- Desarrollar un plan de contingencia por si acaso, por si en el periodo de tiempo que dista desde el desarrollo del plan hasta la finalización de su implantación surge algún imprevisto, hay que detallar que sucedería ante tales situaciones inciertas

El objetivo final de este plan de continuidad es intentar poner sobre el papel todo aquello que sea relevante para que posteriormente no haya ninguna duda y, por supuesto, ningún enfrentamiento en relación con este tema.

B) La formación de los líderes

La propia inercia de la sucesión de la empresa familiar puede ser vista como un regalo o como una condena. Por un lado, siempre está ahí, de manera que si al sucesor le

llama la atención, como salida profesional, es una suerte que desde pequeño se te haya educado en el seno de una familia que posee un negocio, pues adquieres ciertas nociones de cómo funciona una empresa familiar, siendo parte de él, aunque sea de manera indirecta. Por el contrario, también puede llegar a convertirse en una condena, ya que la presión ejercida por la propia familia –y dirigida sobretudo a la idea de sucesión de la empresa– puede hacer que se desvirtúen los objetivos y aspiraciones de aquella persona que, de manera involuntaria, puede ser considerado un sucesor más de la actividad económica. No pudiéndose desarrollar profesionalmente en ningún otro campo ajeno al negocio familiar. De manera que, las propias esperanzas de la familia, el sentido del deber, la percepción de poseer una vida regalada a través del negocio familiar y la falta de búsqueda de otro tipo de trabajo, pueden hacer que el propio sucesor se deje arrastrar por la inercia a desarrollar la actividad económica, sin llegar a conseguir un total compromiso por su parte, pues no hay nada peor que dedicarse a algo con lo que no te sientes representado, así como la falta de satisfacción continua, en el ámbito laboral, de dicho sucesor (Solomon, 1998).

Esta situación hace que el propio devenir del negocio se vea menoscabado y que puedan surgir brechas entre los propios familiares, propietarios a su vez del negocio familiar. Es por esta razón, que lo primero que se debe tener en cuenta respecto a la formación de un líder, es que no todas las personas, por ser miembros de la familia están destinados a trabajar en la empresa. Parece un poco contradictorio, por el propio hecho de que se trata de una empresa “familiar” y la sucesión es parte de la tradición del negocio, pero no lo es si nos damos cuenta de que presionar a los sucesores para que se hagan con la dirección de la compañía puede tener más perjuicios que beneficios, tanto para la compañía como para él.

Es importante que a los sucesores se les de un espacio, donde ellos mismos elijan su camino laboral, enseñándoles que siempre tendrán el negocio familiar si es eso lo que ellos desean, pero sin forzarles a que esta sea desde el principio su salida laboral. Solo en este supuesto, ante la libertad de elección del propio sucesor, podremos dar con nuevas generaciones comprometidas, que verdaderamente aporten al negocio y consigan impulsarlo de manera eficaz y eficiente. En este sentido, parece que la primera directriz clara para formar a un líder es que esta persona quiera ser un líder, por voluntad propia. Una vez que tenemos a un sucesor comprometido con esta actividad existen una serie de

pautas o guías que pueden ayudar a formar a un líder, con el objetivo de que este acabe liderando la compañía familiar en un futuro. Estas pautas son (Solomon, 1998):

- Permitir que asuma riesgos acordes a su edad y responsabilidad. De manera previa a la incorporación de esa persona a la empresa es importante dejarle hacer frente a los distintos retos que la vida le brinde. El objetivo principal es que sea así consciente de las dificultades y aprenda a resolverlas por sí mismo. Esto tiene gran interés porque posteriormente, en el negocio familiar, tendrá que lidiar con distintas situaciones complicadas y tendrá que darles soluciones rápidas y eficaces; cuanto antes sea capaz de “sacarse las castañas del fuego” más entrenado estará de cara al futuro.
- Fomentar el desarrollo de las dotes personales y laborales del sucesor. Desde sus inicios en la compañía, aunque su participación en la misma sea de manera indirecta, se debe impulsar el ingenio del futuro líder. Es importante que sepa que “puede hacer todo lo que se proponga”, impulsando así su autoestima. El objetivo de esto es que crea en sí mismo, ya que tal y como se ha mencionado en apartados anteriores, un líder debe tener objetivos claros para luego comunicarlos a los demás. Si él mismo se menoscaba y no cree en su potencial y trabajo es imposible que los demás lo valoren, siendo imposible esta influencia en los demás propia del liderazgo.
- Dar la oportunidad de réplica. Es importante que el futuro líder tenga la confianza suficiente para discrepar de las directrices que se están tomando en la empresa y pueda manifestarlas si así lo considera. Tiene que aprender a pensar por sí mismo y a ser una persona crítica y analítica y el objetivo del formador es escucharle y valorarlo como una opción más. Si se le escucha se sentirá parte del negocio, aportando desde el principio de su incorporación a la empresa.
- Halagar aquellos progresos reales que obtenga en la compañía. Cuando el objetivo es formar a un líder, y una vez que este se ha adentrado ya en la empresa familiar, hay que dejar que se dedique a cosas por sí mismo y se le reconozca su esfuerzo y dedicación, ya que este líder, cuando se ponga al frente de la compañía, tendrá

que reconocer los logros de sus trabajadores, solo así se hace equipo, y no hay nada mejor que predicar con el ejemplo.

- Ayudar a desarrollar objetivos realistas. En relación con las pautas anteriores, se debe precisar que existen límites. El proceso de formar a un líder, para que actúe como tal, no pasa por endiosarlo. El líder tiene que conocer sus limitaciones, hacerse consciente de ellas porque solo así podrá definir objetivos realistas para él y para la compañía.

