

EL TRIÁNGULO DE LA CONCILIACIÓN

PERCEPCIONES CRUZADAS SOBRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL
ÁMBITO LABORAL

ROCÍO MOLDES FARELO
LOURDES GARCÍA-SALMONES FERNÁNDEZ
FÁTIMA GÓMEZ SOTA
MARÍA JOSÉ GARCÍA SANTACRUZ
UNIVERSIDAD EUROPEA

Recepción: noviembre 2013; aceptación: diciembre 2013

RESUMEN

EL MODELO LABORAL IMPERANTE, NO LOGRA QUE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN REDUZCAN LA PERSISTENTE DESIGUALDAD DE GÉNERO. EL PRESENTE TRABAJO PRETENDE CONOCER Y ANALIZAR POR UN LADO, LOS ARGUMENTOS DE LOS EMPLEADORES/AS SOBRE LAS DIFERENCIAS LABORALES POR GÉNERO Y SU VISIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA CONCILIACIÓN Y SUS CONSECUENCIAS Y POR OTRO, LAS ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR MADRES-TRABAJADORAS, Y SUS PERCEPCIONES EN TORNO A LAS NECESIDADES DE CONCILIAR LA VIDA LABORAL Y PROFESIONAL. EL MATERIAL EMPÍRICO EN EL QUE SE BASA ESTE TRABAJO, DE CARÁCTER CUALITATIVO, SE HA OBTENIDO MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE UNA SERIE DE ENTREVISTAS EN LA COMUNIDAD DE MADRID, CONSIDERANDO EMPRESAS CON ÁREAS DE ACTIVIDAD Y CARACTERÍSTICAS MUY DIVERSAS. DEL CRUCE DE DISCURSOS ENTRE EMPLEADORES/AS Y MADRES TRABAJADORAS SURGE LO QUE HEMOS DENOMINADO EL «TRIÁNGULO DE LA CONCILIACIÓN», QUE REFLEJA TRES VISIONES DIVERGENTES SOBRE EL SIGNIFICADO DE LA CONCILIACIÓN: LA VISIÓN INSTITUCIONAL, VISIÓN EMPRESARIAL, Y LA VISIÓN INDIVIDUAL.

PALABRAS CLAVE:

CONCILIACIÓN, DISCRIMINACIÓN POR GÉNERO, SEGREGACIÓN OCUPACIONAL POR GÉNERO, ENTORNO LABORAL

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Diferentes investigaciones sobre gestión de recursos humanos realizadas en la última década, indican que los principales factores de retención de

las personas en las organizaciones, además de la retribución, son las posibilidades de desarrollo profesional y las posibilidades de conciliar vida familiar y laboral. (Véase, entre otros, Krause, 2013; Jain 2013; Moccia, 2011; Global Workforce Study, 2012).

Si bien España nunca se ha caracterizado por estar a la cabeza de la implantación de políticas de flexibilidad en su panorama empresarial, es de justicia mencionar que en los primeros años del siglo XXI se produjo un avance en esta dirección, reflejado en la introducción de algunas medidas incorporadas en los convenios colectivos, las administraciones públicas y el impulso de iniciativas legislativas como la Ley de Igualdad, de Dependencia o de Economía Sostenible.

Sin embargo, con la consolidación de la crisis económica (seguramente mucho más estructural y larga en el tiempo de lo que en los primeros años auguraban los expertos), las tímidas iniciativas se han estancado. Llegando en algunos casos a resucitar la idea, siempre rechazada desde la experiencia, de que más horas de presencia en el trabajo equivale a más compromiso y productividad.

Paradójicamente, a pesar del estancamiento en ciertas prácticas, el discurso dominante considera que los directivos que no fomenten la diversidad y la conciliación en la gestión de los recursos humanos no tienen futuro. Si el siglo XX fue el de la revolución tecnológica, parece existir cierto consenso entre los expertos que el XXI es el de la diversidad. Esta afirmación resulta de constatar que actualmente la heterogeneidad de los grupos de trabajo no es una elección, sino una realidad que es preciso gestionar. Esta gestión gira esencialmente en torno a la idea de inclusión, articulando iniciativas que sean empresarialmente responsables y sostenibles (The Hays/Oxford Global Economics Report, 2011).

Las transformaciones relativas al uso de tecnologías, la presencia masiva de las mujeres en el mercado laboral, el envejecimiento de algunas poblaciones, la globalización o el aumento de los niveles de formación son algunas de las causas de que los grupos de trabajo tengan una marcada tendencia a la heterogeneidad. El reto está, tal y como sostiene la Fundación para la Diversidad,¹ en gestionar eficazmente la diversidad para que no se convierta en fuente de conflictos y pérdida de competitividad

en el marco empresarial. En el caso concreto de la diversidad de género, ha sido la noción de conciliación la que ha alcanzado mayor protagonismo.

El término de conciliación aparece en la agenda política comunitaria a mediados de la década de los noventa del pasado siglo XX (Conferencia de Copenhague; III Conferencia Mundial de Nairobi e iniciativa NOW). Con esta nueva herramienta se pretendía incrementar progresivamente la igualdad entre los sexos y crear un discurso en el que la conciliación *deje de ser un problema de mujeres para ser un problema social*. La siguiente definición de la conciliación refleja el espíritu de estas resoluciones:

una condición indispensable para fomentar una real igualdad profesional es el reparto de las responsabilidades familiares y profesionales (...). En este mismo sentido, el desarrollo del permiso parental y la reorganización del horario de trabajo merecen ser tratados de manera abierta y positiva en el marco de la promoción de la igualdad en el empleo, de una mejor calidad de vida y de la lucha contra el desempleo (B.C.E. suplemento3/86, p. 9).

En España concretamente, las primeras medidas de carácter institucional que se dirigen a gestionar la conciliación, aparecen en 1999, con la denominada Ley de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar.² Básicamente esta ley intenta dar respuesta a los cambios profundos que se habían dado en la década precedente y estar en consonancia con las exigencias derivadas del marco internacional y comunitario al que España pertenece. El objetivo central de dicha ley fue básicamente

favorecer los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones de trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres, y que los hombres puedan ser copartícipes del cuidado de sus hijos desde el momento del nacimiento.

¹ La Fundación para la Diversidad en España, fue constituida por el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad y la Fundación ALARES. Su objetivo es la difusión e implementación, en las empresas e instituciones del Chárter de la Diversidad en España. <<http://www.fundaciondiversidad.org/>>.

² Ley39/1999 del 5 de Noviembre, publicada en BOE nº 266 del 6 de Noviembre de 1999.

Más adelante, la ley ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para *la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, amplía la anterior ley bajo las directrices que provienen del derecho comunitario, implicando a la empresa en la práctica real de la conciliación. De acuerdo con esta normativa, se debe promover la conciliación a través del diseño de planes que tienen que ser incorporados de forma obligatoria en las empresas de más de 250 trabajadores y, de forma opcional en las de menos. La empresa puede elaborar dichos planes o externalizarlos y tienen que ser negociados en los convenios colectivos.

La conciliación en el entorno empresarial se acerca así al concepto anglosajón «work-life balance» que hace referencia a una gestión innovadora que tenga en cuenta el esfuerzo de los empleados para repartir su tiempo entre el trabajo y otros aspectos importantes de sus vidas. El WLB³ se presenta como un instrumento para superar los desequilibrios entre el tiempo de trabajo, el tiempo familiar y el tiempo personal, así como para conseguir la igualdad entre hombres y las mujeres.

