

## Políticas y culturas organizacionales que facilitan la implicación de los padres en los cuidados<sup>1</sup>

Carmen Botía-Morillas<sup>2</sup>, Jordi M. Monferrer-Tomás<sup>3</sup>, Paco Abril<sup>4</sup> y Teresa Jurado-Guerrero<sup>5</sup>

Recibido: 11 de marzo de 2020/ Aceptado: 16 de junio de 2022

**Resumen.** Buena parte de estudios sobre conciliación de empleo y vida personal asumen que el reto atañe básicamente a las mujeres. Este artículo analiza el apoyo y dificultades que encuentran los hombres comprometidos con el cuidado de sus menores en sus empleos cuando intentan conciliar. Tratamos de responder a las siguientes preguntas: (a) por qué estos padres aprecian más algunas adaptaciones laborales sobre otras; (b) cómo influyen las culturas organizacionales en su conciliación corresponsable; y (c) qué diferencias existen en cuanto a tamaño y titularidad de las organizaciones en donde trabajan. Hemos optado por una metodología cualitativa basada en grupos de discusión con padres comprometidos empleados en la administración pública, grandes y pequeñas empresas del ámbito privado. Los resultados muestran que el diseño de las políticas y culturas organizacionales interactúa e influye en cómo concilian los nuevos padres, habiendo encontrado pequeñas empresas de nueva creación que presentan mejores condiciones para conciliar corresponsablemente que las grandes. **Palabras clave:** paternidad, conciliación, corresponsabilidad, cultura organizacional, adaptaciones laborales, cuidados, empleo, empresas.

### [en] Policies and organizational cultures that facilitate fathers' involvement in care

**Abstract.** Most studies on work life balance (WLB) assume that this challenge concerns basically women. This article studies the support and difficulties that fathers involved with the care of their children encounter at work when trying to balance work and family life. We explore the following questions: (a) why fathers prefer some job adaptations over others; (b) how organizational cultures influence co-responsible work-life balance of involved fathers; and (c) what differences exist according to type and size of job sectors. We have chosen a qualitative methodology based on discussion groups with involved fathers employed in the public sector, as well as large and small companies. Our results show that the design of policies and the organizational cultures interact and influence fathers WLB, having found that newly created small companies sometimes offer better co-responsible WLB conditions than larger ones. **Keywords:** Fatherhood, work-family balance, co-responsibility, organizational culture, job adaptations, cares, employment, enterprises.

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de los resultados del proyecto IMPLICA, subvencionado por la Agencia Estatal de Investigación (CSO2014-58754-P).

<sup>2</sup> Universidad Pablo de Olavide, UPO.

Correo electrónico: [carmenbotia@upo.es](mailto:carmenbotia@upo.es). [orcid.org/0000-0003-2942-3202](https://orcid.org/0000-0003-2942-3202)

<sup>3</sup> Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA.

Correo electrónico: [jordimanel.monferrer@udima.es](mailto:jordimanel.monferrer@udima.es). [orcid.org/0000-0001-6521-1421](https://orcid.org/0000-0001-6521-1421)

<sup>4</sup> Universidad de Girona, UdG. Correo electrónico: [paakoabril@gmail.com](mailto:paakoabril@gmail.com). [orcid.org/0000-0001-7843-7163](https://orcid.org/0000-0001-7843-7163)

<sup>5</sup> Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED.

Correo electrónico: [tjurado@poli.uned.es](mailto:tjurado@poli.uned.es). [orcid.org/0000-0002-8391-2229](https://orcid.org/0000-0002-8391-2229)

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Marco teórico. La cultura organizacional y su influencia en el conflicto empleo-familia. 3. Estrategia metodológica y diseño muestral. 4. Uso de medidas de conciliación en España. 5. Resultados. 5.1. Dinámica, discursos y consensos en los grupos de discusión. 5.2. Las políticas formales de conciliación en los discursos analizados. 5.3. Cultura organizacional y apoyo informal a los cuidados. 5.4. La conciliación corresponsable en los diferentes entornos organizacionales. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Botía-Morillas, C.; Monferrer-Tomás, J. M.; Abril, P.; Jurado-Guerrero, T. (2023). Políticas y culturas organizacionales que facilitan la implicación de los padres en los cuidados, en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 41(1), 177-198.

## 1. Introducción

Los estudios que analizan las dificultades para la conciliación han abordado la problemática acerca del equilibrio trabajo-vida personal y familiar como un problema de las mujeres (Alcañiz, 2015). Este artículo, sin embargo, explora cómo *padres comprometidos* con el cuidado perciben las barreras y las posibilidades de adaptación de las condiciones de trabajo a sus necesidades personales y familiares (Abril, Jurado-Guerrero y Monferrer, 2015; Bear, 2019), y cómo influyen las políticas y culturas de sus organizaciones, así como los tipos de organizaciones, en las posibilidades prácticas de conciliación corresponsable. La literatura ha puesto de manifiesto la aparición de la figura de un *nuevo padre*, proveedor económico y cuidador a la vez, más involucrado en la crianza que la figura tradicional del padre proveedor único de la familia (Barbeta-Viñas y Cano, 2017; Flaquer, Cano y Barbeta-Viñas, 2020; McDonald y Jeanes, 2012). Se trata de hombres más implicados con su prole, aunque con ambivalencias. Algunos de estos padres comparten más equitativamente con sus parejas la responsabilidad y gestión del cuidado y la educación, y mantienen un pensamiento igualitario sobre las capacidades de hombres y mujeres en la crianza (Royo, 2011). En Europa, estos hombres manifiestan de forma creciente un deseo de trabajar remuneradamente menos horas para participar más en la vida familiar (Kanji y Samuel, 2017). España es un caso interesante porque en 2014 el 38% de las familias con menores de 15 años tenía a ambos progenitores trabajando a tiempo completo, algo menos que antes de la crisis económica, pero más que en Alemania, Austria y Países Bajos (OCDE, 2019). Además, el 20% de las mujeres españolas entre 25 y 44 años gana más que sus parejas, y una de cada cinco madres con niños pequeños es la principal o única proveedora económica de la familia (Klesment y Van Bavel, 2017). Cada vez más, una parte de los cuidados proviene de una mayor implicación de los hombres, como lo demuestra la menor brecha de género existente en el tiempo dedicado al cuidado de menores entre parejas de doble ingreso, ambos proveedores económicos, en comparación con otros tipos de parejas (Flaquer et al., 2016), y también en parejas con el hombre desempleado (Flaquer et al., 2018). No obstante, aún hoy acceder a la paternidad se asocia con mayor dedicación al empleo por quienes son padres (Borràs et al., 2021). Además, la brecha que separa a hombres de niveles educativos altos y bajos en el tiempo que dedican a sus hijos e hijas se está agrandando. Los de niveles educativos más altos dedican más (Flaquer, Cano y Barbeta-Viñas, 2020).

La menor disponibilidad de tiempo de las mujeres es un factor que facilita que los hombres cuiden, particularmente en el contexto español, donde las ideas acerca de la igualdad de género cuentan cada vez con mayor legitimidad (Lombardo y León,

2014; Botía-Morillas, 2019). Estudiamos hombres que integran parejas de doble ingreso, compartiendo con sus parejas el cuidado de sus menores en mayor medida que el promedio de los hombres y que reconocen las tareas de cuidado como parte de su responsabilidad. De acuerdo con nuestra investigación previa, los padres más comprometidos a menudo valoran y tratan de emplearse en empresas familiarmente responsables, o bien realizan adaptaciones laborales, como reducir sus horas de trabajo, cambiar su horario o solicitar teletrabajo, para favorecer la conciliación antes de su paternidad (Abril, Jurado-Guerrero y Monferrer, 2015). Aquí exploramos cómo están resolviendo estos nuevos padres el conflicto entre su vida privada y su empleo, en sus respectivos ámbitos laborales, y las dificultades prácticas que encuentran para conciliar corresponsablemente.

## **2. Marco teórico. La cultura organizacional y su influencia en el conflicto empleo-familia**

Entendemos por cultura organizacional, el sistema de significados compartidos por los componentes de una organización (reglas y expectativas de comportamiento) que surge de las acciones de los miembros del grupo, y que define lo que es correcto e incorrecto, y cuáles son las formas apropiadas de pensar y de comportarse de sus integrantes. La cultura organizacional puede tener un impacto considerable sobre los valores, actitudes y acciones de los empleados, tanto en la esfera del empleo como en su ámbito privado. Puede adoptar la forma de un sistema claro, ajustado y coherente, o tácito, confuso, flexible y vago; estar orientado hacia los objetivos oficiales y dominantes de sus responsables, o funcionar con un carácter de oposición, creando una pugna entre las expectativas de la dirección y las del resto de trabajadores y trabajadoras (Bowen y Orthner, 1991; Schneider, Ehrhart y Macey, 2013).