- Hacer saber lo valiosa que es la empatía y la capacidad de crear consenso, rasgos fundamentales para un líder. La mayoría de las decisiones tomadas en el seno de la empresa familiar se hacen mediante consenso, así que es importante que desde el principio se inculque este valor, al igual que el de la empatía, al futuro líder. Es importante hacerle saber que una empresa está formada por personas y tiene que aprender a lidiar con ellas, pues sino la empresa fracasará. Ponerse en el lugar de los demás y darles valor a todos los miembros de la compañía puede minimizar de forma drásticas las discusiones internas.

IV. CONCLUSIONES

La empresa familiar es una figura de gran relevancia en el paradigma empresarial nacional –ya que más del ochenta por ciento de las empresas españolas son familiares– e internacional –cuyo porcentaje asciende a más del setenta por ciento–. En este sentido el comprender sus peculiaridades y su forma de interactuar con el entorno, interno y externo, resulta clave para entender el propio funcionamiento de la actividad económica. El fin último de este Trabajo Fin de Grado no ha sido otro sino el estudio pormenorizado de este tipo de compañías, inicialmente de forma más general, para posteriormente, pasar a centrarnos en dos temas que son de gran actualidad en el mundo empresarial: la conciliación de vida familiar y laboral y el liderazgo.

En primer lugar, respecto a la conciliación de vida familiar y laboral se ha observado que, tras la crisis sanitaria, económica y social producida por el Coronavirus, la conciliación es un tema que se ha puesto en el punto de mira, exigiéndose soluciones pragmáticas que garanticen esa disociación entre el ámbito laboral y el personal. Esto ha sucedido porque la mayoría de los trabajadores que han tenido que optar por el teletrabajo, han visto peligrar su vida personal, pues al no haber una diferenciación física entre el mundo laboral y el personal, no han sentido que realmente desconectaban de su propio trabajo.

Además, tal y como se ha desarrollado en distintos apartados del trabajo, la mujer es la que mayores represalias ha sufrido en este sentido, ya que los roles de género imponen sobre ella, en mayor medida, las cargas familiares; ejemplo de esto es la crianza de los hijos. Esto ha supuesto que muchas mujeres, ante la incapacidad de poder conciliar su vida laboral con la personal, se han visto presionadas para dejar sus trabajos, contribuyéndose así a acentuar la desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. En mi opinión, considero de vital importancia el establecer una acción legislativa transversal que consiga acabar con estos roles de género impuestos en nuestra sociedad y que doten de mayores oportunidades a las mujeres en el mundo laboral, de forma que se salvaguarden sus derechos en situaciones críticas como la actual, consecuencia del Coronavirus.

En segundo lugar, respecto al tema del liderazgo, la principal conclusión que podemos obtener es que la figura del líder no es algo casual, sino que se tienen que dar una serie de rasgos personales y condiciones para que una persona sea considerada realmente un líder.

De esta manera, podemos deducir que el liderazgo no se alcanza meramente mediante un título que ratifique formación en liderazgo, o alcanzando la dirección de una empresa. El liderazgo implica un trabajo constante de introspección, en primer lugar, para conocerse a uno mismo; para posteriormente centrarse en las relaciones con los demás. Además de constancia y dedicación en este sentido. Es por esto por lo que una de las mayores recomendaciones que se les debe hacer a los actuales líderes de empresas familiares es que no deben presionar a sus sucesores para que se hagan con el control de la empresa. Para que realmente exista un líder, este tiene que elegir por voluntad propia, por pasión, su dedicación laboral. Solo de esta forma se conseguirá dar con un líder comprometido con la empresa y que realmente aporte valor a la misma.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Valencia: Tesis Doctoral (Universidad de Valencia).
- Bañegil, T., Barroso, A., & Sanguino, R. (2013). La gestión del conocimiento en las empresas familiares. En V. Fernandez, *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España* (págs. 69-84). Barcelona: OmniaScience.
- Barach, J., & Eckhardt, D. (1996). *Leadership and the Job of the Executive*. Westport, Connecticut: Quorum.
- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s CONCYTEG*, 83(7), 611-622.
- Benlloch, C., & Aguado, E. (2020). *Teletrabajo y conciliación: el estrés se ceba con las mujeres*. Recuperado el diciembre de 2020, de sitio web de The Conversation: <https://theconversation.com/teletrabajo-y-conciliacion-el-estres-se-ceba-con-las-mujeres-137023>
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2017). *Estudio del CIS sobre los roles de género, Barómetro de mayo 2017*. Recuperado el diciembre de 2020, de sitio web de Centro de Investigaciones Sociológicas: http://www.cis.es/cis/export/sites/default-Archivos/Marginales/3160_3179/3175/cru3175sexo.html
- Chamorro, S. (2017). *Conciliación: cómo hacer de ella una ventaja competitiva en tu empresa*. Recuperado el diciembre de 2020, de sitio web de Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/conciliacion-hacer-ella-ventaja-competitiva-tu-empresa>
- Christensen, N. (2014). *La Calidad Familiar en la Empresa Familiar es importante*. Recuperado el diciembre de 2020, de sitio web de LaEmpresaFamiliar.com: <https://www.laempresafamiliar.com/biblioteca/la-calidad-familiar-en-la-empresa-familiar-es-importante/>

- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Traducción al castellano: "Empresas que perduran: Principios Básicos de las Compañías con Visión de Futuro"; Ediciones Paidós Ibérica, S.A.; 1996, 1ª ed.). Nueva York: HarperCollins.
- Diario 20 Minutos. (2019). *Así cambia el permiso de paternidad y maternidad en España y así se hace en el resto de Europa*. Recuperado el diciembre de 2020, de sitio web del Diario 20 Minutos: <https://www.20minutos.es/noticia/3577140/0/diferencias-permiso-paternidad-maternidad-espana-resto-europa/>
- Díaz, J. (2016). *Las 7 cualidades esenciales del buen líder*. Recuperado el Diciembre de 2020, de sitio web de Negocios y Emprendimiento: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2016/07/cualidades-buen-lider.html>
- Estilosdeliderazgo.org. (2018). *Pasión*. Recuperado el Enero de 2021, de sitio web de Estilos de liderazgo: <https://www.estilosdeliderazgo.org/pasion/>
- European Family Businesses. (2013). *Families in Business for the long term, Definition*. Recuperado el noviembre de 2020, de sitio web de European Family Businesses: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
- Exonegocios. (2015). *Costos de agencia*. Recuperado el noviembre de 2020, de sitio web de Exonegocios: <https://exonegocios.com/costos-de-agencia/>
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Recuperado el Enero de 2021, de Colección Estudios e Informes Núm. 12, La Caixa: https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf
- Gallo, M. Á., & Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (2020). *Excedencia por cuidado de hijas/os*. Recuperado el enero de 2021, de sitio web del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Igualdad del Gobierno de España: http://www.inmujer.es/estadisticasweb/6_Conciliacion/6_2_ExcedenciasPermisosyReduccionessdeJornada/w121.xls

- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (2020). *Excedencia por cuidado de hijas/os según Comunidad Autónoma*. Recuperado el enero de 2021, de sitio web del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Igualdad del Gobierno de España: http://www.inmujer.es/estadisticasweb/6_Conciliacion/6_2_ExcedenciasPermisosyReduccioneseJornada/w79.xls
- Matijas, B. (2014). *Responsabilidad Social y las empresas familiares*. Recuperado el diciembre de 2020, de sitio web de LaEmpresaFamiliar.com: <https://www.laempresafamiliar.com/biblioteca/responsabilidad-social-y-las-empresas-familiares/>
- Nagy, J., & Wolff, R. (2016). *Influir en las personas*. Recuperado el diciembre de 2020, de sitio web de Caja de Herramientas Comunitarias: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/funciones-de-liderazgo/influir-en-las-personas/principal>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*. Recuperado el diciembre de 2020, de sitio web de la OMS: <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- Pertusa, E., & Rienda, L. (2009). *La eficiencia de la empresa familiar bajo el punto de vista de la teoría de la agencia*. Recuperado el diciembre de 2020, de Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante: http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/05_pertusa_rienda.pdf
- Rodríguez, U. (2019). *De los cinco meses de Islandia a los cinco días de Italia*. Recuperado el diciembre de 2020, de sitio web de La Voz de Galicia: https://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2019/04/02/cinco-meses-islandia-cinco-dias-italia/0003_201904G2P3992.htm
- Saiz, J. M., & Olalla, B. (2010). Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clusters de empresas familiares. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(68), 70-85.
- Solomon, S. (1998). *The Family Business Leadership Handbook* (Traducción al castellano: "Liderazgo en la empresa familiar"; Centro Libros PAPF, S.L.U.; 2010, 1ª ed.). Philadelphia: Family Business Magazine.

Suárez, J. (2018). *Autoconocimiento: la clave de un buen líder es conocerse a sí mismo*.

Recuperado el Enero de 2021, de sitio web de Excelente4es:
<https://excelente4es.com/2018/09/17/autoconocimiento-la-clave-de-un-buen-lider-es-conocerse-a-si-mismo/>

VI. ANEXOS

1. ANEXO I: Distribución del trabajo doméstico entre sexos.

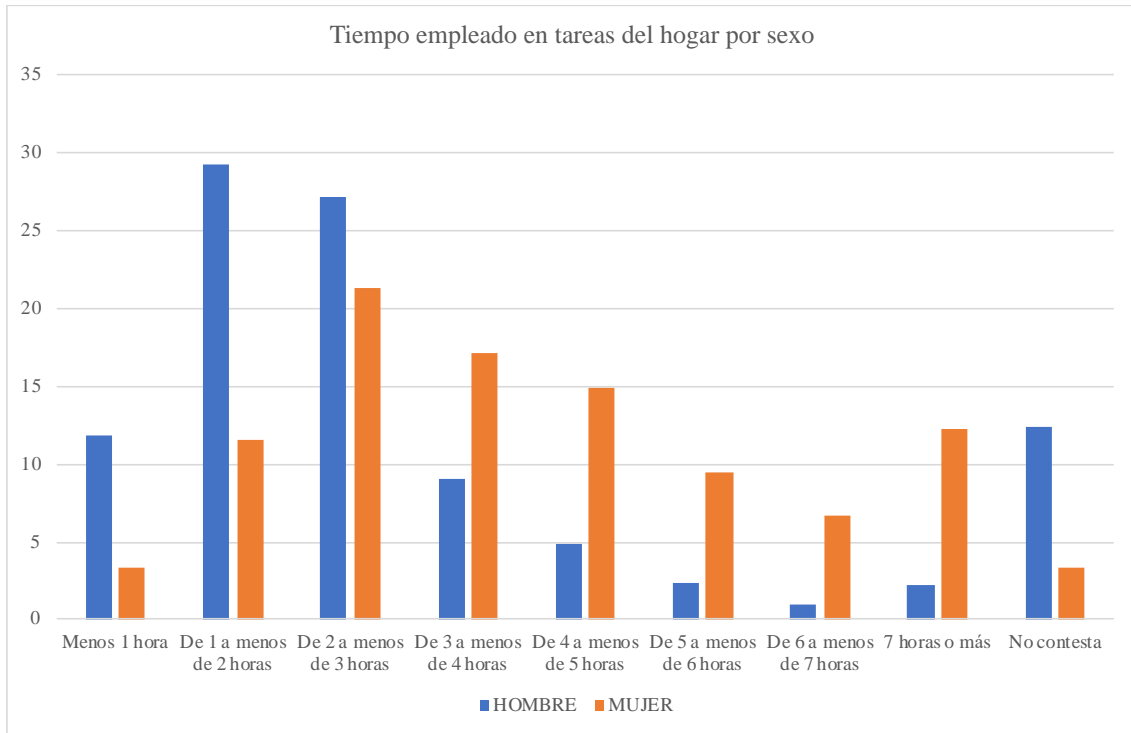
En este primer Anexo se ha llevado a cabo un estudio mediante datos obtenidos del centro de Investigaciones Sociológicas, con el objetivo de analizar como se distribuye la carga del trabajo doméstico entre hombres y mujeres, convivientes en el mismo hogar, para poder a través de este sacar ciertas conclusiones.