Concretamente, conciliar para la empresa significa «establecer estructuras y sistemas de apoyo adecuado que permitan convivir a los diferentes roles que las personas han decidido asumir en su entorno laboral, personal, familiar, social, etc.». Por un lado, existen unos mínimos que toda empresa debe cumplir relacionados principalmente con los permisos retribuidos y no retribuidos establecidos en la legislación vigente (maternidad, paternidad, permiso de lactancia, excedencias, reducciones de jornadas, etc.); por otro, aplicar políticas de conciliación en las empresas, se entiende también como la posibilidad que tienen éstas de ir «más allá» del cumplimiento de lo establecido en la legislación. El objetivo último es conseguir una mayor motivación, una mayor implicación y como resultado, una mayor productividad.⁴

Hasta el momento los diversos estudios y evaluaciones realizados, demuestran que las medidas que han tenido especial relevancia han sido aquellas orientadas a flexibilizar la gestión y uso del tiempo en el lugar de trabajo (entendido este, como espacio privilegiado, en el modelo occidental asalariado, de autonomía personal), con el fin de conciliar las exigencias profesionales con las familiares. El trabajo doméstico ha sido históricamente considerado en mayor o menor medida, como responsabilidad de las mujeres (Hufton y Kravaritou, 1999; Sayer, 2005).

Nuestra hipótesis de partida es que la creciente diversidad de las sociedades contemporáneas ha contribuido de forma decisiva a la implantación de medidas para fomentar la igualdad de género en todos los espacios de la vida social. A pesar de ello, el modelo de trabajo imperante, no logra que las políticas de conciliación reduzcan la persistente desigualdad de género. Entre los principales indicadores de esta desigualdad destacamos el gap salarial, el reducido número de mujeres directivas o la feminización de la contratación a tiempo parcial.

Con el fin de abundar en la importancia de gestionar adecuadamente la diversidad de género y aprehender las contradicciones explícitas y sobre todo latentes del contexto actual, hemos realizado una investigación de carácter cualitativo, que permite cruzar el discurso de empleadores/as y de madres-trabajadoras en torno a la situación descrita. Nos planteamos un doble objetivo: a) conocer y analizar los argumentos de los empleadores/as sobre las diferencias laborales por género y su visión sobre la importancia de la conciliación y sus consecuencias y b) conocer y analizar las estrategias desarrolladas por diferentes perfiles profesionales de madres-trabajadoras, y sus percepciones en torno a las necesidades de conciliar la vida laboral y profesional.

³ Según Susan M. Heathfield : «Work-life balance» is a daily effort to make time for family, friends, community participation, spirituality, personal growth, self-care, and other personal activities, in addition to the demands of the workplace. Work-life balance is assisted by employers who institute policies, procedures, actions, and expectations that enable employees to easily pursue more balanced lives Work-Life Balance. Guide <<http://humanresources.about.com/od/glossaryw/g/balance.htm>>.

⁴ Ver: Guía para PYMES en conciliación de la vida laboral, familiar y personal (2010). Una herramienta para la competitividad. Confederación de empresarias de Navarra. <http://www.re-concilia.com/uploads/pdf/guia_conciliacion_pymes.pdf>.

Indagar en las percepciones y experiencias de las personas implica utilizar una metodología cualitativa, (Olabuena, 2012), por ello hemos optado en esta primera fase de la investigación por la realización de entrevistas en profundidad a la población objeto de estudio: empleadores/as y madres-trabajadoras.

En esta investigación es central realizar un cruce de percepciones entre estos actores, con la finalidad de recoger un microcosmos capaz de reflejar la complejidad de esta realidad, mediante la dialéctica del discurso. (Bourdieu, 2008).

El objetivo de las entrevistas a mujeres trabajadoras con hijos es investigar en torno a su doble experiencia de madres y trabajadoras y averiguar qué conocen sobre conciliación. Se quiere profundizar sobre las estrategias que estas mujeres ponen en práctica para poder conciliar la vida profesional y familiar. Diversas investigaciones, como el Proyecto FRIPOS (2005), ya han constatado cómo esta experiencia produce una relación dinámica y conflictiva. El propósito de entrevistar a empleadores/as⁵ es, por un lado, constatar si persisten estereotipos en la contratación y en la percepción del desempeño laboral de las mujeres, y, por otro, conocer cómo se aplican (si se aplican) las medidas de conciliación en diferentes empresas, profundizando en la opinión que tienen los empleadores/as sobre este asunto. Conocer y detectar la opinión del empresariado y/o de la dirección de RR.HH, es crucial para comprender el marco empresarial en el que se inscribe esta situación.

El trabajo de campo, que constituye el material empírico en el que se basa este artículo, se realizó entre junio de 2012 y mayo de 2013 y consta de veinte entrevistas en profundidad; diez de ellas realizadas a empleadores/as de compañías españolas de diferentes sectores de actividad, ubicadas en la Comunidad de Madrid. Y las diez restantes a madres-trabajadoras, con variados niveles de estudio —de primarios a superiores—, con puestos que incluyen trabajo manual y/o técnico

De las entrevistas realizadas a empleadores/as el 40% fueron hombres y el 60% mujeres. El género no

fue una variable discriminante a la hora de elegir a estos informantes sino el puesto directivo desempeñado (en relación directa con el reclutamiento y selección) y el sector de actividad. Sin embargo, a la hora de analizar el discurso percibimos matices que hemos recogido en el posterior análisis, en diferentes apartados del trabajo.

En cuanto a las madres-trabajadoras, se seleccionaron teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a. Diferentes sectores de actividad: sector tecnológico (comunicación, ingeniería); sector servicios (educación y banca, servicios personales); alimentación.
- b. Diferentes niveles ocupacionales: empleadas, técnicas, mandos intermedios y directivas.

Por lo que respecta al tamaño de las empresas, hemos contactado principalmente con Pymes, aunque también hay entrevistados/as que trabajan en grandes empresas. En definitiva, el material obtenido procede de trabajadores de empresas privadas en diferentes sectores y ocupaciones.

Por lo que respecta al guion de las entrevistas, diseñamos dos modelos, que si bien tienen partes en común (las relativas a la opinión sobre las políticas de conciliación), presentan epígrafes específicos, orientados a la consecución de cada uno de los dos objetivos, explicados en los párrafos precedentes.

Así el guión planteado para las madres trabajadoras, centrado en conocer las diferentes estrategias de conciliación desarrolladas, se articuló en torno a cuatro bloques de cuestiones:

1. Contexto personal: la decisión de la maternidad en la carrera profesional.
2. Contexto institucional: influencia de la decisión en las condiciones laborales y las medidas existentes en la empresa.
3. Las estrategias de conciliación dentro y fuera de la empresa.
4. Valoración sobre la efectividad de las medidas.

⁵ La categoría «empleadores/as», se utiliza para designar a personas entrevistadas que bien sean los propietarios/directivos en el caso de las pymes, o responsables de RR.HH en el caso de grandes empresas.

Por su parte, el guión para la entrevista a los empleadores/as, destinado a conocer los argumentos de los empleadores/as sobre las diferencias laborales por género, constaba también de cuatro bloques divididos en:

1. Análisis del puesto del entrevistado.
2. Diferencias percibidas en el desempeño laboral por género.
3. Medidas de conciliación ofrecidas por la empresa.
4. Valoración sobre la efectividad de las medidas.