Las organizaciones son espacios donde se reproducen las dinámicas de género. La base ideológica que predomina en ellas se sustenta en la separación de las esferas de la vida de las personas: la división entre la esfera del trabajo remunerado asignada a los varones y la del trabajo no remunerado de cuidados y gestión del hogar atribuida a las mujeres (Acker, 1990; Royo, 2011). Así, en las organizaciones existiría una *subestructura de género* caracterizada por una serie de valores, procesos y prácticas de género que, entre otras cuestiones, también permea las políticas de conciliación y usos del tiempo.

En el presente artículo, el análisis de la cultura organizacional va a consistir en conceptualizar cómo los padres cuidadores experimentan sus lugares de trabajo en lo que respecta al conflicto trabajo-familia. En concreto, estudiamos sus prácticas y percepción sobre el uso de medidas de conciliación teóricamente a su alcance para tratar de comprender cómo funcionan sus respectivas culturas organizacionales en la práctica. El meta-análisis de Kossek et al. (2011) sobre el apoyo organizacional para la conciliación muestra que el respaldo de quienes supervisan reduce el conflicto entre empleo y vida personal. Otros factores destacados detectados son el apoyo de compañeros y compañeras de trabajo y la disminución de las demandas de trabajo, cargas y plazos ajustados (Gärtner et al., 2021). El control del horario por parte de las personas empleadas también disminuye el conflicto entre empleo y cuidados. Supone la posibilidad de establecer cuándo, dónde, y en ocasiones, cuántas horas se trabaja (Moen et al., 2016), si bien estas características pueden no afectar por igual a todas las ocu-

paciones. El comportamiento de los mandos intermedios aparece como un factor destacado a la hora de apoyar la conciliación corresponsable de los miembros del equipo (Hammer et al., 2009). El permiso de paternidad remunerado es también una medida importante que favorece la participación de los padres en los cuidados durante la etapa decisiva de formación de la familia y de creación de vínculos entre padre y sus descendientes (Brandth y Kvande, 2018; Fernández-Cornejo et al., 2018; Meil et al., 2018). En este estudio nos centramos en el grado de apoyo de las organizaciones a la conciliación corresponsable de los padres en tres niveles: personas supervisoras, compañeros y compañeras de trabajo, y clientes. Las siguientes tres preguntas de investigación guían el análisis en un nivel individual, interaccional y organizacional:

1. ¿Por qué los padres valoran más determinadas adaptaciones laborales sobre otras en comparación con sus parejas?
2. ¿Cómo influyen las culturas organizacionales en la conciliación entre empleo y vida personal de los nuevos padres?
3. ¿Existen diferencias entre los sectores público y privado, y respecto al tamaño de las empresas en su influencia para facilitar la conciliación de los padres?

A continuación, ofrecemos una breve descripción de la estrategia metodológica seguida. En segundo lugar, presentamos las medidas formales para la conciliación y su uso en España, desde 2016 hasta la actualidad, y los discursos de los padres de la muestra acerca de su uso. En tercer lugar, destacamos las barreras y los apoyos informales presentes en los discursos recabados en los grupos de discusión. Finalmente, se muestra cómo algunas características del empleo y de la cultura organizacional apoyan la participación de los padres en el cuidado de sus criaturas.

### **3. Estrategia metodológica y diseño muestral**

Para explorar la interacción entre las políticas de conciliación y las culturas organizacionales de las empresas indagamos en las percepciones subjetivas y en las prácticas de los padres trabajadores, entendiendo los discursos como prácticas (Goffman, 1981; Martín-Criado, 1998). Para ello recurrimos a la estrategia metodológica cualitativa, por permitir acceder a los discursos, experiencias, dificultades, ambivalencias y realidad vivida de padres empleados con hijos o hijas pequeñas, miembros de diferentes tipos de organizaciones que pueden facilitarles o dificultarles los cuidados. Se ha seguido la técnica del grupo de discusión que permite generar e interpretar discursos producidos por un grupo de 6 a 9 personas que comparten cierta homogeneidad socioeconómica y demográfica, que no se conocen entre sí, ni conocen el tema a tratar, y donde quien modera el grupo puede intervenir de forma sucinta para resumir y dirigir el discurso de los participantes hacia los temas de interés. Organizamos tres grupos con una muestra total de 22 padres conviviendo en parejas heterosexuales (ver Anexo I) desde mayo a julio de 2016: uno en Madrid con padres empleados en la administración pública, otro en Sevilla con padres que trabajaban en pequeñas empresas y trabajadores por cuenta propia que compartían centro de trabajo con otros autónomos. El tercero en Barcelona, con padres que trabajaban en empresas de 50 o más personas empleadas. Optamos por grandes ciudades en las que *a priori*, puede ser más complicada la conciliación de vida laboral y familiar.

Los criterios teóricos de segmentación utilizados para la selección muestral fueron los siguientes: padres empleados, con al menos un menor de 12 años (el actual límite de edad para tener derecho a una reducción estatutaria de las horas de trabajo) y que hubieran disfrutado de alguna medida de conciliación legal o específica de su empresa, como permiso de paternidad<sup>6</sup>, parte transferible del permiso de maternidad o permiso de lactancia, una excedencia o tiempo adicional de permiso, jornada compacta, flexibilidad horaria, cambio de turno o de jornada para conciliar, o teletrabajo al menos un día a la semana<sup>7</sup>. Además, era una condición necesaria que sus parejas estuvieran trabajando a tiempo completo, al menos 35 horas a la semana. Debían ser padres involucrados significativamente en el cuidado de sus menores, por las adaptaciones laborales realizadas en los últimos años para estar más disponibles, y que cuidaran y compartieran actividades a solas con sus criaturas (al menos dos horas diarias). Hubo otros criterios relevantes para la conformación del diseño muestral como ocupación, titularidad pública o privada de la organización, tamaño de la empresa y si supervisaban o no a otros trabajadores, si trabajaban en equipo o de forma autónoma, tipo de contrato e ingresos netos mensuales. Seleccionamos a los padres a través de entidades certificadoras de empresas con buenas prácticas en conciliación y de redes personales indirectas para identificar empresas que fomentasen la responsabilidad. Una socióloga les contactó, y sin revelar el tema de investigación, les hizo alguna pregunta general para verificar los criterios teóricos relevantes para seleccionarles o excluirles. Otra socióloga, diferente a la ‘contactadora’, y dos sociólogos, todos expertos en método cualitativo, cuidados, trabajo y género, moderaron los grupos de discusión. Se utilizó el mismo guion temático para dirigir la discusión que comprendía experiencias generales de paternidad, adaptaciones laborales para conciliar empleo y vida familiar, relaciones y reacciones de los compañeros y compañeras de trabajo, actitud de las personas supervisoras, y percepciones generales sobre las medidas de conciliación en España, además de cuestiones relativas a sus relaciones de pareja. Quienes moderaron los grupos dirigieron las intervenciones lo menos posible y controlaron la duración de la sesión (90 minutos aproximadamente). Tras esta se les pidió a los participantes que completaran un breve cuestionario sociodemográfico (Anexo II) como práctica de control muestral y garantía de disposición de datos básicos de cada participante, si no habían sido expresados durante el discurso grupal. Por participar se ofreció a los padres una tarjeta regalo por valor de 60 €, como es preceptivo tras la participación en un grupo de discusión.

La semana laboral de estos padres era de entre 37-40 horas, con un promedio de 37 horas entre los empleados de las pequeñas empresas, de 38 horas en el ámbito público y de 40 horas en los padres empleados en empresas con más de 50 personas. La ganancia media de los padres iba en aumento en función del promedio de horas trabajadas y de las responsabilidades de supervisión asumidas.

Para realizar el análisis de los discursos se transcribieron literalmente los tres grupos de discusión y se tomaron notas resaltando los aspectos más relevantes relacionados con las preguntas de investigación. Asimismo, se identificó en cada uno de

---

<sup>6</sup> Los permisos de maternidad y paternidad se equipararon y pasaron a ser un permiso individual por nacimiento y cuidado de menor de 16 semanas e intransferible, implantado progresivamente entre 2019 y 2021 (RDL 6/2019).

<sup>7</sup> A raíz de la pandemia de la Covid-19 el teletrabajo ha sido usado por muchas más personas empleadas y ha sido regulado por la Ley 10/2021, de 9 de julio 26 (Rodríguez, 2022).

ellos el núcleo de condensación de sentido y se realizó un mapa muestral de los discursos emergentes de cada uno de los grupos, siguiendo a Ortí (1989). También se establecieron categorías de análisis y se analizaron de forma colaborativa los discursos generados por parte del equipo de investigación autor, yendo de la teoría a los datos de forma iterativa.

Respecto a la validez de la investigación, no podemos asegurar haber llegado al nivel de saturación de los discursos para cada una de las categorías de análisis, pero sí podemos considerar los resultados como relevantes para comprender cuáles son algunas barreras formales e informales en diferentes tipos de organizaciones que median en la promoción de paternidades comprometidas.