De esta forma, mediante diversos gráficos se ha analizado el tiempo, distinguiendo por sexos, invertido en:

- Tareas del hogar. Aquí se recogen las tareas en general, entendiendo como tal todo tipo de quehacer doméstico, incluyéndose también las tareas más rutinarias del cuidado de los hijos e hijas.
- Cocinar.
- Fregar los platos. Incluyendo aquí todo el tiempo invertido a recoger la cocina una vez se ha cocinado
- Hacer la compra
- Limpiar la casa
- Organizar actividades sociales. Refiriéndose en este caso actividades sociales conjuntas como pareja, no las individuales de cada miembro de la misma. Es decir, se quiere poner de manifiesto quién dedica más tiempo a hacer vida social con las amistades del núcleo familiar.
- Hacer pequeñas reparaciones de la casa.

Matizar que mientras la primera gráfica mide –en el eje de abscisas– el tiempo dedicado a las tareas del hogar yendo –de izquierda a derecha– de menos a más tiempo invertido, y diferenciando por sexos; la segunda gráfica y el resto de ellas se pregunta sobre quién hace esas tareas –midiendo el número de veces que se hace cada tarea y no

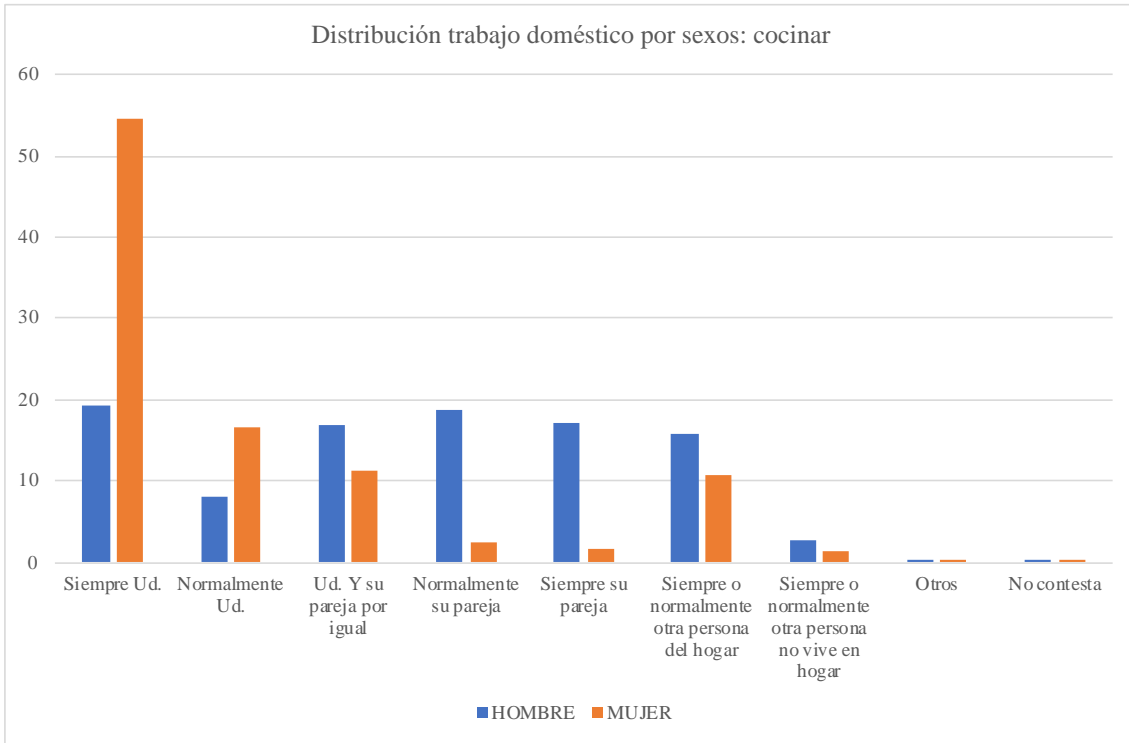
el tiempo empleado en la misma– a cada uno de los miembros del hogar para que respondan en consecuencia.