El plan de análisis, consistió en analizar los discursos de forma cruzada, de manera que tras el análisis ortodoxo del material obtenido, buscamos el cruce discursivo entre los dos bloques de entrevistados/as en torno a los conceptos que la literatura especializada, suele considerar clave. Así, la noción de estereotipo, estrategia, decisión, promoción, desempeño y especialmente conciliación fueron los ejes de análisis que posteriormente articularan, los epígrafes del trabajo.

Siguiendo la estructura planteada en el diseño de las entrevistas, el análisis de nuestro trabajo se organiza en tres partes: la decisión de la maternidad para las mujeres trabajadoras, la influencia de esta decisión en sus condiciones laborales y, la existencia y efectividad de las medidas institucionales. Comenzamos abordando la primera parte que hemos titulado, literariamente, «ser o no ser, esa es la cuestión»

2. «SER O NO SER, ESA ES LA CUESTIÓN»

Para comprender la posición de las mujeres-trabajadoras comenzamos preguntándoles sobre el momento y el contexto en el que tomaron la decisión de ser madres y cómo este hecho influyó en su trayectoria profesional. En este sentido, conviene recordar que la emancipación de la mujer es indisoluble de su inserción en el mercado laboral. En nuestras sociedades salariales (Castel, 1997), tener un trabajo sería considerado el prerrequisito de la autonomía personal.

En este marco de relaciones, la mayoría de las entrevistadas deja clara la decisiva influencia entre

la situación laboral y la decisión de la maternidad. De este modo, las condiciones de trabajo (estabilidad, renta, jornada etc.) suelen ser determinantes a la hora de retrasar o adelantar el nacimiento de un hijo.

La causa de la estrecha conexión entre maternidad y situación laboral, que es una de las dos ideas transversales que sistemáticamente cruza el discurso de las mujeres, podría estar motivada por la interiorización de un «rol femenino» anclado en el modelo tradicional de cuidadora, responsable de dependientes y de tareas domésticas, etc. Modelo que las mujeres reproducen de forma más o menos consciente:

He dado prioridad a mi familia. Hay que elegir (MT8).

Sí, esperaba el momento de estar más asentada, tener piso, casarme. Para el segundo esperé un poco más (...) (MT4).

Es el uso del tiempo, el que fuerza la elección. No en vano, la «flexibilidad horaria» será la segunda idea que articule los discursos de las madres trabajadoras.

Nos interesa dejar claro que desarrollar habitualmente el rol de cuidadoras no implica que las entrevistadas se identifiquen con esta tarea. Por eso hablamos de caminos y trayectorias y no tanto de concepciones de ser mujer y madre que no presentan relevancia en el tema que nos ocupa. Sociológica y antropológicamente, hace tiempo que ser madre dejó de ser concebido como un fenómeno natural para convertirse en un fenómeno social. La identidad y el deseo de ser madre, en sus diferentes variantes, son independientes de las posibilidades de elección real de la mujer dentro de la empresa.

A lo largo del trabajo, el cruce de los discursos pone de manifiesto que la decisión de la maternidad se parece mucho más a una elección entre vida familiar y vida profesional. Si las mujeres asumen, voluntaria o involuntariamente, que el espacio doméstico les corresponde más a ellas que a los hombres, parece lógico que éstos, a pesar de la igualdad formal, no se vean en la necesidad de sopesar la relación entre su paternidad y su vida laboral:

Generalmente a un hombre le proponen un cargo y no se plantea los hijos, ni lo tiene que consultar con la familia... Es otra cosa (MT1).

De forma que, con mucha frecuencia, las mujeres plantean «lo doméstico» como una responsabilidad especialmente suya. Una entrevistada explica cómo, una vez que toma la decisión de ser madre, empeoran sus condiciones de trabajo a cambio de tener más tiempo:

Cambié un contrato indefinido, buen sueldo y posibilidades de promocionar. Por un contrato temporal que me deje la tarde libre (MT5).

Este último testimonio enlaza de lleno con las consecuencias que la maternidad, siempre concebida como punto de inflexión por todos los actores entrevistados, tiene sobre las condiciones laborales. La interdependencia entre la maternidad y el trabajo es tal que, ante la decisión de tener un hijo, la primera estrategia es cambiar de trabajo.

Entendemos que el mercado de trabajo es el escenario en el que mejor se puede aprehender la cristalización de la diferencia de género (y su transformación) en desigualdad laboral/ social.

3. ¿CÓMO SE TRANSFORMA LA DIFERENCIA DE GÉNERO EN DESIGUALDAD LABORAL?

Aparentemente, la situación de la mujer en el mercado de trabajo y los procesos que generan la desigualdad se han ido modificando con el tiempo. Nos encontramos en un proceso histórico de cambio en cuestión de acceso de la mujer al mercado de trabajo. Sin embargo, nos seguimos encontrando con modelos culturales y representaciones colectivas que marcan la toma de decisiones de los empleadores/as a la hora de contratar y promocionar a las mujeres para determinados puestos de trabajo. Estas concepciones generan realidades que van más allá de la intencionalidad de las directrices europeas que se intentan implantar.

La segregación ocupacional por sexo está muy extendida en nuestro mercado laboral y es una de las características más importantes y persistentes. El 61% de los trabajadores de nuestro país desem-

peñan su labor en ocupaciones mayoritariamente masculinas o mayoritariamente femeninas (Ibáñez Pascual, 2010). El empleo femenino se concentra en más del 80% en el sector servicios, (EPA, 2012), mientras que el empleo masculino lo hace en ocupaciones relacionadas con la construcción e industria. Los directivos y responsables directos de la contratación conocen las reglas admitidas en los procesos de selección y saben también que la diversidad en la plantilla se considera una fuente de ventaja competitiva.

Parece que son varios los mecanismos que transforman la diferencia de género en desigualdad laboral. En este trabajo nos hemos centrado en tres procesos: selección del candidato, funciones y competencias en el puesto de trabajo y dinámicas cotidianas en el desempeño laboral.

3.1. PROCESO DE SELECCIÓN DEL CANDIDATO

La mayoría de las personas quieren ser y parecer racionales y objetivas a la hora de tomar decisiones, sobre todo en contextos profesionales, pero multitud de factores pueden sesgar los juicios y las decisiones (Horcajo, Briñol y Becerra, 2009).

A pesar de que se hayan establecido relaciones positivas entre diversidad y factores como el desempeño (Kochan y col. 2003) o la innovación (Tachibana, 2012), y que la mayoría de los empleadores/as o directivos/as que participan en procesos de selección son conscientes de que es preciso fomentar la diversidad como medio de conseguir más «talento», los estereotipos siguen teniendo una fuerte influencia en este tipo de decisiones. Así, la evaluación de un potencial candidato/a a un puesto de trabajo, puede verse influida por la activación previa de dichos estereotipos.

La idea de representatividad de género en la plantilla se considera una «necesidad» para la empresa para puestos relacionados directamente con el trato al público o prestación de servicios. En los puestos tradicionalmente considerados «femeninos» como la enfermería, la intervención social, el comercio, etc., aparecen en el proceso de selección nuevas prioridades, con el objetivo, por ejemplo, de promover la «identificación de los usuarios mascu-

linos». Así, en ciertas áreas de trabajo, los hombres están infra-representados y vemos cómo la balanza de la selección se inclina a un lado u otro. De este modo lo explicaba una empleadora de una organización no gubernamental:

También para que se identifiquen más fácilmente los usuarios cuando vienen. No todo mujeres, también que haya algún hombre, que le puede resultar más fácil la relación al usuario (...). No coger a alguien por el género, pero sí, que dentro de que a las personas en la entrevista las valores igual, cojo al chico porque resulta que somos el 90%, mujeres y por equilibrar (MD10).