#### 4. Uso de medidas de conciliación en España

En el momento del trabajo de campo había tres tipos de medidas estatutarias que incluían protección laboral durante su uso: el permiso de paternidad remunerado al 100 % por la seguridad social, con un límite de 3.751 € en 2016, excedencias y el derecho a solicitar reducción de jornada por guarda legal de un menor de doce años. El permiso de paternidad era en 2016 de dos semanas y además las madres podían transferir 10 semanas de su permiso a los padres, si bien esto ocurría solo en alrededor del 2% de los nacimientos. Desde 2021 el permiso por nacimiento es de 16 semanas. Las empresas mejoran en ocasiones estos derechos legales y también algunas administraciones públicas. En España, tras la finalización de estos permisos, tanto hombres como mujeres empleadas pueden solicitar una excedencia hasta que la criatura tenga tres años, pero no está remunerada. Una medida más habitual es solicitar una reducción de jornada por guarda legal de un menor de 12 años con disminución proporcional del salario. Otro tipo de permisos estatutarios cortos solo se pueden solicitar en caso de enfermedad grave o intervención quirúrgica de miembros de la familia. La Tabla 1 muestra que el uso de los permisos remunerados al 100%, los horarios continuos, la flexibilidad horaria y el teletrabajo arrojan una menor brecha de género que las reducciones de jornada y las excedencias.

**Tabla 1.** Uso de las políticas de conciliación en España y brecha de género

| Políticas estatales y empresariales                       | Mujeres                           | Hombres                             | Brecha de género |
|---|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| Permiso de maternidad <i>versus</i> permiso de paternidad | Por cada 100 madres               | 101 padres toman el permiso         | Baja             |
| Excedencias temporales no-remuneradas                     | Madres de niños <15 años: 10%     | Padres de niños <15 años: 1,3%      | Grande           |
| Reducción horas de trabajo para cuidado de niños <15 años | Madres: 21%                       | Padres: 3%                          | Grande           |
| Horario continuo, 2010                                    | Mujer, pareja de dos ingresos 15% | Hombre, pareja de dos ingresos: 12% | Baja             |
| Cambio de horas de entrada y salida sin reducir jornada   | Madres de niños <15 años: 5,6%    | Padres de niños <15 años: 5,3%      | Baja             |

| Políticas estatales y empresariales | Mujeres                  | Hombres                  | Brecha de género |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| Teletrabajo de forma regular        | 4,2% de las trabajadoras | 4,3% de los trabajadores | Baja             |

Fuente: Elaboración propia. Datos procedentes de la Encuesta de Población Activa, INE y Eurostat 2018; Estadísticas de la Seguridad Social, 2019; Fernández-Lozano, 2018, basándose en la Encuesta de Empleo del Tiempo, INE, 2010<sup>8</sup>.

## 5. Resultados

### 5.1. Dinámica, discursos y consensos en los grupos de discusión

El grupo de discusión de trabajadores de pequeñas empresas y trabajadores autónomos celebrado en Sevilla estuvo formado por ocho padres, la mitad de ellos había creado su propia empresa y tenían a otros trabajadores a su cargo. Consideraban que ser autónomo o pequeño empresario ofrece la posibilidad de poder decidir y fijar horarios que les permitan cuidar. Aunque no en todos los casos, son conscientes de no disponer de salarios muy altos, pero los consideran suficientes. Algunos de estos padres dejaron su empleo, que era peor que el de su pareja, para cuidar a su bebé, y durante ese tiempo se plantearon iniciar un trabajo por cuenta propia. Esta actividad se presenta como una estrategia que permite responder a la crisis económica iniciada en 2008 y a las necesidades de conciliación, especialmente por la posibilidad del trabajo *on-line*, la mayor estabilidad del empleo de ella y la posibilidad de alternar turnos de cuidados con la madre. También se presenta como una alternativa al empleo en una multinacional, de las que provenían algunos de los padres de este grupo, trabajo que les demandaba parte de su tiempo personal y no les dejaba ejercer como padres cuidadores. Hubo un elevado acuerdo en el grupo en considerar que el tiempo es más importante que el dinero, que precisan tiempo para su realización personal, concibiendo los cuidados como parte de esta realización.

Los principales consensos en torno a su propia visión como padres fueron: verse a sí mismos como cuidadores, compartiendo los cuidados con sus parejas. Estos padres también se consideran proveedores, pero no exclusivamente, ya que están emparejados con mujeres para quienes el empleo es muy central, importante y generador de los ingresos principales en la mayoría de los casos; se consideran también cuidadores de sus parejas, y piensan que ellas asumen una alta carga de estrés. Son padres que muestran cierto temor a ser abandonados por ellas si no cumplen las expectativas respecto a los roles que deben desempeñar, como padres y como parejas. No existió consenso en el grupo respecto a si la persona más importante en sus vidas era su pareja, o su hijo o hija. Creen que es muy duro ser padre cuidador, que supone una renuncia que les roba tiempo y espacio, que sus menores les reclaman constantemente de forma similar a los discursos en otros grupos de discusión similares (Barbeta-Viñas y Cano, 2017). En relación con el valor del trabajo, estos padres piensan que es bueno si es flexible y si ofrece un salario suficiente, lo que depende del sector. La

<sup>8</sup> Los datos se basan en las fuentes más recientes y cercanas al momento del trabajo de campo. Tras la pandemia el uso del teletrabajo regular ha aumentado en alguna medida, pero la brecha de género sigue baja: 7,3% de los ocupados y 7,8% de las ocupadas trabajaron más de la mitad de los días en su domicilio particular y un 5,6 y 5,7%, respectivamente, ocasionalmente (Elaboración propia con EPA, 1<sup>a</sup> trimestre de 2022).

hostelería se considera la peor opción para lograr ser un padre cuidador y consideran las oposiciones a la función pública como refugio frente a un entorno de precariedad. Los consensos que surgen en el grupo para aportar soluciones al conflicto trabajo-familia son: tener a la familia cerca, permisos más largos y remunerados, que sus parejas sigan desempeñando un empleo y no renuncien al mismo, mayor flexibilidad y autonomía en el trabajo y disponer de tiempo propio. Esto se vería facilitado por el teletrabajo, por la reasignación de tareas cuando fuese necesario, por la reducción de jornada, aunque no la consideran la mejor solución por la reducción salarial que implica, y por excedencias que pudieran disfrutar los padres si el empleo de ellas lo permitiese. Lo que consideraban más difícil del trabajo desempeñado en una pequeña empresa son los conflictos laterales que pueden darse entre trabajadores, si cada uno trata de obtener tiempo propio o una jornada flexible, ya que los intereses de unos pueden chocar con los de otros compañeros, pudiendo resultar complicado convertirse en padres cuidadores.

En el grupo de discusión de padres empleados en la administración pública celebrado en Madrid, se planteó una amplia variabilidad de normativas laborales existentes en este sector en función de la administración reguladora donde trabajaban. Estas posibilidades normativas dan lugar a prácticas de mayor implicación de los hombres en los cuidados cuando sus parejas disfrutaban de mejores ventajas laborales para la conciliación. En general, estos padres creen disfrutar de condiciones de trabajo mejores que las de otros trabajadores asalariados, porque sus convenios colectivos incluyen más y mejores medidas de conciliación que en el ámbito privado. La estabilidad de los puestos de trabajo de estos padres es también importante para comprender su cultura laboral. Les permite solicitar las medidas de conciliación contempladas en la normativa legal sin temor a afrontar costes, como un posible despido. Sin embargo, se denuncia una interpretación en ocasiones restrictiva o discrecional de la normativa existente, especialmente entre las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado.

Un importante consenso en este grupo es la idea que concibe como no suficientes las medidas legales, ya que necesitan contar también con apoyos informales. Dentro del proceso de socialización organizacional del funcionariado masculino aparece como relevante la actitud de cooperación de compañeros y compañeras a la hora de informar de los derechos respecto a la conciliación que tienen como grupo. Esto permite a los recién llegados conocer rápidamente estas medidas y reclamar su aplicación cuando surge la necesidad. Las facilidades que disfrutaban algunos hombres funcionarios para conciliar aparecen, en ocasiones, relacionadas con procedimientos no formales de concesión de permisos y con otras facilidades por parte de quienes les supervisan, que no siempre muestran actitudes empáticas hacia sus peticiones de conciliación. Así, como característica de la cultura organizacional pública, también aparecen consensos respecto a que la interpretación de las normas de conciliación por parte de sus mandos directos suele ser más positiva y “adaptable” que la realizada por los departamentos de personal.