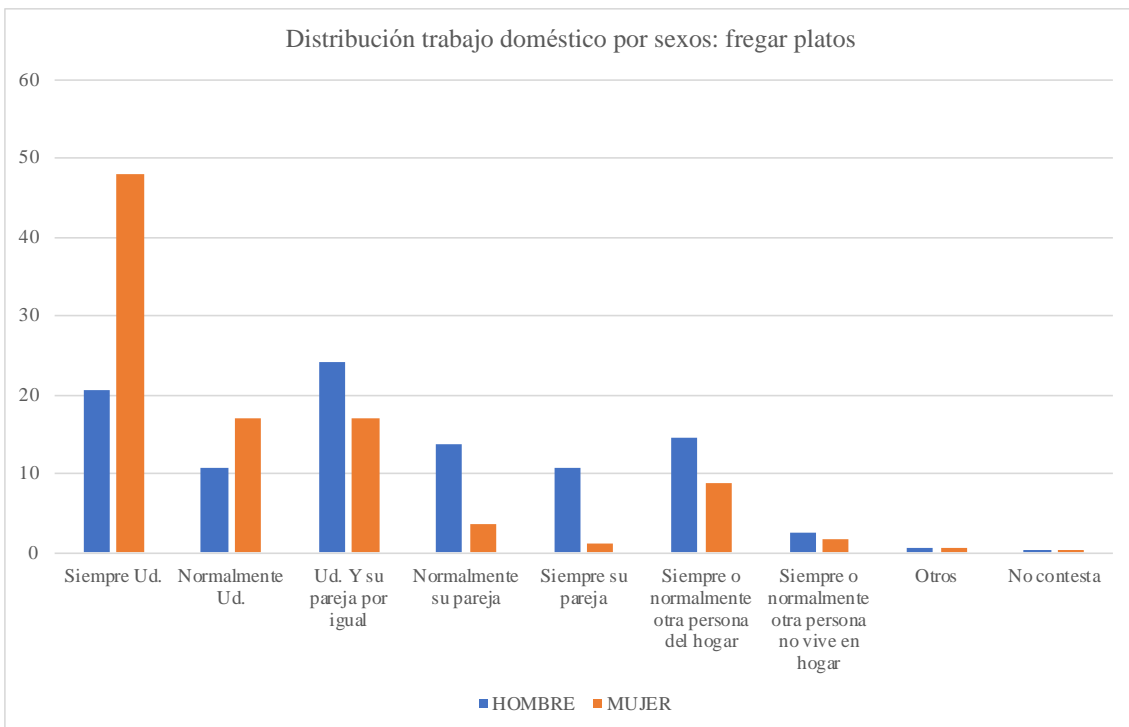
Gráfica 1. Tiempo empleado en tareas del hogar por sexo. Fuente: Elaboración propia a partir de(Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017) (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017).

Respecto a esta primera gráfica, la conclusión principal que se puede obtener es que las mujeres son las que dedican mayor número de horas a las tareas del hogar. De manera que en el rango de tiempo invertido a las tareas del hogar los hombres suelen dedicar de menos de una hora a dos horas; mientras que las mujeres suelen dedicar de tres horas hasta siete a tareas del hogar.

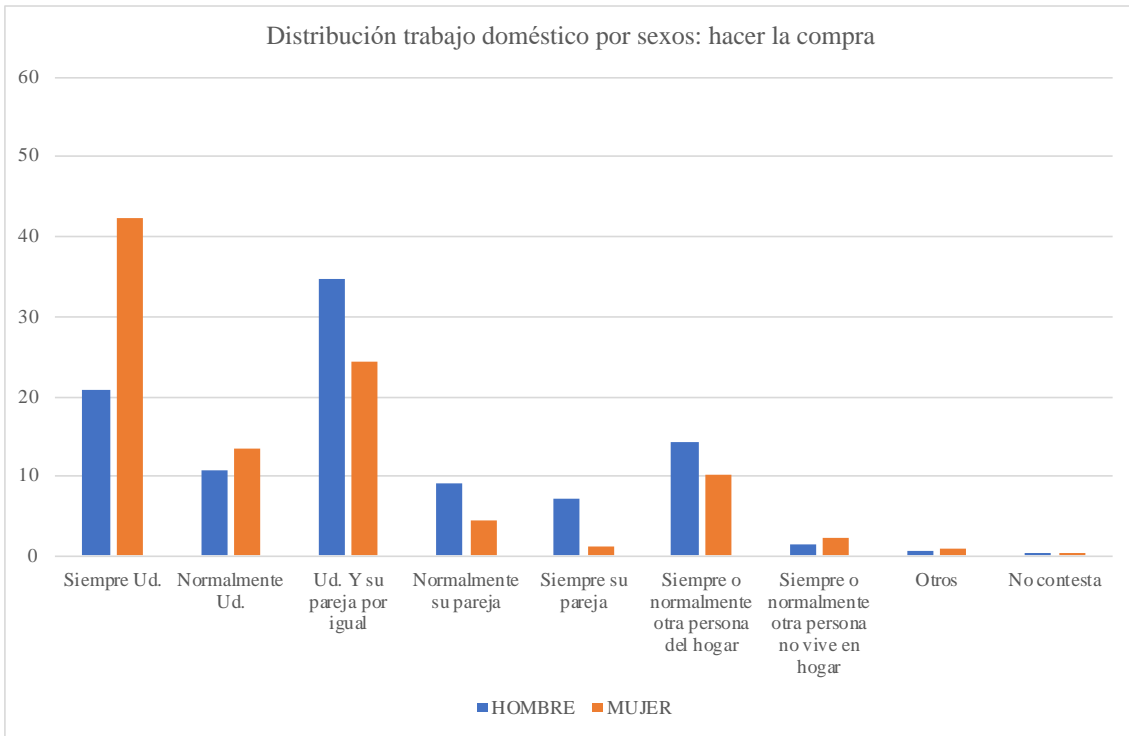
Ciertamente se observa que conforme mayor es el número de horas dedicados al hogar, menos mujeres, pero sobretodo, menos hombres invierten su tiempo en esto. Es decir, que a partir de las tres horas el número de mujeres que le dedican más horas a tareas del hogar se va disminuyendo, y lo mismo pasa con los hombres.



