

**Política y Sociedad**

ISSN: 1130-8001

ISSN-e: 1988-3129

<http://dx.doi.org/10.5209/poso.65122>EDICIONES
COMPLUTENSE

Pymes que facilitan la conciliación corresponsable a los hombres

Paco Abril Morales,¹ Jordi M. Monferrer,² Teresa Jurado Guerrero,³ Carmen Botía-Morillas⁴ y Victoria Bogino-Larrambeberé⁵

Recibido: 16-07-2019 / Aceptado: 28-05-2020

Resumen. La novedad de este trabajo reside en analizar cómo son las condiciones que favorecen una conciliación corresponsable de los hombres que son padres y cómo se explica que haya empresas españolas que están innovando en esa dirección. Se sigue la estrategia cualitativa en 11 pequeñas y medianas empresas (pymes), principal tejido productivo en España. Se ha comparado la evolución de las empresas a lo largo del tiempo y también empresas similares del mismo sector económico. Esto nos ha permitido comprender los factores internos y externos más relevantes. Los resultados muestran que el liderazgo dialogante y transformador y la cultura organizativa marcada por el tándem compromiso-confianza son elementos clave para entender cómo se pueden llegar a implementar políticas empresariales para la conciliación corresponsable.

Palabras clave: conciliación corresponsable; liderazgo transformador; análisis cualitativo; masculinidad; jornada compacta; teletrabajo.

[en] SMEs who Facilitate Co-responsible Work-life Balance to Men

Abstract. The novelty of this work lies in analysing the conditions that favour a co-responsible work-life balance to men who are fathers and how it can be explained that some Spanish companies are innovating in this direction. We will focus on the qualitative analysis of 11 small and medium-sized enterprises (SMEs), the main productive fabric in Spain. We have compared the evolution of companies over time and also similar companies in terms of economic sector. This has allowed us to understand the most relevant internal and external factors. The results show that dialoguing and transforming leadership and the organizational culture marked by the compromise-trust tandem are key elements for understanding how business policies can be implemented for co-responsible work-life balance.

Keywords: co-responsible work/life balance; transformative leadership; qualitative analysis; masculinity; compact working day; teleworking.

¹ Universitat de Girona, UOC (España).
E-mail: francisco.abril@udg.edu

² Universidad a Distancia de Madrid (España).
E-mail: jordimanel.monferrer@udima.es

³ Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED (España).
E-mail: tjurado@poli.uned.es

⁴ Universidad Pablo de Olavide (España).
E-mail: carmenbotia@upo.es

⁵ Universidad Pública de Navarra (España).
E-mail: victoria.bogino@unavarra.es

Cómo citar: Abril Morales, P. et al. (2020): “Pymes que facilitan la conciliación corresponsable a los hombres”, *Política y Sociedad*, 57(2), pp. 499-519.

Sumario. 1. Introducción. 2. Perspectiva teórica. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

1. Introducción

La conciliación entre la vida laboral, familiar y personal se suele abordar situando en el centro del análisis a las mujeres y “sus” dificultades para compaginar trabajo y familia. Los estudios de conciliación han sido abordados generalmente desde una perspectiva crítica y centrada en las mujeres (Torns, 2005) o desde la perspectiva empresarial (Chinchilla, 2006). Otros trabajos miden la distinta significación de hombres y mujeres ante el tiempo de trabajo (Moreno, Ajenjo, Borrás, 2018), o las dificultades socioculturales de los hombres para asumir las tareas domésticas (Merla, 2007). Este trabajo cambia el foco del análisis y se interesa por la conciliación de los hombres en las empresas. Estudiamos las posibilidades de conciliación que las empresas les ofrecen a través de las políticas de gestión del tiempo y de los horarios laborales. Esta perspectiva de una conciliación en la que madres y padres son corresponsables es muy innovadora en las ciencias sociales en España, cuyo inicio es el trabajo sobre la conciliación de los hombres de Abril y Romero (2008). Últimamente otros autores también están tratando el tema de la conciliación en las empresas desde la perspectiva de género y de los hombres (López-Ibor *et al.*, 2010; Meil-Landwerllin *et al.*, 2017).

La implicación de los hombres en las tareas domésticas y los cuidados es todavía mucho menor que la de las mujeres, tanto en España como en otros países occidentales (Bianchi *et al.*, 2012; Ajenjo y García, 2014), a pesar del declive del modelo del *sustentador masculino* y del aumento de parejas de doble ingreso (González, 2015). No obstante, los hombres están aumentando su participación en las tareas domésticas y en los cuidados de sus criaturas, como también muestran los citados estudios. Por ello cada vez más padres se enfrentan al reto de tener que conciliar el trabajo con el cuidado de sus criaturas.

La conciliación corresponsable⁶ no exige solo el compromiso de los padres sino también de las empresas e instituciones públicas. La novedad de este trabajo reside en analizar cómo son las condiciones que favorecen una conciliación corresponsable de los padres y cómo se explica que haya empresas españolas que estén innovando en esa dirección. Este estudio lo acotamos al análisis cualitativo de 11 pequeñas y medianas empresas (pymes), principal tejido productivo en España.

Las buenas prácticas para la conciliación corresponsable tienen dos dimensiones, una personal y otra organizativa. La personal se refiere a los actores que adoptan prácticas de conciliación, padres más o menos comprometidos con los cuidados; la organizativa alude a la cultura de la empresa que facilita la implicación paternal. En este análisis nos centramos en la dimensión organizativa y

⁶ Nuestro enfoque sobre la conciliación corresponsable se centra en las medidas que se ofrecen desde las empresas para favorecer el equilibrio de la vida laboral, personal y familiar. Sin embargo, tal como señala uno de los informes europeos de conciliación, junto a los permisos laborales y servicios en las empresas, son instrumentos fundamentales para el desarrollo de las políticas de conciliación en Europa la mejora de los servicios de atención a la vida diaria (Borrás, Torns, Moreno, 2007).

dejamos para un posterior análisis las prácticas de conciliación de los padres entrevistados.

Nuestro estudio acota el tema de la conciliación a la implicación de los hombres en los cuidados de sus menores, y además damos por hecho que ciertas condiciones laborales facilitan la conciliación corresponsable. No medimos la percepción subjetiva de toda la plantilla sino de personas relevantes para nuestro objetivo. Presuponemos que hay condiciones laborales que facilitan la implicación de los hombres en los cuidados de sus pequeños, excluyendo otras dimensiones de su vida personal y familiar, y estudiamos con entrevistas personales esa relación.

El estudio se centra en los horarios, el tiempo de trabajo y el tipo de jornada por considerar, que para la implicación paternal, las horas disponibles para estar con los hijos y su encaje con los horarios escolares son aspectos claves. Se puede aducir que tener buenas condiciones laborales para la conciliación no significa automáticamente que el padre se implique de forma corresponsable en los cuidados. Sin negar esa posibilidad, el objetivo es mostrar cómo ciertas condiciones laborales son más favorables a la conciliación corresponsable y estas son aprovechadas por algunos padres para cuidar de sus menores. Los hombres entrevistados muestran ciertas preferencias por dedicar una parte de su tiempo a cuidar de sus criaturas, oponiéndose con ello al estereotipo del hombre sustentador totalmente disponible para la empresa.

2. Perspectiva teórica

El objetivo de los estudios de caso consiste en averiguar cuáles son los factores institucionales y estructurales que explican que ciertas empresas hayan conseguido crear condiciones laborales que facilitan la conciliación corresponsable a sus empleados o a una parte de ellos. Muchos estudios miden la satisfacción de los empleados con las medidas de conciliación mediante una serie de escalas que recaban la opinión de los empleados sobre cómo perciben subjetivamente el conflicto entre trabajo y familia, los efectos negativos del trabajo sobre la familia, la adecuación del horario para la vida familiar y personal y la adecuación del tiempo libre que tienen para dedicarse a las tareas domésticas, para socializar, parar, preparar comidas saludables y para estar con la familia (Kelly, Moen y Tranby, 2011).