Por otra parte, la flexibilidad en la aplicación de las normas sobre conciliación aparece como característica de la cultura organizacional, pero las experiencias aquí son contradictorias. En general, el problema que plantea esa flexibilidad ligada a procedimientos informales, es que acaban dependiendo de la discrecionalidad de quienes les supervisan. Y esta flexibilidad se critica cuando se percibe que unos compañeros la disfrutaban y otros no, en función de la “arbitrariedad” de quien super-



visa: “del poder de decisión del dedo”. En cuanto a las características de quienes supervisan, es interesante la creencia compartida sobre los jefes maduros, “con hijos ya criados”, que se muestran menos empáticos para favorecer la conciliación que aquellos con menores. También existe acuerdo en que las relaciones entre los compañeros no siempre son de cooperación, sino que también se generan conflictos en función de las cambiantes necesidades ligadas al momento del ciclo vital en que se encuentra cada uno.

Respecto a la crisis económica iniciada en 2008, valoran que ha tenido un fuerte impacto en las relaciones laborales del funcionariado. Existe acuerdo en que los recortes en las plantillas y la baja tasa de reposición de puestos han tenido un impacto negativo en la aplicación de medidas de conciliación, porque en muchos casos implican un incremento de trabajo para los compañeros y compañeras que no tienen menores. A este respecto, surge la creencia compartida sobre que la gestión neoliberal de la crisis ha promovido lógicas como “que cada palo aguante su vela, y que aquí cada uno sobreviva... [como pueda]”, imponiéndose un individualismo creciente en las relaciones laborales.

En el grupo de discusión de empresas privadas de más de 50 personas trabajadoras celebrado en Barcelona, predominaron los perfiles profesionales de cuadros intermedios, técnicos, responsable de departamento, o directivos, con tareas de supervisión. En este grupo hubo consenso en que la llegada de la criatura implica un cambio de prioridades. En algunos casos, este cambio se define como un “shock”; es cuando se dan cuenta de que “esto va en serio” y que su bebé necesita una “atención constante”. También se menciona cómo sus hijas e hijos han cambiado la situación familiar y, en algunos casos, ellos han pasado a un segundo plano, han sido “destroznados”.

En sus discursos se observa una reelaboración de la masculinidad a partir de la experiencia de la paternidad. Les gusta ver crecer a sus criaturas, ver cómo son y cómo actúan. La paternidad ha sido y es un aprendizaje, un proceso que va más allá del cambio de prioridades y de reorganizar su tiempo. La paternidad ha supuesto un descubrimiento de sus capacidades como cuidadores. Sin embargo, ponen en evidencia cómo el deseo de combinar el empleo con los cuidados choca con la realidad de las empresas donde trabajan. Al no poder estar todo el tiempo que querrían o que sus menores necesitan, ciertos hombres sienten un “complejo de ser malos padres”, por ejemplo, al tener que dejar a sus hijas e hijos en la guardería desde hora temprana.

Hubo coincidencias en destacar que en el tipo de empresas que trabajan se da una cultura del presentismo: la idea de que los trabajadores tienen que estar disponibles para asignaciones de trabajo, reuniones y demandas de los clientes. También está relacionado con el modelo tradicional de control de personas subordinadas directamente en el lugar de trabajo. Esto supone que se valora la presencia física del trabajador en la empresa, e incluso que se está manifiestamente en contra de medidas como el teletrabajo. En este tipo de empresas, los estados de alarma de 2020-21 han demostrado que el teletrabajo es factible, aunque la conciliación no ha sido fácil por el cierre de las escuelas (Abril et al., 2021).

Destacan consensuadamente que otras de las barreras para conciliar vida laboral y familiar es la cultura patriarcal que domina en las empresas, alentada por un tipo de liderazgo vinculado a la masculinidad hegemónica. Jefes y supervisores varones que pasan muchas horas en el puesto de trabajo, que convocan reuniones a última hora de la tarde, y que valoran en sus subordinados actitudes similares. En general,

hay acuerdo en destacar que la conciliación corresponsable les penaliza profesionalmente. A pesar de ser hombres que han conciliado, la visión general es bastante crítica con las posibilidades y facilidades para equilibrar vida profesional y personal.

## 5.2. Las políticas formales de conciliación en los discursos analizados

*¿Por qué los padres valoran más unas adaptaciones sobre otras?* De los discursos generados por estos padres comprometidos se deduce que, en general, sus parejas empleadas a tiempo completo proporcionan más cuidados. Las adaptaciones laborales realizadas frente a la paternidad variaron significativamente entre ellos dentro de un continuo que va, desde aumentar las horas de trabajo remunerado, a pasar a convertirse en un padre que se queda en casa. No obstante, están de acuerdo en que la conciliación sigue siendo compleja en la mayoría de las empresas por la cultura de trabajo presentista. Un consenso dominante en los grupos giró en torno a las demandas en el empleo, conflictivas respecto a los cuidados, si bien la mayor parte habían alcanzado un mejor equilibrio entre empleo y vida privada tras cambiar de trabajo y realizar determinadas adaptaciones laborales o debido a sus condiciones de trabajo favorables.

El consenso respecto a la ventaja de horario continuo para la conciliación fue común en los tres grupos, especialmente entre los funcionarios que lo consideraban una característica de su empleo. La valoración del horario flexible, decidido autónomamente, fue especialmente positiva en los tres grupos porque les permitía llevar a sus menores a la escuela o recogerles por la tarde. También brinda la posibilidad formal o informal de ausentarse del lugar de trabajo durante algunas horas para llevar a sus criaturas a una cita médica. Las posibles penalizaciones por tales adaptaciones laborales no se percibían frecuentes. La posibilidad de solicitar teletrabajo solo apareció de forma minoritaria en los discursos, ligada a grandes empresas y autónomos. En el ámbito público, donde no siempre era un derecho legal reconocido antes de la pandemia, solo se citó como opción en universidades.

Los padres empleados públicos mostraron un elevado consenso respecto a que las medidas de austeridad, adoptadas en respuesta a la crisis económica, habían aumentado su carga de trabajo y, con estas nuevas condiciones, los compañeros estaban menos dispuestos a reemplazar a personas que disfrutaran de permisos para cuidar. Este hecho revela la práctica de transferir la carga de trabajo a otros u otras compañeras de trabajo, en lugar de contratar a alguien que les sustituya temporalmente.

La posibilidad de usar el permiso de maternidad y paternidad de forma corresponsable era percibida como difícil porque el permiso de maternidad era de 16 semanas frente a las 2 semanas del de paternidad. En el grupo de pequeñas empresas y autónomos, los participantes consensuaron que hay diferencias de género “naturales” en la capacidad de cuidar de las criaturas, mientras que en los otros dos grupos el consenso mayoritario revelaba padres que reclamaban poder disfrutar de permisos igualitarios con sus parejas. No solo la desigual duración, sino también ciertos detalles en la normativa se percibían como impedimentos para una conciliación corresponsable. Por ejemplo, Bernabé, empleado en una administración pública, quería haberse turnado en los cuidados de su bebé, haber compartido el permiso de maternidad, y que su pareja se hubiese acogido a las ocho semanas adicionales de baja por maternidad pagadas por el empleador gracias al convenio colectivo. Ella hubiera

tomado ocho semanas del permiso de maternidad pagado por la Seguridad Social, luego las ocho semanas ofrecidas por el empleador y después de estas 16 semanas el padre hubiera tomado las restantes ocho semanas transferidas por la madre. Para su sorpresa, desde personal se le explicó que ambos tenían que tomar los permisos de forma simultánea en lugar de consecutiva, porque así lo estipulaba el marco normativo. Bernabé no pudo cuidar solo del bebé, y alargar así el tiempo de sus cuidados en el seno familiar que la legislación posterior le hubiese permitido parcialmente (Abril et al., 2021).

La alusión a las excedencias no remuneradas y la reducción legal de horas para el cuidado de los menores fue minoritaria en los discursos de estos padres involucrados en los cuidados. Hubo elevado consenso al considerar que una reducción de horas va a menudo de la mano de penalizaciones en el trabajo, tales como cambios impuestos de lugar de trabajo, de responsabilidades, de asignaciones de trabajo o la sustitución definitiva por parte del suplente. Por ejemplo, Rubén señaló que redujo su jornada laboral en una hora diaria durante un año con la correspondiente reducción salarial, pero manteniendo la misma carga de trabajo:

RUBÉN: Fue con el segundo [niño], cuando tenía uno en la guardería y el otro en la escuela y fue [...] para poder recogerlos; no fue una buena idea en términos profesionales, pero bueno, para la familia fue muy bueno [...] ganas proporcionalmente menos, pero [...] mi trabajo no se redujo, era el mismo. Y tenía que hacerlo en casa por las noches y durante los fines de semana a veces. [...] Somos más de seiscientos empleados, pero no hay más de treinta personas con jornadas de trabajo reducidas. Eh [...] y piden [reducir el tiempo] todos los que pueden permitirse perder ingresos [*varios padres asienten*] (Grupo de grandes empresas, 2 hijos).