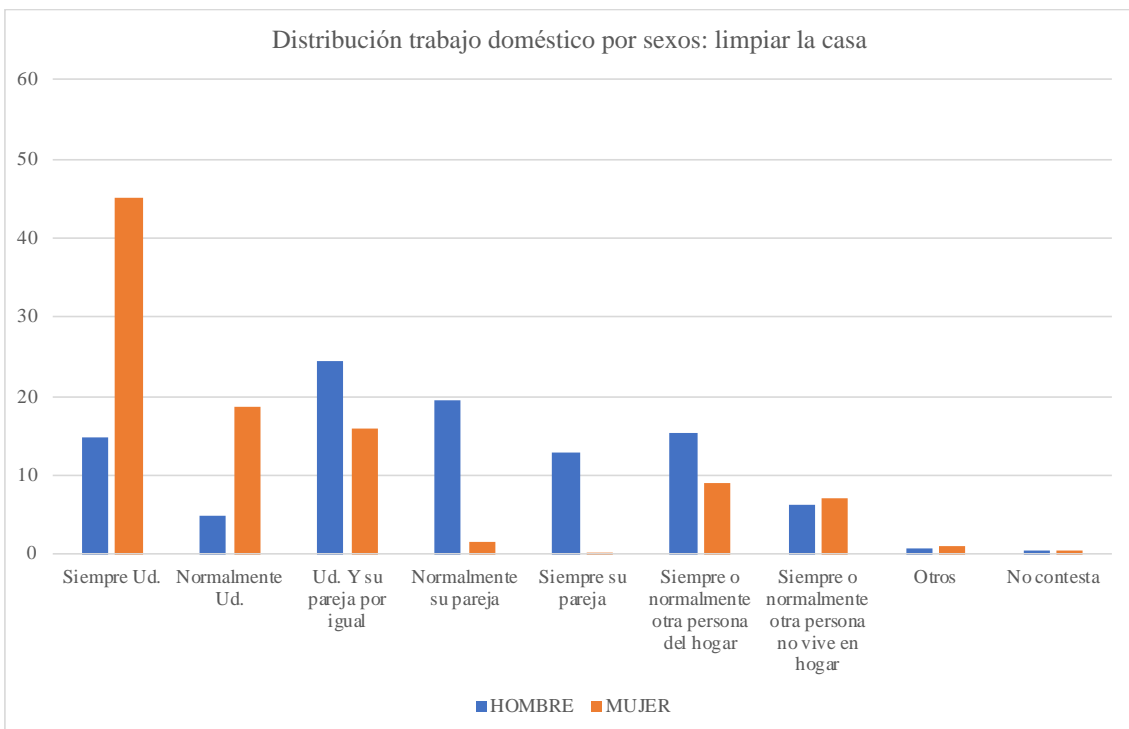
Gráfica 2. Distribución trabajo doméstico por sexos: cocinar. Fuente: Elaboración propia a partir de(Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017) (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017).



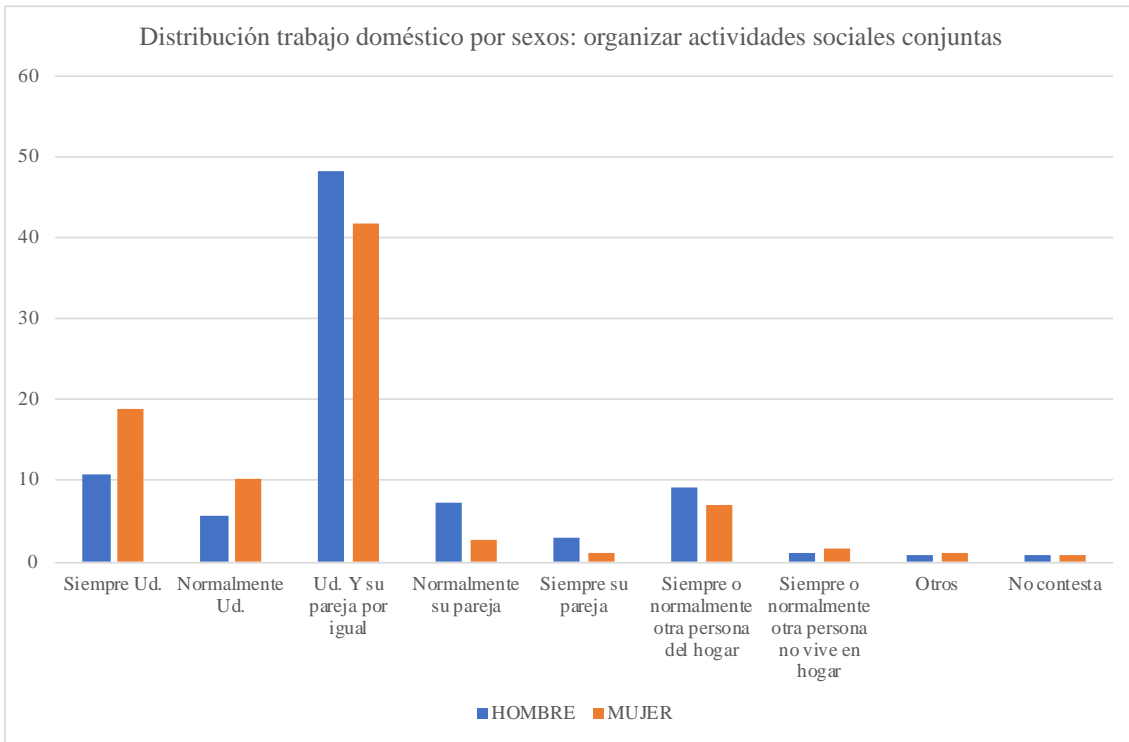
Gráfica 3. Distribución trabajo doméstico por sexos: fregar platos. Fuente: Elaboración propia a partir de(Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017) (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017).