Los hombres comprometidos con los cuidados de las criaturas pueden aprovechar las condiciones laborales y las medidas que facilitan la conciliación en función del trabajo, las expectativas que sus jefes tengan acerca de su comportamiento y según la cultura organizativa de la empresa en general. Como bien resume Risman (2016), hay expectativas laborales sobre quién es un buen empleado que ponen límite a un buen aprovechamiento de las medidas laborales para desarrollar prácticas cuidadoras: “Any organization that presumes valued workers are available fifty weeks a year, at least forty hours a week, for decades without interruption presumes that such workers have no practical or moral responsibility for caregiving” (p. 213). Dentro del marco teórico de Risman (2016), la cultura de una empresa es muy significativa para explicar las desigualdades de

género, entendiendo por cultura la interacción entre lo que la empresa espera de sus empleados y las expectativas que estos consideran legítimas.

En la mayoría de las empresas hay factores que facilitan la conciliación y otros que la dificultan, incluso será normal que esto se dé a la vez, como muestran los estudios sobre los dobles vínculos o las instrucciones paradójicas. “El trabajador está envuelto en una situación intensa: por una parte, es libre para tomar las iniciativas que considere oportunas, pero por otra parte esas iniciativas deben coincidir con unas determinadas expectativas por parte de la dirección de la empresa. Estas teorías doble vinculantes pueden llevar a la confusión del receptor de las mismas, provocándole estados de ansiedad” (Fernández, 2007: 335). El uso de mensajes con dobles intenciones se usa además como instrumentos para controlar y reprimir posibles intentos de resistencia por parte de los empleados (Sewell, 1998). Los estudios de caso muestran las tensiones existentes entre condiciones que en teoría están pensadas para facilitar la conciliación y otras que en la práctica la dificultan.

La teoría del cambio explica por qué una empresa llega a tener condiciones laborales y medidas de conciliación que en la práctica permiten a algunos padres conciliar su desempeño laboral con el cuidado infantil. Según esta teoría, son las personas directivas y los comités de empresa, en su defecto, los representantes de los empleados, los actores del cambio. Sabemos que las actitudes y prácticas de los supervisores son fundamentales para que las personas que dependen de ellos puedan usar las medidas de conciliación sin tener que temer ser penalizadas por ello (Kossek *et al.*, 2011; Hammer *et al.* 2009). Los representantes de los trabajadores en la negociación colectiva, fomentados por la ley de igualdad de 2007 y restringidos por la reforma laboral de 2012, pueden presionar a la dirección de la empresa para introducir cambios (Chacartegui, 2013). También las personas empleadas pueden generar cambios realizando una negociación individual o acudiendo a los tribunales para conseguir protección frente al ejercicio de derechos fijados por ley.

No obstante, en muchas ocasiones estos actores en las empresas se verán incentivados, animados o convencidos de la necesidad de ciertos cambios por factores externos. Estos pueden ser de diferente naturaleza, y la literatura sobre el cambio en las empresas hace referencia a los siguientes:

- a) *Escasez de mano de obra* lleva a las empresas a ofrecer una mejora en las condiciones laborales para atraer o mantener determinados perfiles de empleados (véase para la importancia de la tasa de desempleo en un estudio de caso, Carvajal y Martín, 2015 y la importancia de retener a gestores en pymes, Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal y Cegarra-Navarro, 2012b). Para poder estudiar la influencia de este factor se pueden estudiar, bien empresas a lo largo de ciclos coyunturales con mayor o menor índice de desempleo en el sector o comparar empresas con mayor o menor dificultad para encontrar empleados. El problema con la última comparación es el alto nivel de desempleo en España hasta la actualidad. Según el último informe sobre el mercado laboral en España de Infojobs (2016), todavía hay mucha competencia: “Dado que el crecimiento de vacantes es superior al de inscripciones, la competencia se ha reducido de 63 a 56 inscritos por vacante. Esta buena cifra devuelve la ratio a los niveles del año 2009, pero aún muy lejos del de 28 inscritos por vacante del año

2008 (p.21)”. Incluso en los sectores que más ofertas tenían en 2016, informática y telecomunicaciones, había 12 inscritos por vacante.

- b) *Legislación o regulación pública* que implementa o incentiva la conciliación corresponsable, como son la regulación de las licencias parentales en la legislación laboral, las prestaciones de la seguridad social para los permisos de maternidad y paternidad, los planes de igualdad, los distintivos para la igualdad en la empresa y ligado a estos, a veces, la contratación preferente de empresas con distintivos de igualdad de género o sellos que acreditan las medidas de conciliación. Es también importante la regulación de horarios en el comercio y otro tipo de regulaciones de ámbito regional o municipal que puedan afectar a los horarios, como por ejemplo la remuneración de las excedencias o de las reducciones de jornada (Milner y Gregory, 2014).
- c) *Nuevos modelos organizativos y de control* que incorporan las necesidades personales y familiares de la plantilla como características legítimas a tener en cuenta para la organización del trabajo. Aquí se incluyen las tesis sobre la creciente importancia del liderazgo femenino (Amillano, Gartzia y Baniandrés, 2016), de la innovación abierta (Remneland y Knights, 2013) y de una cultura empresarial de apoyo a la conciliación (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal y Cegarra-Navarro, 2012a). Una buena gestión de los recursos humanos constituye cada vez más un factor altamente relevante para la competitividad en los mercados globales de las sociedades del conocimiento y para el consentimiento de los empleados en ocupaciones profesionales (Martínez, 2015).
- d) *Cambios culturales y demandas feministas* reflejados en la opinión pública, que inciden en las políticas públicas de conciliación empleo-familia (Ferragina y Seeleib-Kaiser, 2015) y quizás después en las negociaciones dentro de las empresas y que forman parte de argumentos legitimadores de cambios organizativos.
- e) *La ideología de quienes fundan nuevas empresas*, más comprometidas con la igualdad entre hombres y mujeres y que además lo trasladan a una cultura empresarial que facilita la conciliación corresponsable (Ejemplos de empresas tecnológicas americanas, p.ej. change.org).
- f) *El sector económico* de la empresa influye también en poder ofrecer mejores o peores condiciones laborales. Las empresas en el sector del comercio al por menor o en sectores con servicios 24 horas tienen seguramente más dificultades para poder conciliar una buena atención al cliente con unos horarios laborales buenos para la conciliación de empleo y vida familiar.

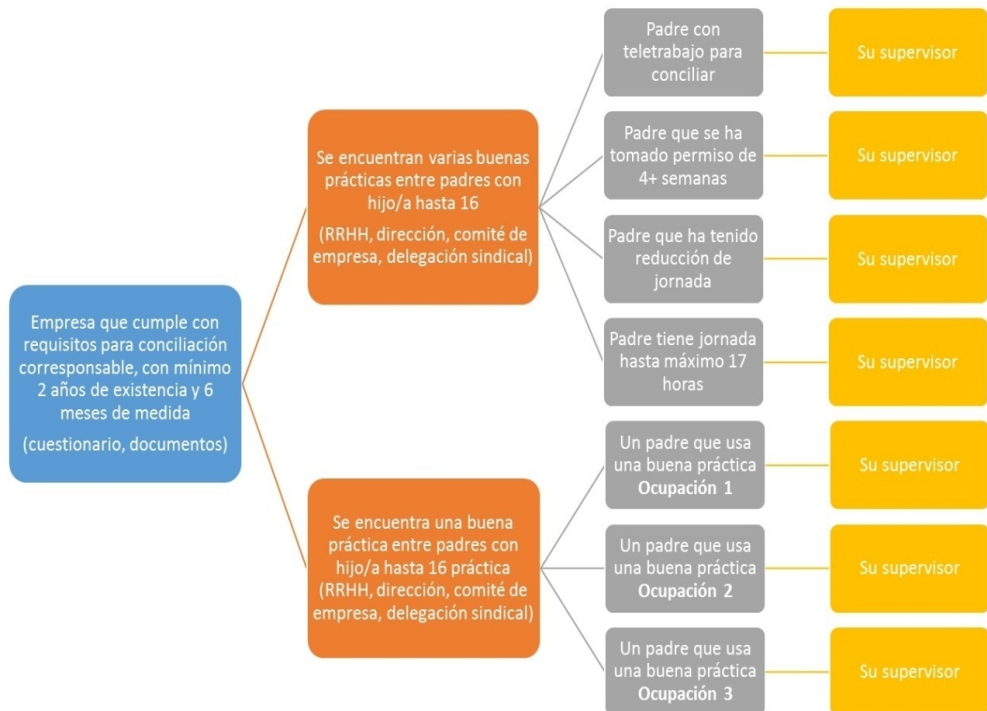
3. Metodología

El método cualitativo o comprensivo y la técnica de las entrevistas personales basadas en un guion de temas a tratar, realizadas a diferentes actores dentro de las empresas, tomadas como estudios de caso, ha sido la estrategia metodológica que se ha considerado más adecuada para respetar a nuestro objeto de investigación. Se ha descartado la observación participando como técnica de análisis, dadas las limitaciones de tiempo y recursos.