No obstante, la percepción masculina de la viabilidad económica de una reducción de jornada debe relacionarse también con las expectativas de género, probablemente influidas por la interiorización por parte de Rubén, de las prescripciones sobre su papel como proveedor familiar. Así, se tiende a justificar las diferencias de género en el uso de la reducción de jornada con el argumento de que las mujeres ganan menos que los hombres en la mayoría de las parejas, y no se interpreta como resultado de una particular cultura organizacional o de diferentes expectativas de género. En el grupo de padres que trabajaban en pequeñas empresas y autónomos hubo consenso al considerar que solicitar una excedencia o reducir las horas de trabajo eran políticas inadecuadas porque implicaban reducción salarial y aumentaban el riesgo de ser despedidos. Estos discursos de los padres muestran cómo la mayoría no estaban dispuestos a adoptar medidas de conciliación que supusieran una pérdida o reducción salarial, algo que también tiene un impacto en su rol como proveedores. Mientras las mujeres aceptan diferentes tipos de penalizaciones laborales, los hombres muestran menor disposición a asumir los permisos no remunerados al 100 % (Lapuerta, 2013).

Los padres teletrabajadores mencionaron en sus discursos algunas condiciones necesarias para trabajar bajo esta modalidad, como la importancia de disfrutar de tranquilidad y de aislamiento físico de sus menores en el hogar para poder concentrarse. Estuvieron de acuerdo en que trabajar desde casa no significa libertad para hacer otras cosas o trabajar menos. Sí permite ahorrarse el tiempo de desplazamiento al trabajo y estar disponibles para llevar y traer a sus hijos e hijas a la escuela.

### 5.3. Cultura organizacional y apoyo informal a los cuidados

En el apartado anterior mostramos que los *nuevos padres* lograban conciliar empleo y familia mediante el recurso desigual a la jornada compacta, control propio de horarios, teletrabajo, horario flexible y el uso de permisos de paternidad. Ahora se trata de comprender *cómo influyen las culturas organizacionales en la conciliación entre empleo y vida personal de los nuevos padres*. Para ello analizamos cómo experimentan los padres las culturas organizacionales a través de las prácticas de quienes les supervisan, de compañeros y compañeras de trabajo, y de clientes que, en conjunto, pueden obstaculizar o promover el uso de las medidas de apoyo formal.

Como hemos comentado, los padres empleados públicos se ven a sí mismos con más derechos vinculados a la conciliación en comparación con los del ámbito privado. Consideran que sus horarios de trabajo tenían más en cuenta la vida familiar y al ser funcionarios no podían ser despedidos. Esto puede explicar por qué sostuvieron un sentido más profundo del derecho a adoptar medidas legales de conciliación corresponsable. Los problemas que detectaron estos padres empleados públicos derivaban de la inflexibilidad en la aplicación normativa para el disfrute de derechos, reproduciéndose así, estereotipos de género. Los compañeros y compañeras de trabajo adoptaban en ocasiones una posición más conservadora en relación con la división sexual del trabajo de cuidados en ocupaciones más feminizadas o más masculinizadas.

Con respecto a quienes supervisan, algunos padres funcionarios experimentaron un trato desigual dependiendo de las características personales de quien supervisa, e identificaron interpretaciones discrecionales de las reglas formales para diferentes trabajadores. La mayoría estuvo de acuerdo en que las personas supervisoras con niños o niñas pequeñas, apoyaban más la conciliación empleo-vida familiar que aquellas con niños mayores o sin niños. Por otra parte, ubicaron a sus compañeros de trabajo en dos grupos, aquellos a favor de las medidas de apoyo familiar, que les ayudaban; y aquellos que reaccionaban con recelo por sentirse amenazados, ya sea porque no habían podido beneficiarse de las medidas de apoyo cuando sus hijos e hijas eran pequeñas, o porque sus necesidades personales de conciliación, cuando las necesitaron, no fueron entendidas como relevantes por quienes les supervisaban. Diego sostuvo que el municipio para el que trabajaba había decidido que los padres de niños hasta la edad de 12 años tenían derecho a un mes adicional de jornada continua durante los meses de verano, y cómo esta medida despertó la “envidia” y malestar de algunos compañeros:

DIEGO: Se ha recuperado un derecho previamente existente, que eran tres meses, y la única diferencia es que un grupo [de trabajadores] con niños menores de 12 años ha recibido esto [cuatro meses]. Me sorprende que esto haya creado esta corriente de envidia (Grupo del ámbito público, un niño).

Hubo consenso respecto a que sus pares de mayor edad, a menudo cuestionaban la participación de los padres en los cuidados de sus criaturas, asumiendo que era una tarea femenina. Por ejemplo, las compañeras de trabajo de mayor edad de Bernabé, que tenía un bebé de cuatro meses, no entendían por qué quería asumir semanas de permiso transferidas por su esposa. Los compañeros de trabajo pueden apoyar informalmente el uso de medidas formales por parte del padre, pero los ejemplos surgidos

en el grupo de empleados públicos indica lo contrario: compañeros y compañeras de trabajo a menudo reaccionaron con recelo o envidia cuando no eran destinatarios de las medidas.

En el grupo de discusión para empleados de grandes compañías, los padres llevaban trabajando muchos años en sus empresas (entre 8 y 28 años) lo que puede explicar por qué ninguno de ellos mencionó el miedo al despido por solicitar el uso de medidas de conciliación. Por contra, hubo consenso respecto a que sus jornadas laborales eran mucho más largas que en el sector público. Relacionaron esta cuestión con la cultura del presentismo que restringe la posibilidad de utilizar el horario flexible para conciliar, que en la práctica sigue siendo el derecho a comenzar a trabajar más tarde, pero no a irse más temprano, ya que la mayoría se queda en el trabajo al menos hasta las 17:00 horas, en comparación con las 15:30-16:00 en el ámbito público. En el discurso de estos padres también existe consenso respecto a haber mayores penalizaciones por el uso de medidas que utilizan, que en el grupo de empleados públicos:

JAIME: Si programan una reunión por la tarde, bueno, te fastidias... Esto ocurre cada vez menos [...]. Hace unos días mi jefe de calidad dijo: “Auditoría a las seis (de la tarde)” [...] ¿Por qué no al día siguiente a las diez? [...] ¿Nadie más se ha quejado? ¿Solo yo? [...] Pasé tres años sin asistir a esa reunión. Entonces dije: “Ok, voy a asistir porque sería el único que no asiste [...]”. Por supuesto, también soy uno de los más jóvenes (Grupo de grandes compañías, dos niños).

El comportamiento de las personas supervisoras resulta crucial para evitar penalizaciones. El consenso se refería a que algunos supervisores eran comprensivos y trataban de apoyar la conciliación de empleo y vida familiar, mientras otros no. No hubo consenso respecto a establecer diferencias por género, edad o experiencia progenitora, pero sí en que algunos supervisores con conflictos empleo-familia similares, mostraban mayor empatía, y en que los supervisores varones de más edad parecían menos sensibles porque habían sido proveedores económicos principales mientras sus esposas quedaban a cargo del cuidado de sus menores. También existió consenso sobre que las supervisoras con ayuda familiar o que externalizaban los cuidados se mostraban menos sensibles a sus necesidades de cuidado. En definitiva, la empatía de quienes supervisan depende en gran medida de sus propias características y situaciones personales, pero también del tipo de liderazgo de las empresas, como muestra un estudio sobre pymes españolas (Abril et al., 2020):

AGUSTIN: Si hay un jefe que tiene 3, 4 o 5 hijos, pero su esposa no trabaja, entonces piensa que tu esposa tampoco debería trabajar para permitirte desarrollarte profesionalmente; entonces tú estás en peor situación [...] (dos hijos).

ALEX: La diferencia fue que hubo una persona que se convirtió en mi jefe; su esposa también trabajaba y tenían hijos. Esto marcó la diferencia porque mi jefa, que era soltera sin hijos [...] no me entendía ni a mí ni a mis compañeras de trabajo (Grupo de grandes compañías, dos hijos).

En las grandes empresas, la negociación colectiva es una forma de conseguir medidas que faciliten la conciliación corresponsable, pero en ocasiones los padres demandan medidas específicas y particulares que se adapten mejor a su propia situación personal, y que pueden diferir de las medidas estatutarias negociadas y pactadas

globalmente, como adaptaciones particulares de su jornada, no recogidas en el convenio colectivo (Abril et al., 2021).

No obstante, además de las trabas ajenas a los padres, también hubo consenso respecto a la propia escala de prioridades de muchos padres con actitudes alejadas de la corresponsabilidad. Así, Alex, padre que había realizado diferentes adaptaciones laborales, reflexionó sobre las reacciones de los propios compañeros de trabajo ante los permisos de ausencia por asuntos propios. Si se usaron para asistir a reuniones con maestros o festivales escolares, fueron vistos como problemáticos, mientras que los mismos compañeros de trabajo pensaron que irse pronto para asistir a un funeral o un partido de fútbol importante, era aceptable.