No ocurre lo mismo con puestos técnicos o mecánicos porque al ser equipos que no trabajan directamente con el cliente, la diversidad no se considera tan necesaria. Así nos lo explicaba la encargada de recursos humanos de una empresa de ingeniería:

Lo que yo más selecciono son ingenieros de I+D y aparecen muchos más hombres en los procesos de selección que mujeres. El embudo está en el principio del proceso. Es muy difícil. Entre diez candidatos, son nueve hombres y una mujer. Ya está un poco la criba hecha (MD3).

Ambos testimonios subrayan la importancia del género en el desempeño de una actividad. Aunque como puede observarse en diferentes direcciones.

3.2. LA CREACIÓN DE LAS DIFERENCIAS: PROCESO DE ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PARA UN PUESTO

En línea con la tendencia señalada, los empleadores/as entrevistados reconocen no hacer diferencias a la hora de la contratación; la discriminación por género parece pertenecer a un tiempo pasado y todos declaran no realizarla.

Las competencias y cualificaciones que los empleadores/as han señalado como necesarias para desempeñar los puestos de trabajo nada tienen que ver con capacidades atribuidas de forma tradicional al género masculino o femenino. Así, algunas de las competencias requeridas por los empleadores/as han sido la «capacidad de adaptarse a los cambios», el «ser optimista frente a situaciones com-

plicadas» y «la iniciativa», todas ellas indicadores de talento y éxito en la empresa actual.

La cuestión de las posibles diferenciaciones por género comienza a visibilizarse cuando se pregunta por las características de los equipos que forman la plantilla y se encuentra predominio de uno u otro género. Es entonces cuando aparecen reflexiones sobre los perfiles del puesto atribuidos al género. Así un trabajo de «hombres» o un trabajo de «mujeres» son percepciones que siguen vigentes. De este modo se explican algunos de los directivos/as entrevistados:

Los puestos más manipulativos son más de hombres. El sector del transporte y paquetería es un sector muy masculino (HD5).

Una responsable de Recursos Humanos de una empresa de ingeniería comentaba:

Es que nosotros no manejamos mucho el perfil de gestión administrativa donde también habría muchas mujeres. Aquí ni hay secretarías, ni hay personal administrativo, ni siquiera el director general tiene secretaria. Es una empresa bastante horizontal, cada uno se gestiona sus viajes, sus notas de gasto. Ya te digo hasta el director. Ese papel que es en el que hay más mujeres, aquí no lo manejamos nada (MD3).

Estos discursos permiten afirmar que el género sí es una variable que actúa como factor diferenciador y, nos preguntamos: ¿qué mecanismos se ponen en marcha a la hora de atribuir funciones?

La persistencia de estereotipos y prejuicios sobre las diferencias existentes entre sexos es una posible explicación a la segregación ocupacional por razón de género. En nuestras entrevistas, se han recogido testimonios que ponen de manifiesto este hecho. Por ejemplo, son varios los entrevistados que manifiestan la preferencia por mujeres cuando el puesto de trabajo requiere tareas como atención telefónica o trato directo con personas:

Las mujeres son más emocionales, más empáticas, más espontáneas, más cálidas, conectan mejor con la gente... esto puede ser bueno y malo (...). (MD8).

Las mujeres son más eficaces, consiguen sacar mayor provecho con menor tiempo (HD5).

Independientemente del puesto que ocupan, la mayoría de los entrevistados sí detectan diferencias entre hombres y mujeres. Convienen en que existen características, rasgos y competencias más propias de mujeres o de hombres.

Entre los rasgos que definen a la mujer se encuentran «la amabilidad», «la capacidad de cuidado» y el «compromiso» con las empresas. Sobresalen en «elaborar los procesos con detalle, siguiendo un método riguroso, el orden y la precisión». Al contrario, las imágenes de «ausencia de fortaleza física», «diferente la gestión de las emociones», y «la mala relación» que establecen con otras mujeres dentro de la empresa son vistas como cualidades que dificultan su asignación a determinados puestos. Los siguientes comentarios sobre las mujeres, refuerzan estas percepciones:

Tienen la presión de demostrar, gestionan mal el estrés. Son más emocionales, más irascibles (HD6).

Cuando hay muchas mujeres se generan más conflictos, se genera más rivalidad (HD5).

Por contraposición a estas representaciones que aún permanecen en el imaginario colectivo de los empleadores/as, encontramos también la tendencia a categorizar a los hombres con cualidades opuestas a las mujeres, destacando en este caso por sus competencias técnicas, o el compañerismo:

Los hombres son más compañeros (HD5).

Se prefieren hombres cuando se requiere fuerza física (MD1).

En el tema transporte y manipulación, sí se justifica la contratación de hombres (HD5).

Los hombres son mejores técnicamente, resuelven mejor los problemas, son más fríos, más prácticos (MD8).

Los hombres tienen una visión más global de los temas, tienden a ver los temas con más perspectiva (HD6).

Observamos cómo se ponen en juego los esquemas culturales para categorizar a hombres y mujeres de forma diferenciada. A pesar de ello, no se percibe una explicación clara de las diferencias; en ocasiones los entrevistados las atribuyen a la educación:

Por la propia naturaleza de la mujer y por la educación que se recibe en nuestro país (MD1).

No lo sé. No hay explicación... es así (MD2).

Para algunos es un hecho innato y cultural.⁶

Estas diferencias tienen su raíz en la naturaleza y que son temas culturales. Los hombres y las mujeres no somos iguales (HD6).

Estas diferencias son debidas, a la genética. No somos iguales. Pero también tienen un componente educacional (HD5).

Las diferencias son debidas a que los hombres y las mujeres somos diferentes. Es algo innato, es así (MD8).

En resumen, se observa, cómo una vez más, estas categorías culturales legitiman la distribución y la segregación en determinados puestos laborales, y forman parte de la representación colectiva en los procesos de selección y promoción dentro de la empresa. A pesar de ello, los empleadores/as reconocen que en condiciones de igualdad «no hay diferencias entre uno y otro en el trabajo» y que «asumen el mismo trabajo.»

⁶ Contrariamente a estas ideas de «naturalidad» y «esencia», actualmente está consensuado entre la comunidad científica que los factores biológicos no determinan la conducta y las capacidades respecto al género y que la diversidad de conductas y competencias entre hombres y mujeres se caracteriza por su heterogeneidad, no pudiendo establecer de forma generalizada esta diferenciación. En el caso de los procesos de socialización, que sí son relevantes, si tenemos en cuenta las pautas educativas que desde la infancia determinan a hombres y mujeres, las conductas son aprendidas y los aprendizajes acumulativos.

3.3. DINÁMICAS COTIDIANAS EN TORNO AL DESEMPEÑO LABORAL: ¿SON LAS MUJERES MÁS CARAS PARA LA EMPRESA?

La diferencia de coste laboral para la empresa por razón de género viene debatiéndose a lo largo del tiempo (Lerda y Todaro, 1996; Todaro y col. 2001; Peñas, 2002, Estudio UGT, 2010) obteniendo conclusiones muy dispares o nada concluyentes al respecto. Esta «aterradora» pregunta nos muestra hasta qué punto en la actualidad la igualdad o desigualdad se fundamenta en el género.