Para conocer y comprender cuáles son los factores que explican por qué algunas empresas han conseguido establecer prácticas que permiten conciliar a algunos

hombres frente a otras que no lo consiguen, se podrían haber comparado empresas. Ese método tiene dos importantes problemas. Por un lado, habría que comparar dos empresas muy similares para poder estar seguros de que las diferencias observables son las que explican prácticas de conciliación diferentes y no son otros factores, como el sector económico, o su posición en el mercado, por ejemplo. Por otro lado, es más difícil que una empresa acceda a ser estudiada si el objeto de estudio es “malas” en vez de “buenas” prácticas. Estas dos dificultades nos han hecho optar por una comparación *longitudinal* (retrospectiva) de una empresa a lo largo de los últimos años, que nos permita comprender los factores internos y externos que han propiciado una cultura empresarial facilitadora de la conciliación corresponsable. El análisis retrospectivo nos permite ver cómo, dentro de una determinada posición estructural en los mercados de productos y servicios, algunas empresas usan los márgenes de libertad existentes para innovar en la gestión de los recursos humanos, facilitando prácticas de conciliación para sus empleados.

Gráfico 1. Niveles de análisis y posibles comparaciones en las empresas estudiadas



Fuente: elaboración propia.

También aprovechamos la comparación entre diferentes ocupaciones dentro de una misma empresa para comprender por qué las medidas excluyen a ciertas ocupaciones o diferentes ocupaciones se acogen a diferentes medidas. Esa comparación entre ocupaciones nos proporciona respuestas acerca de por qué los análisis cuantitativos encuentran reiteradamente importantes diferencias entre empleados situados en posiciones diferentes dentro de la jerarquía de ocupaciones.

Además, permite comprender si existen culturas organizativas que abarcan a todo el personal o persisten clichés de género que generan culturas estereotipadas en algunos de los ámbitos de las empresas.

Las empresas que se han seleccionado son de diferentes tamaños y tienen diferentes complejidades. Hay estudios de casos en empresas grandes que destacan por mostrar varias buenas prácticas de conciliación a la vez, en los que estudiamos todas las diferentes prácticas desarrolladas, lo que nos permite comparar entre diferentes ocupaciones. Después hay empresas pequeñas o que solo destacan por una práctica, lo que hace que el estudio de caso sea más reducido, aunque siempre se intenta comparar entre ocupaciones. Las fuentes de información son variadas, siempre que haya sido posible. El máximo al que se aspira es obtener información de diferentes actores a través de entrevistas personales (RR. HH., dirección, comité de empresa, delegación sindical, padres y sus supervisores) y documentación pública o que se nos facilita (véase Gráfico 1).

3.1. Proceso de selección de las empresas y de los padres

Para el trabajo de campo de los estudios de caso se parte de la empresa como unidad de análisis y la muestra es de empresas, como primeras unidades de selección, y de padres de la plantilla de las empresas seleccionadas como unidades de segundo nivel. Para poder cumplir con los dos criterios, se seleccionaron empresas en las que trabajan hombres, que sean padres con menores de 16 años y que estos muestren en el ámbito laboral prácticas que hacen pensar que pueden ser padres que puedan comprometerse con los cuidados⁷. El universo de empresas son todas las empresas con al menos un empleado hombre y con sede en el Estado español, pero dentro de la limitación de recursos y de su uso eficiente, se ha decidido contactar con empresas que hayan recibido algún distintivo de igualdad que reconozca sus esfuerzos por ser una empresa que persigue la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Distintivo de Igualdad en la Empresa), que ofrece medidas de conciliación (Sello Reconcilia, Red Empresas NUST, Generando Cambios) o que ha sido certificada como empresa familiarmente responsable (distintivo efr). No obstante, también se han contactado empresas de las que se tenía noticias de sus posibles buenas prácticas a través de diversas redes sociales y medios de comunicación. Estos criterios de selección nos permiten analizar qué medidas de las que ofrecen estas empresas, distinguidas por sus políticas de igualdad y conciliación, son a las que se suelen acoger los hombres que tienen hijos e hijas menores.

Además, se han elegido cuatro indicadores concretos (es suficiente que se cumpla uno), además de las dos condiciones necesarias que también se deben dar (en los trabajos a tiempo completo se debía trabajar un máximo de 40 horas semanales incluyendo horas extras y la jornada laboral será como mucho hasta las 17 horas), que plantean *a priori* un modelo ideal de empresa que facilita la conciliación corresponsable a hombres con hijos e hijas:

- a) *Algún padre va a disfrutar/ha disfrutado en 2017 del permiso de paternidad de cuatro semanas, en su totalidad, o de un permiso más largo ofrecido por la*

⁷ Como las entrevistas son retrospectivas, se han incluido a padres con hijos hasta 16 años porque estos pueden contarnos su experiencia retrospectiva desde que nacieron sus hijos e hijas.

empresa. Como esta es una medida legislativa nueva, cuyo uso requiere una adaptación organizativa, permite analizar los retos organizativos y culturales que puede presentar a la empresa. También permite comparar la introducción del permiso de paternidad en 2007 y la ampliación ahora.

- b) *Algún hombre tiene o ha tenido reducción de jornada por guarda legal de un menor de 12 años o por cuidado directo de un familiar.* La reducción de jornada implica casi siempre una pérdida de salario, lo que la convierte en un arma de doble filo, ya que permite la conciliación, pero penaliza a quien ha utilizado este permiso, en el presente y en su proyección futura. No obstante, es de suponer que las empresas en las que los hombres se acogen a esta medida se caracterizan por una cultura organizativa abierta a la conciliación corresponsable. Además, parece que su penalización depende del tipo de ocupación.
- c) *Algún hombre realiza teletrabajo para poder conciliar empleo con vida personal y familiar.* Esta medida penaliza menos al no ir ligada a una pérdida de salario, por lo que los hombres se acogen a ella con más facilidad. Aunque usar esta medida no significa que automáticamente ese mayor tiempo en el hogar se use para cuidar, en el contexto español es un indicador de una cultura empresarial que se basa menos por el presentismo y más por el trabajo por objetivos. Sabemos que el teletrabajo puede ir unido a una mayor intensidad laboral o a una falta de demarcación entre el tiempo laboral y el personal.
- d) *La mayoría de la plantilla de la empresa realiza una jornada continua/intensiva o tienen control sobre su horario (pueden trabajar donde, cuando, cuanto y como quieran) y en la empresa hay algún padre con menores.* Este indicador se basa en el supuesto de que los padres con estas condiciones favorables, van a hacer uso de su relativamente alta disponibilidad de tiempo extralaboral para cuidar. La empresa en teoría crea posibilidades para la conciliación corresponsable.

La flexibilidad horaria a la entrada y salida del trabajo, los bancos de horas y otras medidas de tiempo son medidas adicionales que también se estudian y complementan las buenas prácticas.

El proceso de acercamiento a las empresas y del trabajo de campo se divide en ocho pasos.