#### 5.4. La conciliación corresponsable en los diferentes entornos organizacionales

Respecto a la *influencia de los sectores público y privado y al tamaño de las empresas y sus posibles diferencias como facilitadoras de la conciliación*, hubo consenso general en los tres grupos respecto a que la conciliación de los hombres en España es más fácil en el ámbito público, seguido de las grandes empresas, y más difícil en las pequeñas organizaciones. ¿El análisis de los discursos en los tres grupos corrobora esta idea? No del todo, ya que los padres del grupo de pequeñas empresas matizaron esta idea a partir de su experiencia, aunque no para las pequeñas empresas en general, ya que sostuvieron que su nivel de conflicto empleo-familia era bajo y que había disminuido en comparación con trabajos desempeñados anteriormente. Algunos de estos padres habían trabajado en medianas y grandes empresas, pero las abandonaron por las dificultades encontradas para equilibrar trabajo y demandas familiares. Como trabajadores autónomos y copropietarios de empresas familiares o pequeñas empresas, afirmaban tener ahora un mayor control horario, lo cual les ayudó a reducir la tensión empleo-familia. Estos padres valoraban mucho su tiempo personal y familiar, incluso a costa de disponer de menores ingresos, como era el caso en comparación con otros padres. Un ejemplo interesante es Ernesto, padre de cuatro hijos, que renunció a su trabajo anterior en una gran empresa para reducir su conflicto entre empleo y familia. Había trabajado para una gran empresa en la que no pudo disponer de tres meses de excedencia no remunerada:

ERNESTO: Con los mayores me cogí una excedencia [...] Trabajaba en asesoramiento, en la empresa que trabajaba como era un poco grandecita [...] en Madrid. Y, la historia era, pues que todos los clientes. Claro, te coges una cartera de clientes y la gestionas. La gestionaba todo, todo yo, por mi parte, y, la de al lado, la gestionaba otro, pues, claro, entre todos cogieron mi cartera. Y al final me tuve que volver, al mes. ¿Me había cogido de tres meses? [...]

PEPE: Y al mes volviste.

ERNESTO: Y al mes tuve que volverme.

ANTONIO: Y la cartera estaba medio vacía.

ERNESTO: Nooo, pero estaba [risas] Todos deseando que volviera.

VÍCTOR: Te quitaban los clientes ¿no? [...]

ERNESTO: Es que eran clientes que trabajaban, que estaban acostumbrados a tratar conmigo tres o cuatro años y, de repente, decir: “pues, mira, ahora lo lleva este”. Pues hasta que le coges el tranquillo, hasta que le coges un poco el hilo y

demás, porque muchas veces no hace falta casi ni hablarse, o sea, no es, te entendías con el cliente casi sin, telepáticamente, prácticamente (Grupo de pequeñas empresas y empresarios autónomos).

Durante los siguientes doce años creó una pequeña empresa junto con su esposa y dos empleadas. En su propio negocio trata a sus empleadas como él mismo quería ser tratado. El año anterior, complementaron las dos semanas legales por matrimonio con una adicional como regalo a una de las empleadas cuando se casó. Sin embargo, estas acciones informales corren el riesgo de crear una relación paternalista entre quien supervisa y quien es supervisado. El supervisor puede otorgar beneficios discrecionales a los supervisados que las aceptan encantados a cambio de demandas específicas. Burawoy (1979) llamaba a este consentimiento a cambio de beneficios individuales, “juegos para arreglárselas”, desplazándose así el conflicto capital-trabajo a conflictos laterales entre trabajadores.

Los padres del grupo de pequeñas empresas y trabajadores autónomos mostraron consenso al considerar que administrar una pequeña empresa es mejor que trabajar en grandes empresas, lo cual no concuerda con otras investigaciones (Alegre, Chinchilla, León y Canela, 2007). Este contraste puede deberse al hecho que muchos de ellos tienen control sobre sus horarios, y son pequeñas empresas en las que los trabajadores aportan un importante valor añadido. Asimismo, las parejas de estos padres eran mujeres con buenos pero exigentes empleos, lo cual les obligó, en cierta medida, a buscar ellos mismos un mejor equilibrio trabajo-familia, cambiando de una empresa grande a una pequeña. Es el caso de Víctor, un padre de este grupo que optó por cambiar de empresa para mejorar la conciliación:

VICTOR: El primer año y medio me quedé en casa con mi hija [...] y de alguna manera recapacité. Había estudiado derecho, pero hacía tiempo que no me dedicaba a ello, así que para volver tuve que formarme de nuevo, y luego, hace dos años y medio [...], abrí un despacho de abogados con dos colegas, dos asociados, y aquí estamos. Estamos esperando otro niño que nacerá en octubre. Mi esposa continúa teniendo una carga de trabajo bastante alta; es difícil para ella llegar a casa antes de las nueve [de la noche] (Grupo de pequeñas empresas y empresarios autónomos, dos niñas).

No obstante, las pequeñas empresas se enfrentan a problemas de organización a la hora de aplicar algunos derechos legales. Las ausencias debidas a permisos o la reducción de la jornada establecida por ley, pueden suponer que sean los compañeros de trabajo quienes tengan que asumir parte del trabajo del padre ausente. Los padres en este grupo de discusión mostraron también consenso respecto a que en las pequeñas empresas en general, aunque no fuese específicamente en las suyas, si un hombre solicitaba una reducción de jornada podría ser despedido de inmediato.

La influencia de los clientes en la configuración de la cultura organizacional también está presente en los discursos. La cita anterior de Ernesto muestra que tuvo que regresar al mes porque sus clientes querían tratar con él directamente, y no con quienes le sustituyeron. En su negocio familiar actual, hace un año enviaron a sus clientes una carta indicando que reducirían la jornada de su gestoría. Considera que perdieron algunos clientes pero que ganaron otros por su nueva imagen como empresa familiarmente responsable en la zona:

ERNESTO: Normalmente, suelo ser yo el que tengo más libre, más, porque me dedico al área de asesoramiento laboral y, tiene menos carga de trabajo [...] normalmente que ella (su esposa). Y nada, tenemos un horario de ocho a tres, hemos *conciliado*, hemos *acostumbrado* gradualmente a los clientes hasta septiembre del año *pasado*, cuando acabó la jornada intensiva (de verano) le hicimos una carta a todos los clientes, se quedaba de ocho a tres para siempre [...] Y ya está. Es la mejor cosa que hemos podido hacer, la verdad, porque nos permite conciliar, se han *acostumbrado* a ese horario. Sí que, a lo mejor, alguna tarde suelta pues, alguno que no puede pues, te citas con él, y ya está [varios asienten], pero no es el abrir todas las tardes [...]

ALEJANDRO: ¿Pero no has perdido clientes?

ERNESTO: ...que, sabiendo un poco el motivo y las razones de por qué se pone ese horario y demás, si hay gente que no lo entiende es que a lo mejor no es buen cliente, sabes [...] Sí, he *perdido* alguno. Y he *perdido* y también he *echado* alguno, [risillas] que no me interesaba [...] sí que hay clientes que, a la larga, sabes que te van a dar problemas, por cualquier tontería de este tipo, pues

RAFAEL: Tienes menos clientes, pero calidad.

ERNESTO: Claro. (Grupo de pequeñas empresas y empresarios autónomos).

Estos ejemplos ilustran cómo sus clientes interfieren en la aplicación de diferentes medidas, tales como tomar permisos o establecer un horario de trabajo, ya que demandan atención sin tomar en consideración el tiempo de la persona que les debe atender. Sus expectativas respecto a la dedicación laboral de los empleados de las empresas que les ofrecen bienes o servicios es otro tema interesante que surge de este estudio y que justificaría un análisis más profundo.

## 6. Conclusiones

El objetivo de nuestro trabajo era recabar información de padres involucrados en los cuidados de sus criaturas acerca de sus prácticas, sobre cómo sus lugares de trabajo favorecen o dificultan su conciliación corresponsable entre empleo y vida personal. Con el objetivo de responder a las siguientes preguntas: 1. ¿Por qué los padres valoran más determinadas adaptaciones laborales sobre otras? 2. ¿Cómo influyen las culturas organizacionales en la conciliación corresponsable de los nuevos padres? Y 3. ¿Existen diferencias entre los sectores público y privado, y respecto al tamaño de las empresas para facilitar la conciliación de los padres? Revisamos primero las políticas formales y relacionamos las prácticas y preferencias de los padres con la brecha de género existente en el uso de las diferentes medidas. Además de la importancia del diseño de las políticas, de las actitudes y prácticas de los padres, las culturas organizacionales tienen una gran influencia en la conciliación entre empleo y vida familiar.