Con frecuencia se ha manifestado que algunos empleadores/as siguen teniendo la idea que el trabajo femenino resulta más caro, incluso en condiciones de igualdad salarial, por considerar que lleva aparejados una serie de costes laborales indirectos. En teoría, esto podría afectar al tipo de ocupación que los empleadores/as ofrecen a mujeres, dependiendo de la importancia relativa de cada uno de esos factores en la ocupación de que se trate. Por ejemplo, se suele afirmar que las mujeres tienen mayores índices de absentismo, llegan tarde al trabajo con más frecuencia, presentan mayores índices de rotación o que tienen menor flexibilidad que los hombres para trabajar en horarios amplios o días festivos. Todo ello debido, en gran medida, a las responsabilidades familiares que asumen.

Existen múltiples estudios que consideran estos aspectos (véanse entre otros: Bekker y col., 2005; Maume, 2008; García Pérez y col., 2010; González Tirados, 2010), los cuales se han tenido en cuenta para preguntar a los empleadores/as y directivos sobre las diferencias de género sobre algunas variables específicas del entorno laboral: absentismo, desempeño, rotación, desarrollo de carrera, puntualidad y realización de horas extras.

La distribución del tiempo: Absentismo, puntualidad y horas extras

Partimos del hecho de que no existe una diferencia significativa demostrada respecto al absentismo y la puntualidad entre hombres y mujeres en el entorno laboral. Incluso se reconoce por parte de algunos empleadores/as que:

Las mujeres faltan menos (HD5).

Incluso se les atribuye cierto esfuerzo, temor o compromiso respecto a faltar al trabajo:

No se quejan por nada, viene malas al trabajo, se meten un antibiótico lo que haga falta pero no faltan a un taller no te dejan colgada en ningún sitio (HD6).

Son más puntuales las mujeres para entrar y para salir (HD5).

Contraria a esta realidad expresada, algunos de los empleadores/as destacan que «la maternidad es un punto de inflexión en el absentismo de las mujeres». Se atribuye generalmente por parte de los empleadores/as:

Faltan más las mujeres. Casi siempre relacionado con responsabilidades familiares (MD8).

Son más puntuales los hombres, las mujeres a veces no lo son por algún problema con un hijo o cosas de esas... (MD8).

Cuando se plantea esta cuestión los empleadores/as coinciden en que respecto a la realización de jornadas prolongadas u horas extras tampoco se perciben grandes diferencias, pero sí señalan que los hombres son más propensos a este tipo de arreglos:

Se da en los hombres. Los hombres tienen menos responsabilidades familiares (HD5).

Tienen mayor facilidad los hombre, tanto para realizar horas extras como jornadas prolongada... las mujeres ofrecen menor flexibilidad (MD8).

Es interesante descubrir que existe una tendencia por parte de los empleadores/as a polarizar la respuesta y se decantan por un género u otro, siendo la maternidad el punto de inflexión del debate. Es relevante puesto que en lo que atañe al rendimiento, hay consenso en que no se perciben diferencias, más allá de las experiencias individuales.

Tal y como anunciamos en la primera parte, en este punto aparece la segunda idea transversal en el discurso de las madres trabajadoras: la flexibilidad horaria como pilar de la conciliación entre la vida

familiar y laboral. Lo primero que constatamos es que la necesidad de introducir «la flexibilidad» deriva del tipo de jornada imperante en nuestro país, basada en la presencialidad. El modelo presencial no ayuda nada a compaginar favorablemente trabajo y vida personal. Comentaba al respecto una entrevistada:

En España tenemos unos horarios draconianos. El problema de la falta de igualdad en España está en los horarios y el tipo de jornada que tenemos (MT8).

En este contexto restrictivo, más que un diferente rendimiento lo que se percibe es la necesidad de una reorganización de los tiempos de trabajo para seguir realizando las tareas sin disminuir el desempeño. En relación a la flexibilidad de horario, en momentos puntuales, comenta una entrevistada que tiene un puesto cómo técnica de proyecto:

No me han puesto pegas... no, he podido hacerlo, pero bueno siempre a costa de mis horas libres, de mis días libres... Que si un día tengo que venir más tarde (tengo que llevarlo a casa de mi madre, etc.), pues luego me voy más tarde (MT4).

Y, explica la misma entrevistada en relación a cómo influye esto en su trabajo real:

Al final nadie tiene en cuenta que tu jornada se ha reducido en un tanto por ciento. En la planificación de un proyecto nadie dice aquí hay una persona que sea reducido x... da lo mismo (MT4).

En otros casos, encontramos que para lograr realizar el trabajo se acude a estrategias más informales, como por ejemplo, intercambiar horas o turnos con compañeras:

La persona que me hace a mí de ocho a nueve, que es la hora de baños, porque yo no tengo días... por ejemplo para acompañar a mi hija el médico. Nos cambiamos el día, le hago yo los fines de semana. Y voy acumulando horas, y el día que necesito me lo cambia (...) yo le hago a ellas las horas y ella me hace un día (MT7).

En todos los discursos recogidos se desprende la gran preocupación de las madres-trabajadoras por

el cambio de percepción sobre su desempeño que el empleador pueda experimentar a partir de su maternidad. Si bien no existe constatación empírica de tal cambio (como sinónimo de descenso) en el rendimiento de la trabajadora, sí comprobamos que está en el imaginario colectivo. No sólo en el de los empleadores/as, también en el de las madres empleadas. Por ello, se demanda mayor esfuerzo por parte de las empresas en introducir la flexibilidad:

La empresa no tiene por qué comprometerse con tu vida familiar, pero sí darte la posibilidad, un poco más de flexibilidad en la distribución del tiempo. A hombres y a mujeres (MT4).

Rotación y promoción

Existe gran diversidad de percepciones respecto a este punto. Es un hecho en la actualidad que los hombres ocupan principalmente los puestos de responsabilidad en las empresas. Queremos destacar a través de qué mecanismos se produce ese freno laboral llamado «techo de cristal» (Maruani, 2002). Parece que permanecen justificaciones que legitiman la posición desigual de las mujeres en la estructura de las empresas.

Percibimos, que es representativo en los discursos de empleadores/as considerar que las dificultades para rotar o promocionar de las mujeres dentro de la empresa se deben a factores internos, características o decisiones individuales de la propia mujer. Se cree que la toma de decisiones cotidianas sobre los «quehaceres» diarios y cómo gestionarlos, es independiente de las posibilidades que tengan para compaginar vida familiar y laboral. Este fenómeno de «desvinculación» de la toma de decisiones y las posibilidades que se les brinda a las trabajadoras, es relevante porque implica, en alguna medida, que las mujeres son «causantes» de su situación y legitima la desigualdad. Así, lo expresan algunos de los empleadores/as entrevistados:

De rotar más los hombres, las mujeres buscan la seguridad (HD5).

Tienen hijos y deciden que no quieren trabajar más (HD7).

Estas explicaciones adoptan un carácter determinante cuando se refieren al desarrollo de la carrera profesional y las trayectorias. Se encuentra muy generalizada la opinión de que ambos géneros tienen las mismas oportunidades. Sin embargo, con cierta frecuencia en el discurso de los contratadores/as, especialmente los hombres, se considera que las mujeres dan «prioridad» a su familia y por ello, «renuncian» a su desarrollo profesional. De este modo lo ve un empleador:

A veces hay discriminación, pero la mayoría de las veces es la propia persona la que decide... cada uno tiene la carrera que elige, la carrera no la pone la empresa... las mujeres se quedan en el camino con más frecuencia (HD6).