- 1) Se buscaron colaboraciones con entidades que otorgan sellos de conciliación o distintivos de igualdad en la empresa.
- 2) Se pidió a las empresas que rellenasen un cuestionario online desde la entidad colaboradora o directamente desde el proyecto IMPLICA⁸. El cuestionario recoge preguntas sobre el tamaño de la empresa, tipos de horarios, medidas de conciliación y el uso que de estas hacen los padres.
- 3) Se mantuvo una conversación telefónica con la persona responsable de RR. HH. o de dirección que ha contestado a la encuesta para pedir una entrevista personal y realizar algunas preguntas adicionales, si el cuestionario no permitió tener toda la información necesaria.

⁸ Implica es un proyecto financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad (CSO2014-58754-P), que tiene por título "Tiempos de trabajo, paternidad e infancia. ¿Cómo promover la implicación de los padres en el cuidado y mantener la igualdad de género desde las políticas empresariales?", y que ha permitido la investigación que sustenta este artículo. Más información sobre el proyecto en: <http://implicaproject.org/>

- 4) En el caso de encontrar disponibilidad para participar, se mantiene una primera entrevista con la persona encargada del tema en su despacho en la empresa.
- 5) Pedimos poder realizar una entrevista personal con padres de interés para el proyecto. A estos se les propuso una entrevista personal en su casa u otro espacio fuera de la empresa para evitar la censura estructural que realizar las entrevistas en el entorno laboral podría suponer, y a la vez ubicarles en otro plano más familiar y personal. Al tratarse de un tiempo no laboral, se les incentivó la participación con una tarjeta regalo por el valor de 50€.
- 6) Intentamos entrevistar a quien le supervisa en su lugar de trabajo para recabar su visión sobre las tensiones entre permitir flexibilidad para la conciliación y cumplir con los objetivos departamentales y de la empresa.
- 7) En caso de haber sido posible y considerarlo de interés, procedimos a realizar una entrevista con representantes del comité de empresa o delegados sindicales.
- 8) Se volvió a mantener una reunión de balance, agradecimiento e invitación a la conferencia final con las personas responsables de recursos humanos o de dirección.

4. Resultados

Entre las empresas seleccionadas en Madrid, Barcelona, Navarra y Andalucía, entre 2017 y 2018, no hay ninguna del sector primario, de la construcción o del comercio, porque en estos sectores hay muy pocas empresas con distintivos. Seleccionamos exclusivamente a pymes, que corresponden al 99,7% de las empresas inscritas en la Seguridad Social (MEIC, 2018). Tenemos cinco empresas de servicios tecnológicos, porque estas cumplían con más facilidad los requisitos de nuestro modelo teórico y tenían más padres jóvenes.

4.1. ¿Once empresas conciliadoras corresponsables?

La tabla 1 muestra las características básicas de las empresas seleccionadas. En cinco empresas predominan plantillas masculinizadas, que coincide con los sectores más masculinizados (servicios tecnológicos e industria). Lo opuesto ocurre con las empresas de sectores sociales, ya que en sus plantillas predominan las mujeres. Siete empresas son jóvenes, porque se fundaron en este milenio, aunque también hay empresas más maduras, fundadas entre 1973-1997. Las plantillas suelen ser jóvenes al predominar las personas de entre 20 y 40 años. En teoría todas las empresas tienen jornadas semanales de trabajo de menos de 41 horas, pero en la práctica hemos entrevistado a padres que ocasional o regularmente hacían horas extras. Seis empresas tienen jornadas que oscilan entre 35 a 39 horas. Siete empresas tienen jornadas laborales compactas, intensivas, control del horario por parte del trabajador o permiten los cambios de turnos por motivos de conciliación. Hay cuatro, sin embargo, que tienen una jornada partida larga o turnos fijos por antigüedad.

A partir de nuestro modelo teórico ideal y del análisis realizado, se han clasificado a las empresas en tres grupos: empresas con prácticas de conciliación mejorables, medias y altas.

Tabla 1. Perfil de las empresas de la muestra ⁹

Grado de conciliación corresponsable	Sector de actividad	Tamaño de plantilla	Horas semanales	Empresa Masculinizada/ Feminizada	Sexo persona(s) en Dirección	Tipo de jornada	Año de fundación	Condiciones teóricas que se cumplen
Alta	1. Servicios tecnológicos	45	38	Equilibrada	Mujer	Compacta	2007	1, 2, 3c, 3d
	2. Servicios tecnológicos	13	37	Masculinizada	Hombre	Flexibilidad autónoma	2013	1, 2, 3a, 3b
	3. Servicios tecnológicos	9	39	Masculinizada	Hombre	Compacta	2010	1, 2, 3b, 3c
	4. Servicios a personas	100	37,5	Feminizada	Mujer	Compacta, partida, turnos	1985	1, 2, 3c, 3d
	5. Industria	17	40	Masculinizada	Hombre	Intensiva	1997	1, 2, 3c, 3d
Media	1. Servicios de gestión y consultoría	4	35	Feminizada	Mujer y Hombre	Intensiva	2007	1, 2
	2. Servicios tecnológicos	33	40	Masculinizada	Hombre	Partida, flexible	1989	1, 3b
Mejorable	1. Servicios de gestión y consultoría	100	38	Equilibrada	Hombre	Partida	2005	1
	2. Industria	82	40	Masculinizada	Hombre	Partida e Intensiva	1973	1
	3. Servicios a personas	90	40	Feminizada	Mujer	Partida y turnos	2014	1, 3d
	4. Servicios tecnológicos	48	40	Masculinizada	Hombre	Partida	2006	1

Fuente: elaboración propia.

4.2. Empresas con prácticas mejorables: el liderazgo y la cultura organizativa como obstáculos para la conciliación

Las cuatro empresas que están en este grupo tienen un distintivo que las reconoce como empresas que facilitan la conciliación. Algunas de ellas solicitaron el sello con la idea de retener y atraer talento, con el objetivo de facilitar la comercialización del producto o, en otro caso, el sello como “imagen”. En un último caso la obtención del sello obedece a una estrategia de ventaja comparativa en los concursos públicos en un sector muy competitivo. En la práctica estas empresas tienen jornadas partidas largas y las medidas de conciliación que ofrecen son parciales, solo afectan a una parte de la plantilla o son ineficaces.

En la empresa Mejorable1 no se ficha, se ofrece flexibilidad de entrada y salida y teletrabajo puntual. En la práctica, el horario partido en esta empresa facilita que se utilicen parte de las horas de comida para trabajar y las jornadas semanales reales llegan fácilmente a las 43-45 horas. Un padre supervisor come rápidamente

⁹ Nota: 1. Jornada semanal de menos de 41 horas 2. Jornada laboral compacta o partida hasta máximo las 16:30 horas con flexibilidad horaria de entrada (en algún departamento). 3a. Control total de horario y lugar de trabajo por las y los trabajadores, 3b. Teletrabajo regular posible para toda la plantilla, 3c. Se facilita la reducción de jornada a hombres, 3d. Se facilita el uso de las 4 semanas de permiso de paternidad en modalidad a tiempo completo o parcial.

y suele hacer jornadas diarias de 9 horas. No se queja porque quiere promocionar y cobrar un plus de productividad. Según otro informante, las horas extras se compensan con tiempo, pero según otros sus “esfuerzos extras” no fueron compensados. Según dos entrevistados, en varios departamentos el estrecho trabajo con los clientes determina el horario y el número de horas de trabajo. En tareas que no requieren el cara a cara con la clientela se ofrece una mayor flexibilidad. Un padre tuvo que luchar para conseguir una reducción de jornada con la concreción horaria que necesitaba.

En MeJORable2, la jornada intensiva en el área de producción se implantó por necesidades de producción, pero en el área de oficinas no disponen de jornada intensiva y se considera un gran logro que recientemente las oficinas cierren a las 18:30h. El teletrabajo es visto con desconfianza por la dirección, y predomina la cultura del presentismo. En esta área de la empresa, algunos empleados han optado por la reducción de jornada porque sus demandas de conciliación no han sido atendidas (poder entrar más tarde para llevar los niños al colegio, comer en menos tiempo o tener la posibilidad de teletrabajo).