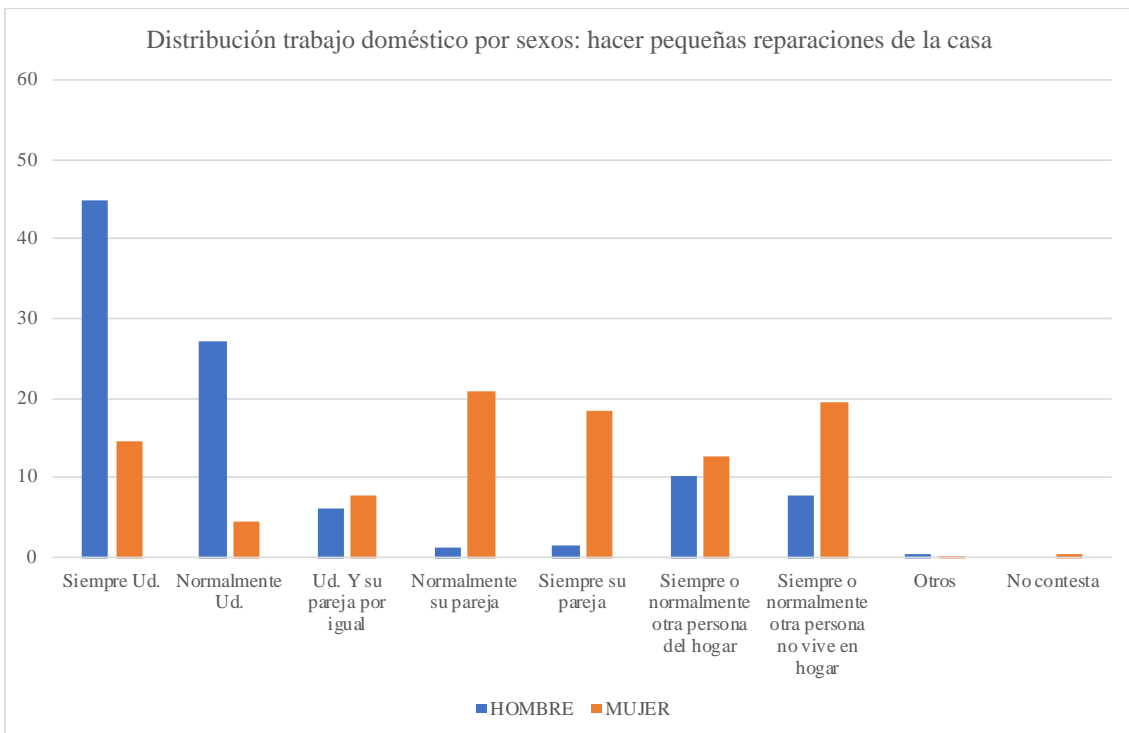
Gráfica 4. Distribución trabajo doméstico por sexos: hacer la compra. Fuente: Elaboración propia a partir de(Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017) (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017).



Gráfica 5. Distribución trabajo doméstico por sexos: limpiar la casa. Fuente: Elaboración propia a partir de(Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017) (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017).



Gráfica 6. Distribución trabajo doméstico por sexos: organizar actividades sociales conjuntas. Fuente: Elaboración propia a partir de(Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017) (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017).



Gráfica 7. Distribución trabajo doméstico por sexos: hacer pequeñas reparaciones de la casa. Fuente: Elaboración propia a partir de(Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017) (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017).

A raíz de los resultados obtenidos en las distintas gráficas podemos concluir que estas llegan a la misma conclusión que el primer gráfico –que la mujer es la que mayor número de tareas del hogar realiza– en todos los casos salvo en el de “hacer pequeñas reparaciones en casa”, labor que mayoritariamente es llevada a cabo por los hombres.

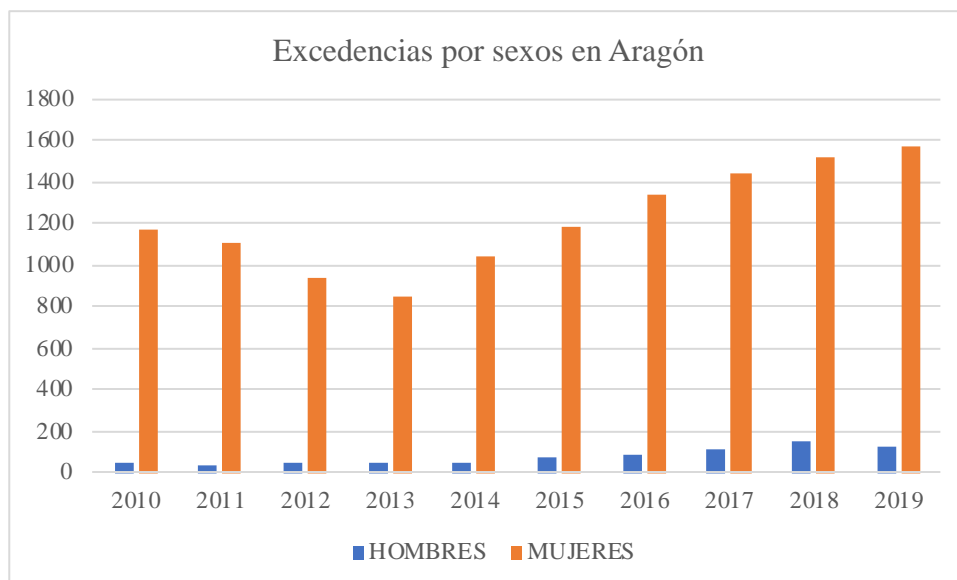
Sin embargo, un rasgo que llama la atención es que en todos los casos –salvo en el último–, la opción de “Ud. y su pareja por igual” que implica que esa persona tiene la creencia de que realiza esas tareas, en concreto, las mismas veces que su pareja, los hombres siempre marcan más esta opción que las mujeres en tareas que son llevadas a cabo mayoritariamente por mujeres, lo cual puede hacer pensar que los hombres tienen mayor percepción de realizar las tareas por igual que las mujeres.