Con respecto a por qué los padres eligen algunas adaptaciones laborales más que otras, hemos encontrado que en algunos casos existían barreras formales que impedían turnarse con el cónyuge en el disfrute de los permisos de maternidad y paternidad. Esto ha mejorado parcialmente con la reforma de 2019. Asimismo, la mayoría de los padres justificaron el bajo recurso a las excedencias o jornadas reducidas por la reducción salarial y porque temían ser penalizados en términos de promociones, asignaciones de trabajo, salario e incluso pérdida de empleo. Esto puede relacionarse



con la subestructura de género de las organizaciones (Acker, 1990), ya que parece que tras estos argumentos subyace también una actitud tácita de los padres que da prioridad al sustento económico del hogar frente a las tareas de cuidados. En contraste, los padres se mostraban más dispuestos a usar el permiso de paternidad remunerado, la jornada flexible, el teletrabajo o la jornada continua porque estas medidas no cuestionan su rol como proveedores.

Con respecto a las culturas organizacionales, se pensaba que las penalizaciones dependían de las personas supervisoras, quienes se percibieron más comprensivas cuando estaban en una situación familiar y periodo del ciclo vital similar, independientemente de su género. Resultó que si quienes supervisaban estaban en situaciones familiares diferentes eran menos proclives a apoyar la conciliación, debido a los estereotipos de género asumidos. En los discursos afloraron las actitudes patriarcales persistentes entre empleados y jefes, si la conciliación empleo-vida personal no era considerada un objetivo prioritario en sus vidas.

Los padres destacaron otras barreras culturales para la nueva paternidad. Pensaban que tomar excedencias de más de un mes generaba problemas con las y los compañeros de trabajo y con la clientela. Experimentaron una falta de comprensión, o actitudes reticentes de sus pares con respecto a las medidas específicas de apoyo familiar, si estas solo iban dirigidas a cubrir las necesidades de padres con hijas e hijos, pero no se contemplaban medidas equiparables para el cuidado de mayores dependientes. Esto es coherente con el desplazamiento del conflicto capital-trabajo a conflictos laterales entre pares, cuando cada trabajador intenta resolver sus necesidades de forma individual, consintiendo así que se ejerza control (Burawoy, 1979). Asimismo, se sostuvo que la negociación colectiva podía establecer medidas generales que en ocasiones podían no responder a las demandas específicas de cada trabajador en función de su propia situación personal. Y, por otra parte, los clientes participaban en la conformación de la cultura de la organización a través de sus actitudes y exigencias, no siempre compatibles con las necesidades de los padres involucrados en los cuidados.

En relación con las diferencias entre los lugares de trabajo, los participantes de grandes empresas y ámbito público no mostraron diferencias significativas en el temor a ser despedidos si se acogían a medidas de conciliación porque estos padres disfrutaban de puestos de trabajo muy consolidados. Contrariamente al ideal de consenso expresado por todos los padres respecto a que la conciliación entre vida laboral y personal se logra más fácilmente en el ámbito público, seguido por las grandes empresas y, finalmente, en las pequeñas empresas, es significativo que varios padres hubiesen dejado grandes empresas multinacionales cuando experimentaron conflictos empleo-familia y abandonar la empresa fue la única solución. Estos padres establecieron posteriormente pequeñas empresas para lograr controlar su tiempo autónomamente.

¿Qué recomendaciones para la política podemos proponer si el objetivo es permitir a los padres tener tiempo y flexibilidad para cuidar de sus criaturas y reducir el sesgo de género en el uso de las medidas de conciliación en los sectores público y privado? Aunque este estudio tiene una validez externa limitada, tiene un importante valor añadido analítico por ser pionero en la exploración sociológica al estudiar las percepciones y prácticas que tienen padres cuidadores sobre las posibilidades y los costes de realizar adaptaciones laborales, sobre sus preferencias y sobre las barreras encontradas en las culturas organizacionales, entendidas como sistemas de reglas y

expectativas compartidas por los miembros de una organización. Por lo tanto, sí podemos proponer políticas que contrarresten las trabas para una conciliación corresponsable identificadas por los padres participantes y que están en línea con recomendaciones expertas (Fagan y Norman, 2013).

En primer lugar, las políticas deberían conceptualizarse como un apoyo a la conciliación del empleo y la vida personal para todas y todos los empleados, no solo para quienes tienen menores, porque la reducción del conflicto entre empleo y familia está, en general, correlacionado positivamente con el bienestar del empleado, su salud y su productividad. La necesidad de recurrir a medidas de conciliación para el cuidado de dependientes fluctúa a lo largo del ciclo vital, y puede generar sentimientos de agravio comparativo si solo contemplan el cuidado de menores. Su reconocimiento requerirá de un trabajo de concienciación y posicionamiento de los poderes públicos, empresariales y sindicales a favor de la conciliación corresponsable a lo largo del ciclo vital y laboral.

En segundo lugar, el objetivo debe ir encaminado a ofrecer a la plantilla medidas de apoyo a la familia que no estigmaticen y penalicen a quienes se benefician de ellas. Esto solo es posible si hombres y mujeres las disfrutan y aprovechan por igual. Las medidas que no aseguran que el ingreso personal sea suficientemente compensado, tales como excedencias o reducción de la jornada laboral, son ampliamente rechazadas por los hombres y así, acaban estigmatizando a las mujeres, que las terminan aceptando en mayor medida, penalizándoles en su trabajo presente y futuro.

## 7. Referencias bibliográficas

- Abril, P., Jurado-Guerrero, T. y Monferrer-Tomás, J. M. (2015). "Paternidades en construcción". En M. J. González y T. Jurado-Guerrero (eds.), *Padres y madres corresponsables. Una utopía real* (pp. 100-143). Madrid: Libros La Catarata.
- Abril, F., Monferrer-Tomás, J.M., Jurado-Guerrero, T., Botía-Morillas, C. y Bogino-Larrambeber, V. (2020). "Pymes que facilitan la conciliación corresponsable a los hombres". *Política y Sociedad.* 57 (2): 499-519.
- Abril, P., Castellanos-Serrano, C., Fernández-Lozano, I., Jurado-Guerrero, T. (2021). Men in Care: Workplace Support for Caring Masculinities. Country report. Spain. (en línea). <https://www.men-in-care.eu/results> [consulta 12 de mayo de 2022].
- Acker, J. (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations". *Gender and Society.* 4 (2): 139-148.
- Alcañiz, M. (2015). "Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar". *Revista Española de Sociología.* 23: 29-55.
- Alegre, I., Chinchilla, N., León, C., y Canela, M. A. (2007). *Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2.200 pymes españolas. Estudio nº 50.* Barcelona: Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Barbeta-Viñas, M. y Cano, T. (2017). ¿Hacia un nuevo modelo de paternidad? Discursos sobre el proceso de implicación paterna en la España urbana. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas.* 159: 13-30.
- Bear, J. (2018). "The Caregiving Ambition Framework". *Academy of Management Review.* 44 (1): 1-73.
- Borràs, V., Ajenjo, M., y Moreno, S. (2021). More parenting in Spain: a possible change towards gender equality? *Journal of Family Studies.* 27(1): 1-16.

- Botía-Morillas, C. (2019). “¿Deshaciendo o reproduciendo prácticas de género? Ambivalencias en madres primerizas y profesionales en España”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 166: 25-44.
- Bowen, G. y Orthner, D. (1991). “Effects of organizational culture on fatherhood”. En F. Bozett y S. Hanson (eds.), *Fatherhood and Families in Cultural Context* (pp. 187–217). Nueva York: Springer.
- Brandth, B. y Kvande, E. (2018). “Enabling or promoting gender equality through parental leave policies”. *Revista Española de Sociología*. 27 (3): 107-120.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fagan, C. y Norman, H. (2013). “Men and gender equality: tackling gender segregation in family roles and in social care jobs”. En F. Bettio, J. Plantenga y M. Smith (eds.), *Gender and the European Labour Market* (pp. 199-223). Oxon: Routledge.
- Fernández-Cornejo, J. A., Del Pozo-García, E., Escot, L. y Castellanos-Serrano, C. (2018). “Can an egalitarian reform in the parental leave system reduce the motherhood labor penalty? Some evidence from Spain”. *Revista Española de Sociología*. 27 (3): 45-64.
- Fernández-Lozano, I. (2018). Finding Time for Children: Fatherhood, Jobs, and Available Time in Spain, 2003-2010. *Revista Internacional de Sociología*. 76 (3): e104. doi: [10.3989/ris.2018.76.3.17.84](https://doi.org/10.3989/ris.2018.76.3.17.84)
- Flaquer, Ll., Cano, T. y Barbeta-Viñas, M. (eds.) (2020). *La paternidad en España. La implicación paterna en el cuidado de los hijos*. Madrid: CSIC.
- Flaquer, Ll., Navarro-Varas, L., Antón-Alonso, F., Ruiz-Forés N. y Cónsola, A. (2018). “La implicación paterna en el cuidado de los hijos en España antes y durante la recesión económica”. *Revista Española de Sociología*. 28 (2): 249-268. doi:10.22325/fes/res.2018.61
- Flaquer, Ll., Moreno, A. y Cano, T. (2016). “Changing family models: Emerging new opportunities for fathers in Catalonia (Spain)”. En I. Crespi y E. Ruspini (eds.), *Balancing Work and Family in a Changing Society. The Fathers’ Perspective* (pp. 65-81). New York: Palgrave Macmillan.
- Gärtner, M., Scambor, E. y Warat, M. (eds.) (2021). *Transnational Analysis of Studies in Organisations. Report of Men in care. Workplace support for caring masculinities*. EC grant VS-2018-0417. (en línea). [https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP\\_Network/redakteure/Projects/MiC/MiC\\_org\\_transnational\\_report\\_april\\_2022.pdf](https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP_Network/redakteure/Projects/MiC/MiC_org_transnational_report_april_2022.pdf) [consulta 12 de mayo de 2022]
- Goffman, E. (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E. y Hanson, G. C. (2009). “Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB)”. *Journal of Management*. 35 (4): 837-856.
- Kanji, S. y Samuel, R. (2017). “Male Breadwinning Revisited: How Specialisation, Gender Role Attitudes and Work Characteristics Affect Overwork and Underwork in Europe”. *Sociology*. 51 (2): 339-356.
- Klesment, M. y Van Bavel, J. (2017). “The reversal of the gender gap in education, motherhood, and women as main earners in Europe”. *European Sociological Review*. 33 (3): 465-481.
- Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T. y Hammer, L. B. (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): 289-313.