En MeJORable3, las medidas de conciliación están estratificadas por categorías laborales. Al ser un sector, el de la atención personal, con sueldos bajos, las mejores condiciones de conciliación actúan como incentivo asociado a aquellos trabajos que exigen una mayor cualificación. El turno de mañana, de 8 a 15h, es el más deseado por padres y madres, pero solo se accede a él por antigüedad y no se tienen en cuenta las necesidades personales y de conciliación para optar a este turno. La flexibilidad de entrada y salida solo se permite en casos excepcionales. La reducción de jornada de los hombres es vista con desconfianza desde la dirección, mientras que para las bajas por maternidad o paternidad la empresa contrata personal de sustitución. Sin embargo, uno de los padres entrevistados declaró tener que ir a trabajar varios días durante su primer permiso y atender telefónicamente temas de trabajo mientras disfrutaba del segundo, aunque se le añadieron días posteriormente para compensar. En general, la conciliación de los padres entrevistados en esta empresa es posible porque cuentan con el apoyo de abuelas o por los mejores horarios de sus parejas, y no porque la empresa lo facilite.

MeJORable4, al ser una empresa de desarrollo y consultoría tecnológica, tiene las características de flexibilidad y deslocalización del trabajo que permitirían establecer medidas para la conciliación corresponsable. La opción del teletrabajo se podría implementar, ya que la aplicación con la que trabajan se puede usar desde cualquier lugar. Sin embargo, en la práctica, el teletrabajo se usa solo de forma puntual. Hay flexibilidad horaria y no hay que fichar, pero el horario es partido hasta las 18:45h. Los dos padres entrevistados, ambos supervisores, admiten que trabajan muchas horas y que están disponibles para lo que haga falta porque se les paga y promociona por su compromiso. En los últimos dos años se ha ido incrementando el salario y ofreciendo otras compensaciones en especie como seguro médico, cheques comida y vehículo de empresa.

Una característica que comparten las empresas de este apartado es que la cultura organizativa está basada en la extensa presencia física en el lugar de trabajo, sin poder teletrabajar o solo puntualmente. La flexibilidad horaria está orientada a los intereses de la dirección, y también se intenta acomodar el uso de la reducción de jornada o del permiso de paternidad a las supuestas necesidades de la clientela

(reducción por días en vez de horas, trabajo durante el permiso de paternidad o permiso a tiempo parcial).

En estas empresas la organización del trabajo es jerárquica y varios informantes señalan cómo los mandos intermedios para poder cobrar pluses y promocionar tienen que estar en línea con la forma de ejercer el liderazgo en la empresa. Este va de un continuo, que oscila entre un paternalismo autoritario que intercambia disponibilidad por favores personales puntuales hasta un liderazgo descrito como “machista” por un informante. Estos liderazgos esperan amplia disponibilidad horaria, en particular de los hombres, que son percibidos como principales proveedores. En los sectores con escasez de personal cualificado estas empresas ofrecen más mejoras económicas que temporales para atraer y retener los perfiles difíciles de conseguir.

4.3. Empresas con conciliación media: la conciliación como valor añadido

Hemos clasificado a dos empresas como medias en cuanto a conciliación corresponsable, una por tener una jornada laboral partida hasta las 17 horas y otra por no ofrecer teletrabajo puntual ni flexibilidad horaria a toda la plantilla. No obstante, la conciliación corresponsable forma parte del ideario y la filosofía de estas empresas.

La empresa Media1 de servicios y gestión a empresas fue fundada en 2015 por una pareja con tres hijos y una hija y dificultades para conciliar en la que, además, el padre es un hombre cuidador corresponsable. La pareja, cansada de que sus hijos estuvieran principalmente al cuidado de los abuelos, decidió crear la empresa donde trabajan ellos dos, una empleada a tiempo completo y otra a tiempo parcial. Conocían por la prensa empresas que habían adoptado una jornada intensiva todo el año y que les había funcionado. Además, habían detectado que la demanda de trabajo por las tardes era menor. Su apuesta fue anunciarse en los medios locales como empresa con un horario europeo y convertir su horario en un valor añadido. Avisaron a los clientes por carta del nuevo horario y, salvo algunas resistencias iniciales, estos se adaptaron. La pareja propietaria de la empresa afirma que las empleadas están contentas porque se les permite cuidar su vida personal, lo que hace que se impliquen y sean muy productivas durante su horario de trabajo.

La empresa Media2 evolucionó desde un negocio dedicado a la venta de un producto que servía para la fiscalización del tiempo de los empleados, al desarrollo de un software que posibilita la flexibilidad y la autogestión de la persona empleada. Este cambio de negocio llevó aparejado un cambio de valores en la empresa, puso a prueba con sus empleados los sistemas que venden a otras empresas y generó un discurso que conjuga el bienestar y “felicidad” de los empleados con la eficiencia, rentabilidad y productividad empresarial. Su modelo de conciliación lo denominan “flexibilidad autogestionada”, porque los empleados pueden flexibilizar hasta el 50% de la jornada. Además, la mayoría de los empleados tiene la opción de realizar un 20% de la jornada en la modalidad de teletrabajo. Solo los puestos de atención técnica a clientes y comerciales tienen más rigidez de horario. Según explica la gerencia de la empresa, el tipo de flexibilidad que ofrecen se basa en la confianza. Esta es posible porque está supervisada

mediante la tecnología que han desarrollado. De no ser así, y a causa del tamaño de la empresa, la flexibilidad podría provocar conflictos y agravios comparativos, según los informantes.

Ambas empresas tienen una cultura organizativa abierta al diálogo y liderazgos muy sensibilizados con los temas de conciliación, entendida como un derecho de mujeres y hombres. En Media1 la pareja propietaria ejerce un liderazgo cercano, familiar y horizontal; toda la plantilla conjuntamente participa en la toma de decisiones en lo referente a cuestiones laborales. Media2 no tiene una estructura horizontal en la toma de decisiones, pero hay diálogo entre los empleados y la dirección, los líderes son cercanos y suelen atender las demandas de la plantilla.

4.4. Empresas con un alto grado de conciliación: cuando el bienestar del personal forma parte de los beneficios

Tres de las cinco empresas con un alto grado de conciliación en este apartado pertenecen al sector tecnológico. Se dedican al desarrollo y gestión de productos tecnológicos para otras empresas. Son empresas fundadas a partir de 2007 que por su filosofía y características tecnológicas, permiten en teoría nuevos modelos de gestión individualizada del trabajo.

El paradigma lo representa la empresa Alta2, que ha puesto en marcha un sistema de flexibilidad autónoma. Esta *start-up* permite una libre distribución horaria y del lugar de trabajo. El único requisito es asistir a las reuniones de equipo y entregar el trabajo a los clientes a tiempo. Se trabaja por objetivos, con presupuestos ajustados, no definitivos sino abiertos, que dependen de las horas invertidas en cada proyecto. Estas se anotan con el objetivo de facturar al cliente y también para que cada trabajador o trabajadora pueda controlar su carga de trabajo y compensarla con tiempo libre. La jornada laboral es de 37 horas semanales. Todos tienen llave de la sede y casi todos suelen asistir al centro de trabajo los días laborables, pero sus horarios semanales pueden variar según sus necesidades personales. Para esta empresa, el bienestar de la plantilla se considera un valor añadido. El trabajo que se realiza necesita de una gran capacidad de concentración, y la empresa entiende y respeta los ritmos de cada persona porque su estado emocional es algo que importa. Se puede incluso dejar el trabajo para el día siguiente si un día no están “finos”, ya que se requiere alta capacidad de concentración.