Y añade un directivo:

Los hombres promocionan más... tardarán en promocionar las mujeres porque muchas veces las promociones conllevan traslados y las mujeres son reacias al traslado (HD5).

Como se puede ver, los discursos de los hombres directivos contrastan con los de las mujeres directivas respecto al tema de la promoción. Mientras para los hombres parece ser una cuestión de decisión individual «una elección» de las mujeres. Las entrevistadas directivas argumentan esta elección sobre la base de mayores responsabilidades familiares.

Una consecuencia de esta diferente concepción, conduce a plantear la conciliación como una cuestión individual de las mujeres, un «problema personal». Mientras que incorporar la gestión de las responsabilidades familiares, con más frecuencia planteado por las empleadoras, posibilita sacar la conciliación al espacio público.

En este sentido, el discurso de las madres trabajadoras «se cruza» elocuentemente con el de los contratadores/as. Las madres también expresan la necesidad de elegir, pero no entre las posibilidades de la carrera profesional sino entre la de promocionar en su carrera o vivir su maternidad:

Yo ya sabía que el frenazo venía, venía ahora. Pues porque no estás dispuesta a pasar dos noches por

semana fuera de casa; viajar es intrínseco a mi profesión y se acabó. También el padre, que te dice «me dejas todo el embolado por la noche, yo también madrugo». Y mira llega un momento que dices, a la porra, me va a estallar la cabeza... (MT1).

En este punto, los discursos se cruzan coincidiendo en que la primera causa de estancamiento profesional es la renuncia a viajar, a ser trasladadas, etc. Una entrevistada explica cómo una vez que toma la decisión de ser madre, renuncia a sus posibilidades de promoción:

Sí claro, lo tuve claro. Era mi momento y para poder disfrutarlo lo primero era tener tiempo. Así que busque otro trabajo con jornada intensiva. Cambié un contrato indefinido, buen sueldo y posibilidades de promocionar, por un contrato temporal que me dejará la tarde libre. Era el precio: para tener el niño, bajaba de categoría y de sueldo (MT5).

En la misma dirección apunta el siguiente testimonio, argumentando que no es posible dar «un cuidado emocional» con un trabajo a tiempo completo y renuncia a su posición laboral para atender a su hijo como ella considera que debe hacerlo:

Es que yo no quise darle sólo cuidado material, yo quería un cuidado emocional y para eso hace falta el apego (...) ya lo sé, sacrificar tu vida profesional por tu hijo es raro en los tiempos que corren. Pero para verlo una hora al día no tengo hijo. Me parece una salvajada que con 6 meses los padres desaparezcan y se quede 10 horas con una cuidadora (MT5).

Es la contradicción entre el rol de la mujer, el uso de su tiempo y el modelo de trabajo en la sociedad contemporánea lo que obliga a plantear medidas que contribuyan a la conciliación, como eje axial para un desarrollo acorde a los valores basados en la igualdad (de género, de oportunidades).

4. CONCILIACIÓN: IMPLEMENTACIÓN Y USOS DE LAS MEDIDAS

Todo lo anteriormente analizado enlaza con la cuestión central de la conciliación. La necesidad y la

importancia de que las organizaciones establezcan políticas de conciliación que ayuden a tener más flexibilidad, posibilidades reales de promoción y menos situaciones de estrés, entre otras.

El «conflicto trabajo-familia» es un tipo de conflicto inter-funcional derivado de la imposibilidad de compatibilizar satisfactoriamente las exigencias generadas desde cualquiera de los dos ámbitos. La idea es que las políticas de «trabajo-familia» reduzcan los conflictos y fortalezcan el compromiso: Torns (2001), Miller (2004), Maccines (2005), Moreno Mínguez (2011).

Pero, ¿qué están ofreciendo las empresas en materia de conciliación? En nuestro análisis hemos encontrado que la mayoría de empresas ofrecen las medidas de conciliación establecidas por ley (planteamiento reactivo). La idea más extendida es que todo gira en torno a reducciones de jornada o excedencias, en todos los casos solicitadas por las mujeres.

En este apartado es donde el discurso entre hombres y mujeres directivas presenta más contrastes. La visión de las contratadoras es más optimista respecto a implementar medidas, «se cree que se ha avanzado mucho (...)» (MD1), «(...) se ha notado un cambio en los últimos años en cuanto al grado de involucración del hombre en las tareas domésticas y cargas familiares ...» (MD3).

En contraposición con las mujeres, los hombres directivos plantean el tema de la conciliación como algo muy difícil de articular en sus empresas: «muy difícil porque no se plantean medidas para conciliar (...)» (HD6), «en España no existe. A veces hay discriminación pero la mayoría de las veces es la propia persona la que decide.» (HD4).

Este enfoque en el discurso muestra una actitud muy reactiva por parte de los hombres que simplemente cumplen lo establecido por la ley. Mientras que las contratadoras tienen una actitud proactiva, hablando de un camino por recorrer. Este comportamiento refleja el rol que la mujer directiva tiene, en muchas ocasiones, como agente de cambio social.

También en la mayoría de los casos las empresas afrontan la conciliación como un tema que merece un tratamiento individualizado, todo parece ser una «excepción» a la regla:

Se analizan todos los casos a medida que van surgiendo las necesidades (MD1).

No se ofrecen medidas de conciliación, pero se analizan todos los casos individualmente, somos flexibles (MD2).

Se ve cada caso de forma individualizada. Estamos abiertos siempre que no se abuse o se convierta en una tendencia (HD6).

De forma esporádica se concede alguna cosa, pero es la excepción (HD5).

Sí se hacen excepciones, pequeñas modificaciones... (HD7).

De todas las empresas consideradas, sólo dos ofrecen medidas para conciliar. En ambos casos, se ofrece flexibilidad de horarios y teletrabajo.

Ofrecemos trabajo en turnos, hay diferentes opciones (turno de mañana, de tarde...) y se tienen en cuenta las preferencias para que los trabajadores encajen con la organización. Esto permite conciliar. Ofrecemos flexibilidad. A veces, la gente puede terminar su jornada desde casa. Esto favorece la productividad, la eficiencia y nos ayuda a reclutar mejor (MD8).

Sí hemos observado que entre los empleadores/as de perfil técnico (personal de recursos humanos) existe un interés en implantar un cambio que progresivamente desplace el trabajo presencial por un modelo basado en el desempeño por objetivos. Aunque no lo ven demasiado factible. Así lo explicaba una técnica de selección al respecto:

En España es muy habitual trabajar mil horas, hacer almuerzos largos y esto no ayuda... hace que la jornada se haga más larga. Tiene mucho que ver también con la cultura de empresa. La empresa tiene que tener una dinámica y una cultura de horarios mucho más eficientes, que te puedas ir antes a casa, mucho más efectivo si forma parte de la organización de la compañía (MD8).

Otra diferencia que hemos constatado entre los discursos de hombres y mujeres directivas/os es la

cuestión del uso del tiempo y la cultura presencia- lista. Las directivas coinciden con las madres en subrayar como negativa las largas jornadas laborales. En tanto que los hombres directivos no hacen referencia a esta cuestión y no la tienen en cuenta a la hora de relacionar causas y efectos. Esta entrevistada, técnica en un departamento de recursos humanos, incluso se permitía una cierta crítica hacia la dirección de su empresa:

La dirección es muy tradicional. Por ejemplo se ha conseguido la jornada intensiva los viernes y noto como los de arriba no lo entienden. A veces van al departamento (el viernes por la tarde), y dicen pero ¿por qué no están los de I+D? (MD8).