- Lapuerta, I. (2013). “¿Influyen las políticas autonómicas en la utilización de la excedencia por cuidado de hijos?”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 141: 29-60.
- Lombardo, E. y León, M. (2014). “Políticas de igualdad de género y sociales en España: origen, desarrollo y desmantelamiento en un contexto de crisis económica”. *Investigaciones feministas*. 5: 13-35.
- Martín-Criado, E. (1998). “Los decires y los haceres”. *Papers*. 56: 57-71.
- McDonald, P. y Jeanes, E. (eds.). (2012). *Men, wage work and family*. New York: Routledge.
- Meil, G., Romero-Balsas, P. y Rogero-García, J. (2018). “Parental Leave in Spain: Use, Motivations and Implications”. *Revista Española de Sociología*. 27 (3): 27-43.
- Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W., Lee, S. R., Almeida, D., Kossek, E. E. y Buxton, O. M. (2016). “Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees’ well-being? Evidence from the work, family, and health network”. *American Sociological Review*. 81 (1): 134-164.
- OCDE (2019). *Family Database*, (en línea). <https://www.oecd.org/els/family/database.htm>. [consulta enero 2019].
- Ortí, A. (1989). “La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo”. En M. García-Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (comps.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social* (pp. 171-203). Madrid: Alianza.
- Rodríguez, E. (2022). “La ‘soberanía sobre el tiempo’. Unilateralidad e imposición en la distribución del tiempo de trabajo frente a conciliación corresponsable”. *Cuadernos de relaciones laborales*. 40(1): 37-55.
- Royo, R. (2011). *Maternidad, paternidad y conciliación en la CAE. ¿Es el trabajo familiar un trabajo de mujeres?* Bilbao: Universidad de Deusto. (en línea). [https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=731697&orden=0&info=open\\_link\\_libro](https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=731697&orden=0&info=open_link_libro)
- Schneider B., Ehrhart, M.G., y Macey, W.H. (2013). “Organizational Climate and Culture”. *Annual Review of Psychology*. 64: 361-388.

## ANEXO I. Datos Sociodemográficos de los participantes en los grupos de discusión

| ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MADRID) |      |               |                   |                               |                                  |
|---------------------------------|------|---------------|-------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Nombre                          | Edad | Formación     | Edad hijos (años) | Ocupación                     | Ingresos netos mensuales (euros) |
| César                           | 47   | Universitario | 16 y 11           | Policía Municipal             | 1500-1999                        |
| Gabriel                         | 48   | Bachillerato  | 10 y 5            | Técnico laboratorio           | 1250-1499                        |
| Bernabé                         | 35   | Diplomatura   | 4 meses           | Técnico Centro de día mayores | 1500-1999                        |
| Diego                           | 42   | FP II         | 2                 | Informático                   | 1500-1999                        |
| Alfonso                         | 45   | Selectividad  | 7                 | Auxiliar Administrativo       | 1500-1999                        |
| Francisco                       | 37   | Máster        | 3                 | Militar                       | 1500-1999                        |

| <b>PEQUEÑAS EMPRESAS Y AUTÓNOMOS (SEVILLA)</b> |             |                  |                          |  |   |
|--|-------------|------------------|--------------------------|--|---|
| <b>Nombre</b>                                  | <b>Edad</b> | <b>Formación</b> | <b>Edad hijos (años)</b> | <b>Ocupación</b>                       | <b>Ingresos netos mensuales (euros)</b> |
| Víctor   | 41          | Licenciado       | 4                        | Abogado (Autónomo, 3 socios en bufete) | 500-999                                 |
| Alejandro                                      | 34          | Ingeniero        | 3 y 5                    | Empleado en industria                  | 1500-1999                               |
| Ernesto  | 40          | Diplomatura      | 13 y 4                   | Empresa familiar de consultoría        | 2000-2499                               |
| Pepe   | 43          | FP II            | 10 meses                 | Amo de casa                            | 1250-1499                               |
| Rafael   | 44          | E.S.O.           | 8 y 6                    | Empresa familiar de construcción       | 1250-1499                               |
| Juan   | 40          | Graduado Escolar | 10 y 6                   | Albañil                                | Menos de 500                            |
| Miguel   | 36          | FP Superior      | 1                        | Comercial                              | 1000-1249                               |
| Antonio  | 47          | Diplomatura      | 4                        | Autónomo                               | 1000-1249                               |
| <b>GRANDES EMPRESAS (BARCELONA)</b>            |             |                  |                          |  |   |
| <b>Nombre</b>                                  | <b>Edad</b> | <b>Formación</b> | <b>Edad hijos (años)</b> | <b>Ocupación</b>                       | <b>Ingresos netos mensuales (euros)</b> |
| Rodrigo  | 35          | Diplomado        | 3                        | Mando intermedio en industria          | 1500-1999                               |
| Agustín  | 38          | Ingeniero        | 5 y 1 mes                | Directivo en industria                 | –                                       |
| Alex   | 45          | Licenciado       | 5 y 2                    | Mando intermedio en servicios          | 3000-3999                               |
| Joan   | 35          | Diplomatura      | 6 meses                  | Profesor de primaria                   | 1250-1499                               |
| Roberto  | 40          | Diplomatura      | 2                        | Técnico de estudios de mercados        | 2000-2499                               |
| Jaime  | 38          | Ingeniero        | 4 y 1                    | Responsable departamento de sistemas   | 2000-2499                               |
| Pablo  | 37          | Licenciado       | 7; 6 y 4                 | Responsable departamento de marketing  | 2500-2999                               |
| Rubén  | 51          | Bachillerato     | 15 y 10                  | Administrativo en servicios            | 2000-2499                               |

## **ANEXO II. Cuestionario sociodemográfico (administrado tras la participación en los Grupos de Discusión)**

### 1. Situación de actividad actual:

- empleado.
- desempleado.
- desde (fecha): .....

2. Ocupación **actual o última** (operario, técnico, auxiliar, directivo, etc.): .....  
.....
3. Sector económico (servicios, industria, comercio, etc.): .....  
.....
4. Jornada laboral **semanal**:
  - a tiempo completo.
  - a tiempo parcial.
5. Jornada laboral **diaria**:
  - continua (de ..... horas a ..... horas)
  - partida (de ..... h. a ..... h. con interrupción de ..... horas)
  - a turnos o irregular ¿cómo?.....
6. Horas de trabajo a la semana (total con horas extra): .....
7. Trabajo en equipo sin tareas de supervisión sobre otros
8. Trabajo en equipo con tareas de supervisión del trabajo de otras personas
9. Trabajo relativamente autónomo por objetivos (propios o marcados por dirección)
10. Antigüedad en empresa: .....
11. Tipo de contrato (en caso de cuenta ajena):
  - informal.
  - temporal.
  - Indefinido.
  - funcionario.
  - otro.
12. Ingresos personales **netos** mensuales:
  - Menos de 500 €.
  - De 500 a 999 €.
  - De 1.000 a 1.249 €.
  - De 1.250 a 1.499 €.
  - De 1.500 a 1.999 €.
  - De 2.000 a 2.499 €.
  - De 2.500 a 2.999 €.
  - De 3.000 a 3.999 €.
  - 4.000 € y más.
13. Medidas de conciliación que se aplican en su empresa:
  - Flexibilidad en horario de entrada.
  - Flexibilidad en horario de salida.
  - Teletrabajo.
  - Reducción de jornada por guarda legal de hijo/a hasta los 12 años /  excedencia.
  - Permiso de paternidad de más de a 15 días.
  - Permiso de maternidad de más de 16 semanas.
  - Otras: .....