Baltasar: ... y por lo que sea me duele una pierna, pues no vengo y trabajo desde casa todo el día [...]. Y estoy allí sentado en mi casa, tranquilamente, que yo tengo mi sitio acondicionado también, ¿no?, para [...]. Y trabajo desde casa y ya está. Otro día estoy aquí y a lo mejor... como el trabajo es mental muchas veces, ¿no? [...] Si no estás fino, pues mejor en casa y ya recupero ese tiempo en otro momento... A veces no sale y es mejor cortar, es mejor cortar (padre, Alta2).

Las empresas Alta1 y Alta3 tienen horarios más regulares, pero atípicos para el sector. Ambas apostaron en 2017 por la jornada compacta: reducir a 30 minutos el tiempo para comer para poder salir a las 16:30h. En la Alta1 tienen una jornada de 38 horas en invierno, de 8 a 16:30h y los viernes de 9 a 15h, y 35 horas en verano

de 8 a 15h¹⁰. Este cambio horario no ha repercutido negativamente en la atención a la clientela. La plantilla trabaja por proyectos, cada cual gestiona sus proyectos y debe ajustarse al tiempo acordado para su conclusión. Utilizan una aplicación *online* donde se apuntan las horas semanales realizadas. Si a alguien le sobra tiempo, la dirección de equipo pide que ayude en otros proyectos. Puede surgir la necesidad de realizar horas extras, pero según los informantes el cálculo de horas se ajusta bien y estas no suelen ser necesarias.

Alta3 tiene una jornada laboral de 39 horas. También en 2017 decidieron, con el apoyo de todos los trabajadores y el asesoramiento de una de las entidades certificadoras, activar la jornada compacta de 8 a 15.30h, con media hora para comer, más una tarde a la semana. Siempre hay como mínimo un empleado de “guardia” hasta las 17h que debe permanecer en la empresa para solventar las necesidades de los clientes. Este sistema rotativo es la fórmula que han encontrado para hacer frente al reto de reeducar a la clientela. En esta empresa, en general, hay pocos picos de trabajo, pero cuando los hay se compensan con tiempo libre.

Aparte del horario se ofrecen otras medidas que facilitan la conciliación corresponsable. Por ejemplo, en Alta1 y Alta3, se contempla, a petición de los y las trabajadoras, la flexibilidad de entrada y salida según las necesidades personales. En Alta1 un par de personas trabajadoras tienen jornada reducida, uno de ellos por motivos de salud de su hijo. Para la empresa la reducción de jornada es un reto organizativo que tiene costes, pero al ser un derecho de los empleados, se asume. En Alta3 uno de los padres entrevistados tuvo reducción de jornada durante casi dos años sin reducción proporcional del sueldo por decisión de la gerencia. Cuando en 2017 se instauró la jornada compacta pudo dejar la reducción de jornada. El teletrabajo regular es posible para toda la plantilla en la modalidad de un día a la semana, aunque solo lo aprovechan los empleados que viven fuera de la ciudad y las personas que tienen necesidades familiares.

En casi todas las empresas analizadas, hemos observado una resistencia a permitir el teletrabajo regular para toda la plantilla. El teletrabajo se concede solo para necesidades excepcionales, por enfermedad de menores, etc., pero no está pensado para cubrir periodos con necesidades horarias recurrentes, como las vacaciones escolares. Hay varios argumentos sobre las virtudes del trabajo presencial que los informantes repiten. Este favorecería el trabajo en equipo, la ayuda mutua y las reuniones. También se mencionan como requisitos indispensables para el teletrabajo: una alta capacidad organizativa y la confianza en la o el empleado.

En las tres empresas tecnológicas Alta1 a Alta3 no se ficha y se da por hecho que los empleados son responsables de su trabajo y capaces de administrar la flexibilidad que propone la empresa. Al ser empresas pequeñas, el control se da por la presencia y por una relación personal cercana entre la dirección y la plantilla. La plantilla acepta responsabilizarse en alcanzar los objetivos marcados para el equipo e incluso se comprometen a dar el máximo en varios equipos si necesario. El peligro en estas culturas organizativas consiste en confundir el trabajo con un *hobby* y que no se llegue a desconectar. Varios padres supervisores cuentan episodios de trabajo en casa, después de acostar a sus hijas/

¹⁰ Posteriormente también introdujeron dos semanas de cuatro días laborables una vez al mes.

os. Para prevenir el sobreesfuerzo se anima a llevar un cómputo riguroso de las horas invertidas en el trabajo.

En las tres empresas hay una cultura del diálogo con la plantilla para estudiar qué mejoras laborales se podrían introducir. En Alta2 y Alta3 los empleados no solo participan en las decisiones sobre cómo mejorar la organización, sino también en los beneficios. En Alta2, la empresa más joven, se ha implantado recientemente un sistema que tiene en cuenta la responsabilidad en los proyectos a la hora de calcular el salario. A medida que van adquiriendo responsabilidades, los nuevos empleados tienden a equiparar su salario con los más antiguos y comprometidos. Este ha sido un cambio incorporado a finales de 2017, ya que antes el nivel salarial era el mismo para toda la plantilla, inclusive para el fundador. Además, la empresa después de decidir las inversiones anuales socializa los beneficios restantes y los empleados acaban por convertirse en socios. En Alta3, los trabajadores son copropietarios con un porcentaje de acciones, aunque el accionista mayoritario es el gerente.

En el caso de Alta5, una empresa del sector industrial, el modelo de conciliación por el que se apuesta está relacionado con el hecho de que haya varias mujeres en puestos de dirección, sensibilizadas y concienciadas con la necesidad de la conciliación. La gerente explica que tuvo un “susto físico” por estar haciendo jornadas de 12 horas al día. Esto la llevó a cambiar el planteamiento, y su voluntad ha sido decisiva para implementar la jornada intensiva. Asimismo, solicitaron un distintivo de conciliación para que la empresa trabaje en función de este y pueda ofrecer mejoras. Según su experiencia ahora puede “rendir más, trabajar mejor y ser más efectiva”. El horario intensivo se empezó a implementar en 2008 en la producción, ya que no dependían de la atención directa al cliente. Mientras que, en oficinas, hacían jornada partida hasta las 17h con una hora para comer y jornada intensiva de junio a septiembre. La petición de realizar jornada intensiva durante todo el año por parte del personal de oficinas fue atendida por la dirección y se activó esta jornada a partir de 2017. En este caso podría considerarse una gratificación para compensar la bajada salarial que realizó la empresa en 2012 coincidiendo con la crisis económica, y que siguen manteniendo en el momento de la entrevista.

En esta empresa la jornada intensiva ha ayudado a reducir el absentismo laboral. Cuando tenían la jornada partida, muchos empleados de oficinas solicitaban reducción de jornada u otras medidas para ausentarse durante la tarde. En Alta5 el horario intensivo no ha supuesto un problema con los clientes porque tienen poca atención directa al público y su cliente principal es la Administración pública, que trabaja en horario de mañana. Activar la jornada intensiva ha respondido a una demanda de los empleados, que ahora están más satisfechos y ahorran en costes por la reducción de los gastos de mantenimiento de las instalaciones. En cambio, la flexibilidad de entrada y salida no parece factible, especialmente en la producción, ya que al ser pocos empleados, estos deben coincidir para hacer las tareas de forma conjunta. Se da cierta reciprocidad entre gerencia y empleados, predominando el tándem comprensión-compromiso. Según indica la gerente, si los trabajadores pueden disfrutar de cierta flexibilidad para organizarse con su trabajo y su vida personal, suelen comprometerse más con la empresa y responder positivamente a sus necesidades.