El discurso entre hombres y mujeres directivos muestran diferentes concepciones sobre la necesidad de introducir medidas relacionadas con la flexibilidad de horarios y por extensión, la importancia de visibilizar la cuestión de la conciliación.

En cuanto a cómo utilizan las trabajadoras estas medidas, empezamos por señalar que algunas de las entrevistadas coinciden en que existe un escaso grado de interés o una mala difusión sobre las medidas institucionales, para favorecer la conciliación. En este sentido, diríamos que no se conocen hasta que se necesitan:

Yo me puse las pilas, me sonaba lo de la reducción (de jornada), pero no tenía ni idea de lo que podía pedir (...) (MT2).

Este testimonio pone de manifiesto el carácter instrumentalista del discurso sobre la desigualdad de género: su «desinterés público» contrasta con el «interés privado» que suscita beneficiarse de las medidas destinadas a paliar dicha desigualdad.

A este respecto, conviene rescatar la reflexión que durante siglos ha puesto sobre la mesa el movimiento feminista en sus distintas perspectivas (igualdad, diferencia y opresión). Una vez conseguida la igualdad jurídica y legal, el feminismo en sus diferentes modalidades se ha estigmatizado como radical y reivindicativo. Esta tendencia al desprestigio de los postulados femi-

nistas ha contribuido poderosamente a que los problemas de desigualdad entre géneros se hayan relegado al espacio privado, íntimo o doméstico de las mujeres.

Volviendo al discurso de las entrevistadas, en este tema perciben que las empresas solo se ciñen a la ley o a lo que el convenio dicta. Así lo plantea una de las entrevistadas:

(...) A nivel de la empresa yo no creo que esta empresa tenga nada, díganos una hoja de ruta de conciliación. No, se ciñen a la ley, se ciñen al convenio y es lo que yo conocía (MT4).

En consonancia con la situación, las medidas que se utilizan son las establecidas por ley: permiso de maternidad, lactancia, reducción de jornada (en algunos casos) y excedencias. A pesar de que se ha avanzado en este terreno sobre todo en cuanto a la ampliación de permisos de maternidad y paternidad, las posibilidades ofrecidas para conciliar no satisfacen a las trabajadoras que se ven limitadas en su tiempo y vida personal. Respecto a esta problemática comentaba una entrevistada:

Cumplen con lo estrictamente necesario, claro. ¿Necesitas más tiempo?, redúctete la jornada. Pero es que también necesito el dinero, si me dejarás hacer las cosas desde casa, mi vida total, con todo: familia y trabajo, sería mejor... (MT2).

Por ello, para permanecer en el ámbito laboral, es preciso buscar «ayudas paralelas», que en el contexto español siguen recayendo básicamente en la red familiar. Sin duda, son las redes familiares y las ayudas externas remuneradas donde recae el peso de la «ayuda para conciliar». Las madres concluyen que sólo estas son estrategias efectivas. En ambos casos, al margen de las medidas tomadas institucionalmente.

Mira lo tengo claro, no es solo la familia de creación, es que las mujeres somos responsables siempre de las situaciones familiares. Mi madre se ocupó de nosotras, después de sus padres y ahora de los hijos de mi hermana; de los míos, por desgracia, no porque estamos a 300 Km de distancia (MT5).

5. CONCLUSIONES: EL TRIÁNGULO DE LA CONCILIACIÓN

Tras el análisis de los diferentes discursos podemos concluir que las políticas de conciliación están suponiendo una mejora, aunque insuficiente, para conciliar la vida personal y el trabajo.

La situación ofrece miradas contradictorias y ciertas incoherencias entre discursos y prácticas. Nos encontramos con que las empresas en general siguen siendo muy tradicionales a la hora de implementar políticas de conciliación; se limitan a aplicar los mínimos establecidos por ley, lo que desemboca en una actitud meramente reactiva. Algunas, sólo de manera informal, permiten cierta flexibilidad llegando a acuerdos de carácter individual.

Desde esta actitud reactiva, las reducciones de jornada y excedencias parecen ser las únicas medidas para conciliar. Pero éstas (tal como lo avalan los datos sobre tiempo parcial, ausencia de mujeres en los puestos directivos y segregación ocupacional), no consiguen reducir la desigualdad laboral entre hombres y mujeres, ni promover las carreras profesionales de estas últimas.

El discurso de los empleadores/as, con un marcado tono continuista, especialmente entre los hombres, coincide en considerar la conciliación como un tema muy complejo dada su carga «cultural»; se ve como algo muy difícil de cambiar, que requiere tiempo y que en gran medida consideran que se escapa de su ámbito de gestión. Sin embargo, es importante resaltar la diferente perspectiva entre hombre y mujeres directivos/as en este punto. La visión femenina es más optimista y confiada en la posibilidad de seguir avanzando en la implantación de medidas, que desemboquen en la existencia de políticas sobre conciliación.

A pesar de que, tal como recogemos en la introducción de este trabajo, los programas y planes existentes plantean la conciliación como un problema social, los empleadores/as, especialmente los hombres, siguen concibiéndolas como un tema de las mujeres: «la que concilia es la mujer». Sería muy necesario cambiar la reactividad por proactividad, buscando soluciones más estructurales que trasciendan problemáticas particulares.

Por el contrario, prevalece la idea de que la reproducción de los roles responde únicamente a la

interiorización de los mismos por parte de las mujeres, desvinculándolos del contexto en el que está inmersa la toma de decisiones y de las posibilidades cotidianas que tienen las mujeres para conciliar.

Junto a la insuficiencia de las medidas institucionales, coexiste la incoherencia de las medidas ofrecidas por la empresa y las estrategias de conciliación que tienen que poner en marcha las mujeres. Todo ello inserto en un modelo de trabajo presencialista, que frena la incorporación de la innovación y mejoras en este ámbito.

Así definido el contexto laboral, para el conjunto de madres trabajadoras entrevistadas, (independientemente de la ocupación o del sector de actividad), su gran preocupación es el cambio en la percepción sobre su desempeño, que el empleador pueda experimentar a partir de su maternidad. Con el fin de neutralizar este cambio de percepción, las mujeres comienzan a desarrollar estrategias de reorganización de sus tiempos. Cuando estos reajustes se tornan «misión imposible», se ven obligadas a solicitar reducción de jornada o excedencias. Estas decisiones son el germen de una situación de desigualdad reflejada en menores ingresos, disminución en las posibilidades de desarrollo profesional y en última instancia, abandono de la esfera laboral.