2. ANEXO II: Gráficos a nivel nacional y autonómico, diferenciando por sexos, sobre la utilización de la excedencia como herramienta para conseguir conciliar vida laboral y familiar.

A través de los datos encontrados en el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades se ha procedido a realizar una serie de gráficos con el objetivo de ver cuántos hombres y, en contra posición, cuántas mujeres han optado por pedir una excedencia, a lo largo de diez años, con el objetivo de conseguir dedicar más tiempo a la vida familiar.



Gráfica 8. Excedencias por sexos en España. Fuente: Elaboración propia a partir de (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020)



Gráfica 9. Excedencias por sexos en Aragón. Fuente: Elaboración propia a partir de (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020).

Como podemos observar el primer gráfico hace referencia a los datos recogidos a nivel estatal y el segundo se centra en la Comunidad Autónoma de Aragón.

Las principales conclusiones que se puede obtener a partir de dichos gráficos son:

- Aragón está dentro de la media española, en cuanto a número de excedencias pedidas diferenciando por sexos, ya que se comporta de una manera prácticamente idéntica a la gráfica de los datos en España.
- La mayoría de las excedencias que se han pedido entre los años 2010 a 2019, tanto en toda España como en Aragón, han sido por parte de mujeres. Siendo estas un número exponencialmente mayor al número de excedencias pedidas por los hombres.
- En ambos escenarios, mientras que las excedencias pedidas por las mujeres se fueron reduciendo hasta 2013 y de allí en adelante volvieron a aumentar hasta la actualidad, las excedencias pedidas por hombres han ido aumentando poco a poco hasta la actualidad pero permaneciendo más o menos estables en el tiempo (no existen grandes variaciones)

En conclusión, podemos afirmar que siguen siendo las mujeres las que tienen más problemas para conciliar la vida familiar y laboral, tanto es así, que muchas de ellas siguen optando por herramientas como la excedencia para poder centrarse más al ámbito personal y familiar. Esto no es una casualidad, ya que, como se viene advirtiendo, la mujer es la que socialmente tiene que hacer frente a las cargas familiares, a costa de su vida laboral. Y esto, junto con el anexo anterior, no es sino una prueba más de dichos roles de género.

3. ANEXO III: Tabla comparativa de los permisos por maternidad y paternidad en otros países dentro y fuera de la Unión Europea.

Como ya se ha mencionado en el propio trabajo, en España la protección por nacimiento y cuidado de menor aún en una sola figura lo que antes eran las protecciones por maternidad y paternidad, correspondiéndole a ambos progenitores y/o adoptantes la misma duración y cuantía de la prestación. Siendo atribuibles a cada uno de ellos dieciséis semanas– 112 días a cada uno–de permiso intransferible. De manera que el permiso que le pertenece a uno de los progenitores, y no es disfrutado por el mismo, no puede ser cedido al otro progenitor.

A modo de poder comprar este permiso en España con otros permisos, que tengan el mismo objetivo, de otros países, tanto de dentro como de fuera de la UE, se ha elaborado la siguiente tabla resumen.

País	Maternidad: disfrute obligatorio	Paternidad: disfrute obligatorio	Maternidad y paternidad: disfrute voluntario	Observaciones adicionales
Islandia (fuera de la UE, pero en EEE)	150 días	150 días	60 días para repartirse entre ambos	
Suecia	90 días	90 días	300 días a repartir entre ambos	
Noruega (fuera de la UE, pero en EEE)	105 días intransferibles	105 días intransferibles	203 días para repartirse entre ambos	343 días con 100% de sueldo
Dinamarca	28 días antes del parto + 98 días posteriores al parto	Durante los 98 días después del parto: 14 días	224 días para repartirse entre ambos después de los 98 días posteriores al parto	

Alemania	60 días	60 días	300 días para repartirse entre ambos	65% del sueldo neto, máximo 1800 €/mes
Portugal	42 días después del parto	Durante los 42 días después del parto: 15 días obligatorios + 10 optativos	113 días para repartirse entre ambos	Entre el 80% y el 100% del sueldo
Reino Unido (fuera de la UE, pero aún en proceso de transición)	224 días, que pueden empezar hasta 77 días antes del parto	14 días después del parto		Madre cobra el 90% durante 42 días, y 168,5 €/semana. Padre cobra 145,18 €/semana.
Francia	42 días antes del parto + 70 días después del parto	3 días + 11 días de acompañamiento postnatal voluntario		
Italia	150 días después del parto	5 días		
Países Bajos	Desde la semana 36 del embarazo hasta 10 semanas después del nacimiento	3 días		
Finlandia	105 días	18 días	158 días para repartirse entre ambos	
Austria	112 días con 100% de sueldo	De 1 a 3 años, dependiendo si elige un % de su nómina o 436 € al mes		

Tabla 1. Tabla comparativa de los permisos por maternidad y paternidad en otros países dentro y fuera de la Unión Europea. Fuente: Elaboración propia a partir de (Rodríguez, 2019) y (Diario 20 Minutos, 2019).

Como podemos observar de dicha tabla, España está dentro de la media en duración y prestación económica en este tipo de protecciones. Sin embargo, mientras que en muchos países tales como Suecia, Dinamarca o Alemania existe un gran número de

días que pueden ser disfrutados por cualquiera de los progenitores, a su elección, en España esto no es posible porque como ya hemos explicado anteriormente dicha protección es algo intransferible.

En este sentido, podemos concluir que esta figura novedosa de aunar, lo que antes eran protecciones distintas –diferenciando por sexos–, en una sola, no hace sino contribuir de manera real y efectiva a acabar con esos roles de género, no dejando meramente en manos de las mujeres –las madres en este caso– el cuidado de los hijos e implicando de manera más directa al hombre –padre– en esta tarea, que fundamentalmente se ha considerado siempre “cosa de mujeres”.