La empresa Alta4 es una empresa relativamente grande, de 100 personas, feminizada tanto por el número de mujeres que trabajan, como por el sector. La empresa se fundó en los años 80 y se dedica a ofrecer servicios sociales, principalmente para la Administración pública. Esto explica la gran pluralidad de ocupaciones, categorías, jornadas laborales y horarios de trabajo que tienen. La empresa está sensibilizada con las necesidades de conciliación, no solo de las mujeres sino también de los hombres. En este sentido, no les sorprende que un hombre solicite reducción de jornada para llevar a su menor al colegio. De esta comprensión se desprende que en esta empresa dispongan de medidas no estatutarias relacionadas con el cuidado: días de asuntos propios, permiso para cuidado en el hogar a la pareja o menor tras una intervención, bolsa de horas, bolsa de vacaciones, flexibilidad horaria, etc. En esta empresa se asume que, si es posible desempeñar correctamente un servicio, atendiendo mejor a las necesidades y demandas de conciliación de trabajadoras y trabajadores, debe negociarse la implementación de esa solución, con independencia del coste de organización que ello conlleve. Finalmente, estos costes acaban siendo beneficios para la empresa y para la organización, en la medida en que las y los trabajadores se muestran más fieles a la empresa y más satisfechos con el desempeño de sus trabajos, aunque tengan sueldos relativamente bajos. Una de las medidas de conciliación más importante es la posibilidad de poder cambiar el turno de trabajo, pasar a turno fijo de mañana o de tarde, para aquellos empleados que tienen turno variable, por motivos de maternidad o paternidad. Las personas en excedencia o que tienen un permiso de paternidad o maternidad son sustituidas por personal contratado y de esta forma no repercute negativamente en el resto del personal. A los padres no se los penaliza si alargan el permiso de paternidad tras el nacimiento. De hecho, es bastante habitual unir las vacaciones y tres meses de excedencia al permiso de paternidad, con lo que pueden dedicarse a cuidar durante cinco meses y luego reducir a cinco o cinco horas y media la jornada laboral.

La cultura organizativa de esta empresa promueve la autonomía de la persona empleada a la hora de organizar sus tareas laborales, así como el análisis y evaluación del desempeño en grupo con vistas a mejorar la prestación del servicio. La persona trabajadora tiene asignada una carga de trabajo de la cual debe dar cuenta en un momento dado, pero puede organizarse el trabajo diario con cierto margen de flexibilidad. Aparte de las medidas de conciliación mencionadas, la empresa permite la movilidad horizontal. Esta supone la posibilidad de moverse a lo largo del tiempo por diferentes puestos y áreas dentro de la empresa, respetando la formación y categoría del trabajador, de forma que este pueda escoger en cada momento cuál se adapta más, en términos de tipo de jornada y de horario, a sus necesidades de conciliación de su vida laboral y familiar. Una característica de esta empresa es que la flexibilidad y las medidas de conciliación se negocian individualmente, pero dentro del marco de un convenio colectivo de empresa y con participación del comité de empresa.

Las cinco empresas de conciliación corresponsable alta son empresas abiertas a ofrecer nuevas medidas si la forma de organizar el trabajo no es suficiente para atender las necesidades personales, no solo de trabajadores con hijos, sino en general de todos y todas. Por otro lado, son empresas en las que se tiene en cuenta

las opiniones de la plantilla en temas laborales y de conciliación. Suele haber espacios de diálogo para tratar temas de bienestar personal y emocional, porque se considera que su felicidad revierte en la empresa.

4.5. ¿Por qué innovan estas pymes en conciliación corresponsable?

Si comparamos por pares a las pymes similares según su tipo de negocio, pero diferentes en sus políticas empresariales, podemos encontrar las diversas vías que llevan a conseguir buenas condiciones para una conciliación corresponsable.

La comparación de las empresas tecnológicas Mejorable4 y Alta1 muestra que la escasez de personas cualificadas en ese sector es un factor externo que anima a ofrecer mejoras laborales para atraer y retener al personal, pero según la ideología y experiencia familiar de la dirección, las mejoras se inclinan más hacia políticas de tiempo, como jornada compacta, flexibilidad horaria y reducción del trabajo semanal: o hacia políticas de mejoras en especie, como pluses salariales, cheques, coche de empresa. Según algunos informantes, los trabajos relacionados con el desarrollo de software, algoritmos y análisis de datos exigen una elevada concentración. Las medidas de tiempo permiten contrarrestar esta intensidad de trabajo y liberar tiempo para comprometerse en las tareas de cuidado de las y los hijos. Además, Alta1 tiene una plantilla más diversa y está dirigida por una mujer madre sola, frente a Mejorable4, que tiene problemas para atraer a mujeres y que está dirigida por un hombre en un contexto familiar más tradicional. En comparación también, Alta2 está dirigida por un padre joven y comprometido con los cuidados de su hijo. En Media2 se destaca mucho la importancia de la tecnología como un factor que ayuda a organizar una conciliación individualizada, que tiene en cuenta las necesidades de conciliación de diferentes tipos de vidas personales y a lo largo del ciclo vital. Las empresas tecnológicas corresponsables habrían seguido una *vía marcada por la escasez de personal, la facilidad tecnológica y el liderazgo dialogante y transformador*.

Si comparamos Media1 con el Departamento de consultoría de Mejorable1, llama la atención la diferencia de tamaño de las plantillas y los estilos de liderazgo divergentes: dialogante y horizontal versus paternalista-jerárquico. Seguramente ser una pequeña empresa familiar facilita la generación del tándem confianza-compromiso frente a una empresa grande con varias sedes que además integra negocios diferentes. Además, en Mejorable1 se observa un acomodo al distintivo obtenido, a pesar de varias insatisfacciones expresadas por los informantes. Podemos denominar la trayectoria de Media1 como la *vía familiar de liderazgo dialogante y transformador*.

La comparación de las dos empresas del sector industrial, Alta5 con Mejorable2, arroja similares resultados, porque la primera es pequeña comparado con la segunda. Además, en Alta5 el tema de la conciliación ha cobrado importancia como medio de mejora en una situación de reducción de salarios, mientras que la cultura masculinizada de Mejorable2 lleva incluso a un uso restrictivo de las medidas estatutarias. El liderazgo es opuesto, ya que en la Alta5 hay un delegado sindical, una cultura del diálogo y liderazgo femenino sensibilizado con las necesidades de conciliación, frente al liderazgo masculino

tradicional-autoritario en Mejorable2 (*vía micropyme de liderazgo dialogante y transformador*).

Finalmente, Alta4 y Mejorable3 son empresas en un sector feminizado y complicado para la conciliación por su atención directa e intensiva a clientes, que requiere, en la mayoría de los departamentos, el trabajo por turnos. En ambas empresas la oferta de personal en el mercado es relativamente elevada, el nivel salarial relativamente bajo y la contratación con la Administración pública es muy importante para el éxito empresarial. Se trata de dos empresas grandes, que se distinguen sobre todo en la priorización de condiciones laborales buenas, con salarios equivalentes a la Administración pública, frente a la búsqueda de rentabilidad económica en un mercado bastante competitivo. La existencia de un comité de empresa frente a la ausencia de representación sindical marca otra diferencia fundamental. Alta4 ha seguido la *vía del convenio colectivo y del liderazgo dialogante y transformador*.

Las cuatro comparaciones por pares muestran que el liderazgo dialogante y transformador es clave para entender cómo se pueden llegar a implementar políticas empresariales para la conciliación corresponsable en diferentes sectores económicos, con mayor o menor atención directa a la clientela y en situaciones de oferta y demanda de personal tanto de escasez como de abundancia. Las culturas organizativas de las empresas Alta 1 y Alta5 están marcadas por el tándem compromiso-confianza, al que se llega con facilidad en las empresas de pequeño tamaño y que posiblemente necesiten de una formalización mayor en forma de convenio colectivo que en empresas mayores.

5. Conclusiones

Como se ha podido comprobar en las empresas analizadas, el disponer de un distintivo de igualdad no garantiza que las empresas apuesten por la conciliación corresponsable. En algunos casos se trata de una cuestión más relacionada con la imagen corporativa y el *marketing*. Uno de los principales obstáculos para que las empresas implementen medidas de conciliación corresponsable es el liderazgo cuando se ejerce de forma jerárquica, paternalista y tradicional. En estos casos, no se valora que la empresa pueda poner en práctica una cultura del cuidado y de conciliación corresponsable. Son empresas donde se valora el presentismo y las retribuciones en especie, y las promesas de promoción funcionan como una compensación a las largas jornadas y a la disponibilidad. Los padres que se quieren implicar más en los cuidados han optado por medidas estatutarias, como la reducción de jornada, porque sus demandas de conciliación no son atendidas.