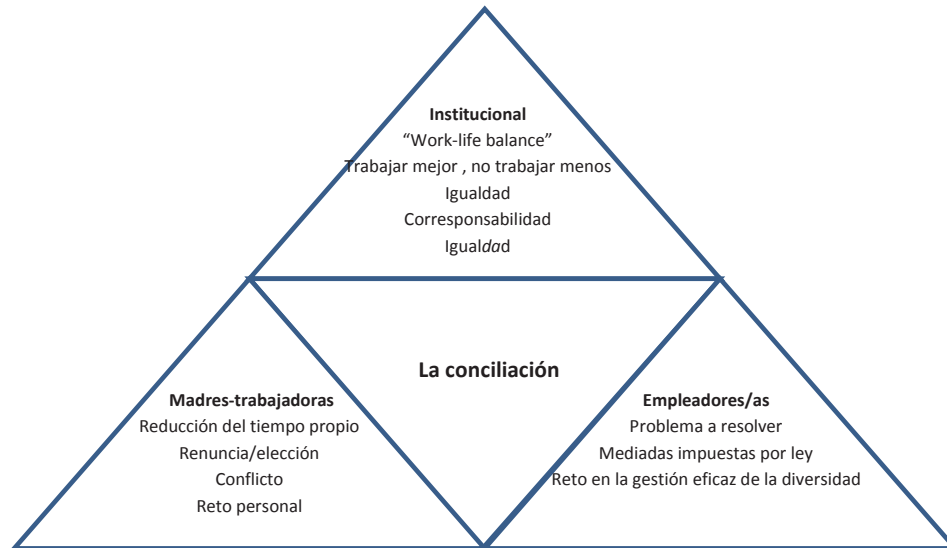
Un objetivo prioritario en el diseño de las políticas, sería romper la correlación existente entre la medida de reducción de jornada y la desigualdad laboral por género.

Lo que nos está diciendo la realidad, a través de estos testimonios, es que las mujeres que deciden ser madres siguen eligiendo entre desarrollar una vida profesional o personal. Para avanzar en la conciliación, las acciones deberían orientarse a la consecución de un progresivo cambio en las representaciones sobre las mujeres y la maternidad femenina, los apoyos y la organización familiar, para aumentar las posibilidades de conciliación.

Nos parece que en el discurso vigente sobre el tema de la conciliación, existe una marcada tendencia a relegar al ámbito privado todo lo referente a la maternidad.

Hay una profunda resistencia a institucionalizar los efectos de la maternidad como hecho social, no biológico o individual. Con el fin de «sacar» al es-

Figura 1
El triángulo de la conciliación



pacio público, la maternidad y sus consecuencias sería necesario en primer lugar visibilizar el conjunto de estrategias que las mujeres están obligadas a desarrollar y las implicaciones que éstas tienen en su trayectoria laboral. Para ello se hace imprescindible romper con los discursos que interpretan que es la propia mujer la que «quiere» asumir toda la responsabilidad del cuidado de los familiares dependientes. Si bien en la actualidad, las mujeres se encargan mayoritariamente de gestionar gran parte de la vida familiar no es por una cuestión «instintiva» sino por la ausencia de opciones en la esfera social. Es importante, por tanto, denunciar que las medidas que se aplican son insuficientes.

Convendría, finalmente, dejar de insistir en que la educación es la única vía de promoción, centrandó la problemática en las características individuales de las mujeres o de plantear el apoyo familiar como la única vía posible.

Del cruce de discursos surge lo que hemos denominado el «triángulo de la conciliación», que refleja tres visiones divergentes sobre el significado de la conciliación: la visión institucional, visión empresarial, y la visión individual.

Superar la divergencia entre estos enfoques, implica acercar las posiciones entre las políticas institucionales y las necesidades de la empresa para que puedan responder satisfactoriamente a las expectativas individuales. En el ajuste y la efectividad de estas medidas se decide mucho, el modelo solidario o insolidario del siglo XXI.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEKKER, M. J., CROON, M. A., & BRESSERS, B. (2005). Childcare involvement, job characteristics, gender and work attitudes as predictors of emotional exhaustion and sickness absence. *Work & Stress, 19(3)*, 221-237. <doi:10.1080/02678370500286095>.
- BOURDIEU, P. (2008). *El sentido práctico*. Siglo XXI de España Editores.
- CASTEL, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.
- GARCÍA PÉREZ, J. I. y col. (2010) Diferencias de coste laboral por género y sus componentes para las empresas en Andalucía. Sevilla: *Consejería de*

- Economía, Innovación y Ciencia, Dirección General de Fondos Europeos y Planificación.*
- GONZÁLEZ TIRADOS, R. M. (2010). El problema de género en las estructuras empresariales españolas del siglo XXI. *Mujeres y economía*, N.º 852 ICE.
- HORCAJO, J., BRÍÑOL, P., & BECERRA, A. (2009). Los efectos de la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal. (Spanish). *Revista Latinoamericana De Psicología*, 41(2), 349-359.
- HUFTON, O.; KRAVARITOU, Y. (1999): Gender and the use of time, La Haya, *Kluwer Law Int.*
- JAIN, S. (2013). The concept of employee branding and its effectiveness as a tool for employee retention. *Indian Streams Research Journal*, 3(3), 1-4.
- KOCHAN, T., BEZRUKOVA, K., ELY, R., JACKSON, S., JOSHI, A., HEHN, K., LEONARD, J., LEVINE, D. y THOMAS, D.: The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network, *Human Resource Management*, vol. 42, n° 1, 2003, pp. 3-21.
- KRAUSE, K. (2013). *Essential Tools for Success. T+D*, 67(3), 68-69.
- LERDA, S., & TODARO, R. (1996). ¿Cuánto cuestan las mujeres? Un análisis de los costos laborales por sexo. *Centro de Estudios de la Mujer. Santiago de Chile.*
- MACINNES, J. (2005): «Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar» en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, n. 23, vol. 1, pp. 35-71.
- MARUANI, M. (2002). *Trabajo y el empleo de las mujeres* (vol. 255) Editorial Fundamentos.
- MAUME, D. J. (2008). Gender Differences in Providing Urgent Childcare among Dual-earner Parents. *Social Forces* (University Of North Carolina Press), 87(1), 273-297.
- MILLER MOYA, Luis Miguel, «Participación laboral femenina y Estados de bienestar», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 108 (octubre-diciembre 2004), pp. 49-75.
- MOCCIA, S. (2011). Los posibles beneficios de la conciliación. *Acciones e investigaciones sociales*, (30), 135-154.
- MORENO MÍNQUEZ, A. 2011. «La conciliación laboral y familiar en el modelo de flexiseguridad en España desde una perspectiva de género». Comunitania. *Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*. International Journal of Social Work and Social Sciences 1, 89-111.
- OLABUÉNAGA, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto.
- PEÑAS, I. L. (2002). La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. *Reis*, 171-196.
- PRIETO, C. (2010). Sentido y valor del tiempo de trabajo profesional, género y representaciones de la vida personal». *Trabajo*, 13, 11.
- SALLÉ ALONSO, M. A. (2009) *Tiempos de vida personal, familiar y de empleo: ¿esferas compatibles?*, presentación.
- SAYER, L. C. (2005). Gender, time and inequality: Trends in women's and men's paid work, unpaid work and free time. *Social Forces*, 85, 282-303.
- TACHIBANA, C. (2012). Diversity: Promoting New Perspectives. *Science*, 337(6092), 367-370. doi:10.1126/science.opms.r1200120
- THE HAYS/OXFORD GLOBAL ECONOMICS REPORT. *Creating Jobs in a Global Economy 2011-2030*. (2011).
- TODARO, R., ABRAMO, L., & GODOY, L. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Sociología del Trabajo* N° 42.
- TORNS, T. (2001). El tiempo de trabajo de las mujeres: entre la invisibilidad y la necesidad en C. Carrasco (dir.), *Tiempos, trabajos y género*, Barcelona, Publicaciones Universidad Barcelona.
- TOWERS WATSON. *Global Workforce Study* (2012). <<http://towerswatson.com/assets/pdf/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>>.
- UNIVERSIDAD DE ALICANTE. Proyecto FIPROS (2005). *Evaluación del Impacto de la Conciliación entre la Vida Familiar y Profesional para la Igualdad de Género*. <<http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/097545.pdf>>.