Las empresas que tienen un grado de conciliación media o alta, según nuestro modelo teórico ideal, son diversas y heterogéneas. A pesar de ser todas pymes y empresas privadas, estas oscilan entre la empresa familiar con dos empleadas, hasta empresas con 100 trabajadores. Hay empresas del sector industrial, del sector de servicios sociales y personales, aunque predominan las empresas del sector tecnológico. Probablemente, porque tienen mayor facilidad para activar modelos organizativos descentralizados, deslocalizados y flexibles que favorecen una conciliación corresponsable. A pesar de ello, en algunas de estas empresas se dan

instrucciones paradójicas. El teletrabajo es posible y, sin embargo, no se promueve porque se cree que puede perjudicar al trabajo en equipo. Otra de estas ambivalencias tiene que ver con la percepción de que una empresa demasiado flexible puede afectar negativamente a su clientela. Hay áreas dentro de las empresas donde resulta más difícil facilitar la flexibilidad y las medidas de conciliación. La atención directa al público y las áreas comerciales son un ejemplo de esto. Sin embargo, hay empresas que se han reorganizado, han reeducado a los clientes y han implantado medidas para la conciliación corresponsable también en estas áreas.

La cultura del cuidado en las empresas está fuertemente influenciada por un liderazgo dialogante y transformador. En todas estas empresas tanto mujeres como hombres ejercen un liderazgo cercano y horizontal. Se promueve el diálogo y las demandas de los empleados son atendidas y consensuadas. Aunque sean empresas masculinizadas, y en algunas exista segregación de género en ocupaciones técnicas y de responsabilidad, se promueve y se tiene una visión igualitaria de las relaciones de género. No se obstaculiza la conciliación y se comprende que los hombres se comprometan con los cuidados.

6. Bibliografía

- Abril, P. y A. Romero (2008): "Medidas para incorporar a los hombres en las políticas de conciliación", *Sociología del Trabajo*, 64, pp. 41-64.
- Ajenjo Cosp, M. y J. García Román (2014): "Cambios en el uso del tiempo de las parejas ¿Estamos en el camino hacia una mayor igualdad?", *Revista Internacional de Sociología*, 72.2, pp. 453-476.
- Allard, K., L. Haas y C. P. Hwang (2011): "Family-Supportive Organizational Culture and Fathers' Experiences of Work-family Conflict in Sweden", *Gender, Work and Organization*, 18(2), pp. 141-157.
- Amillano, A., L. Gartzia y J. Baniandrés (2016): "Las nuevas relaciones laborales: reflexiones con perspectiva de género", *Boletín de Estudios Económicos*, 71(217), pp. 119-133.
- Bianchi, S. M., L. C. Sayer, M. A. Milkie y J. P. Robinson (2012): "Housework: Who did, does or will do it, and how much does it matter?", *Social Forces*, 91(1), pp. 55-63.
- Borràs, V., T. Torns y S. Moreno (2007): "Las políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo", *Papers*, 83, pp. 83-96.
- Carvajal, P. y E. Martín (2015): "Venderás en domingo. Las luchas por el tiempo en el sector de grandes superficies comerciales (1976-2011)", en Martín, E. y C. Prieto, (coord.), *Conflictos por el tiempo. Poder, relación salarial y relaciones de género*, Madrid, CIS-UCM, pp. 49-82.
- Cegarra-Leiva, D., M. E. Sánchez-Vidal y J. G. Cegarra-Navarro (2012a): "Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. The mediating effect of a supportive culture", *Personnel Review*, 41(3), pp. 359-379.
- Cegarra-Leiva, D., M. E. Sánchez-Vidal y J. G. Cegarra-Navarro (2012b): "Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), pp.91-108.

- Chacartegui, C. (2013): “La igualtat d'oportunitats en la negociació colectiva. Un abans i un després de la reforma laboral de 2012”, *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 1, pp.177-184.
- Chinchilla, N. (2006): *Ser una empresa familiarmente responsable: ¿Lujo o necesidad?*, Madrid, Pearson Prentice Hall.
- MEIC (2018): Cifras Pyme. Disponible en:
<http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2018.pdf>
 [Consulta: 3 de julio de 2019].
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007): *El discurso del management: tiempo y narración*, 248, Madrid, CIS.
- Ferragina, E. y M. Seeleib-Kaiser (2015): “Determinants of a silent (r)evolution: understanding the expansion of family policy in rich OECD countries, *Social Politics*”, *Social Politics*, 22(1), pp. 1-37.
- González, M. J. (2015): “Padres primerizos en tiempos de crisis”, en González, M. J. y Jurado Guerrero, T., (ed.), *Padres y madres corresponsables. Una utopía real*. Madrid, Libros La Catarata, pp. 31-55.
- Hammer, L. B., E. E. Kossek, N. L. Yragui, T. E. Bodner y G. C. Hanson (2009): “Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB)”, *Journal of Management*, 35(4), pp. 837-856.
<https://doi.org/10.1177/0149206308328510>
- Holter, Ø. G. (2007): “Men’s work and family reconciliation in Europe”, *Men and masculinities*, 9, pp. 425-456.
- Infojobs (2016): “Informe sobre el Estado del Mercado Laboral Español 2016”, *ESADE. Universidad Ramon Llull*. Disponible en:
<https://nosotros.infojobs.net/prensa/informes/informe-el-estado-del-mercado-laboral-espanol-2016>
 [Consulta: 3 de julio de 2019]
- Kelly, E. L., P. Moen y E. Tranby (2011): “Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization”, *American Sociological Review*, 76(2), pp. 265-290.
<https://doi.org/10.1177/0003122411400056>
- Kossek, E. E., S. Pichler, T. Bodner y L. B. Hammer (2011): “Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support”, *Personnel psychology*, 64(2), pp.289-313.
- Martín, E. y C. Prieto (coords.). (2015): *Conflictos por el tiempo. Poder, relación salarial y relaciones de género*, Madrid, CIS-UCM.
- Martínez, E. (2015): “La disponibilidad temporal de los asalariados en la organización flexible del trabajo”, en Martín, E. y C. Prieto (coords.), *Conflictos por el tiempo. Poder, relación salarial y relaciones de género*, Madrid, CIS-UCM, pp. 25-48.
- Merla, L. (2007): “Masculinité et Paternité à l'écart du monde du travail: le cas des pères au foyer en Belgique”, *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 38(2), pp. 143-163.
- Milner, S. y A. Gregory (2014): “Gender equality bargaining in France and the UK: an uphill struggle?”, *Journal of Industrial Relations*, 56(2), pp. 246-263.
- Moreno-Colom, S., M. Ajenjo y V. Borràs (2018): “La masculinización del tiempo dedicado al trabajo doméstico rutinario”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 163, pp. 41-58.

- López-Ibor, R. A., L. E. Mangas, J. A. F. Cornejo y M. T. P. Vadillo (2010): “¿Tienen las políticas de conciliación un sesgo femenino? El caso de las empresas familiarmente responsables”, *Clm. economía: Revista económica de Castilla-La Mancha*, (17), pp. 141-168.
- Meil, G., P. Romero-Balsas y J. Rogero-García (2017): "Fathers on Leave Alone in Spain: 'Hey, I Want to Be Able to Do It Like That, Too'", en O'brian, M. y K. Wall, (eds.), *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality*, NYC, Springer International Publishing, pp. 107-124.
- Remneland Wikham, B. y D. Knights (2013): "Open innovation, gender and the infiltration of masculine discourses", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), pp.275-297.
<https://doi.org/10.1108/IJGE-Sep-2012-0041>
- Risman, B. J. (2016): “Southern Sociological Society Presidential Address: Are Millennials Cracking the Gender Structure?”, *Social Currents*, 4(3), pp. 208-227.
- Sewell, G. (1998): “The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance”, *Administrative science quarterly*, 43 (2), pp. 397-428.
- Torns, T. (2005): “De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), pp. 15-33.