

¿Cómo interactúan la orientación personal, los acuerdos de pareja y la cultura organizacional en el logro de paternidades cuidadoras?

How do personal orientation, couple agreements and organizational culture interact to achieve caring fatherhoods?

VICTORIA BOGINO

Universidad Pública de Navarra
victoria.bogino@unavarra.es (ESPAÑA)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4601-0880>

TERESA JURADO-GUERRERO

Universidad Nacional de Educación a Distancia
tjurado@poli.uned.es (ESPAÑA)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8391-2229>

CARMEN BOTÍA-MORILLAS

Universidad Pablo de Olavide de Sevilla
carmenbotia@upo.es (ESPAÑA)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2942-3202>

JORDI M. MONFERRER

Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)
jordimanel.monferrer@udima.es (ESPAÑA)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6521-1421>

PACO ABRIL

Universidad de Girona y Universidad Oberta de Catalunya
francisco.abril@udg.edu (ESPAÑA)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7843-7163>

Recibido: 02.07.2020
Aceptado: 05.04.2021

RESUMEN

Esta investigación se propone analizar cómo y por qué los padres heterosexuales que trabajan en pymes se implican en los cuidados, prestando especial atención a sus procesos personales, de pareja y a su contexto laboral. Para ello se han realizado entrevistas a padres con pareja y menores de hasta 12 años, tanto supervisores como supervisados, que trabajaban en empresas con distintivo o prácticas de igualdad y que han disfrutado de medidas de conciliación. Los resultados muestran que para llegar a ser un padre comprometido con los cuidados es necesario adoptar determinadas orientaciones y prácticas personales, tanto por parte del padre como de la pareja, junto con la existencia de elementos facilitadores aportados por las empresas. Sin embargo, un contexto laboral facilitador no representa una condición necesaria ni suficiente para ejercer de padre cuidador.

PALABRAS CLAVE

Paternidad; conciliación; corresponsabilidad, cuidado infantil, cultura organizacional.

ABSTRACT

This research aims to analyze how and why heterosexual parents working in SMEs are involved in care, paying special attention to their personal and couple processes and their work context. To this end, interviews were conducted with fathers with a partner and children up to the age of 12, both supervisors and supervised, who worked in companies with equality labels or practices and who have enjoyed work-family-reconciliation benefits. The results show that in order to become a committed father, it is necessary to adopt certain personal orientations and practices, both on the part of the father and the couple, together with the existence of facilitating elements provided by the companies. However, a favorable work environment is neither a necessary nor sufficient condition for acting as a caring parent.

KEY WORDS

Fatherhood; Work-life Balance, Co-responsibility, Childcare, Organizational Culture.

1. INTRODUCCIÓN¹

Los padres en España se implican cada vez más en los cuidados infantiles, sobre todo en algunas tareas y como ayudantes (Cano 2019; Fernández-Lozano 2019). Además, estudios recientes indican que la implicación paterna en el cuidado no solo promueve la igualdad de género dentro de las familias y en el mercado laboral, sino que también aumenta el bienestar y el desarrollo infantil (Gracia y García-Román 2018; Cano et al. 2019).

Teniendo en cuenta estas constataciones, el objetivo de este estudio es comprender cuáles son las vías por las que transitan algunos hombres heterosexuales cuando se comprometen con los cuidados de forma corresponsable con sus parejas. A diferencia de otras investigaciones cualitativas sobre nuevas paternidades que reclutan a los padres en el ámbito de la preparación al parto (González y Jurado 2015), escolar (Fernández-Cornejo et al. 2016), de estudios de mercado (Barbeta-Viñas y Cano 2017) o de profesiones específicas (Romero-Balsas et al. 2019), aquí se buscaron en pequeñas y medianas empresas (pymes) que habían recibido algún distintivo de igualdad o de conciliación (*Distintivo de Igualdad en la Empresa, Sello Reconcilia, Red Empresas NUST, Generando Cambios, Distintivo efr*). Esta selección del ámbito laboral como punto de partida, se debe a que en investigaciones anteriores algunos padres justificaban su escasa implicación en los cuidados por las barreras organizativas que encontraban en sus empleos (Abril et al. 2015). Nos centramos en pymes porque constituyen el principal tejido productivo en España, y elegimos empresas en posesión de alguna credencial derivada de promover la conciliación y la igualdad porque suponíamos que favorecerían paternidades cuidadoras. La estrategia analítica ha consistido en buscar, primero, contextos laborales favorables y, después, identificar dentro de estos a padres de menores de 12 años que hubieran usado medidas de conciliación del empleo y la vida familiar o que se beneficiaran de contextos laborales amigables.

Nuestra investigación se enmarca en la perspectiva *undoing gender*, que estudia las interacciones sociales que reducen las diferencias de género (Deutsch 2007), en lugar de explicar la reproducción de prácticas de género tradicionales. Como el ámbito laboral es una dimensión básica en la construcción de la masculinidad (Acker 2006), se ha procurado comprender cómo el contexto laboral influye en las orientaciones y prácticas paternas. Partíamos de la premisa que las culturas organizativas influyen decisivamente en las prácticas paternas, pero nos ha sorprendido encontrar a padres que nadan a contracorriente, *padres corresponsables* en empresas poco amigables y *padres cuidadores ocasionales* en empresas favorecedoras de la corresponsabilidad. Este hallazgo recalca la pertinencia de haber considerado en nuestro análisis el conjunto de ámbitos que configuran el desempeño de las paternidades.

¹ Esta investigación ha recibido financiación del Plan Nacional de I+D+i, Ref: CSO2014-58754-P.

Asimismo, se ha querido distinguir entre padres en ocupaciones de supervisores de los que no tienen responsabilidades sobre otros. En general, el puesto de jefe o mando intermedio conlleva la asunción de mayores responsabilidades y una mayor disponibilidad o incluso devoción hacia el trabajo, lo que teóricamente aumenta el conflicto entre empleo y vida familiar (Boltanski 1982; Gasser 2015). Nos ha interesado comprender si ser supervisor entra en contradicción con la implicación paterna corresponsable o si en empresas amigables es posible conjugar ambas responsabilidades, familiar y laboral, que en principio parecen incompatibles.

En otra publicación se han presentado los resultados sobre la cualidad de las empresas que “teóricamente” fomentan la conciliación corresponsable cuando se las estudia en profundidad, y por qué no siempre alcanzan a ofrecer lo que prometen (Abril et al. 2020). Aquí nos centramos en estudiar el contexto laboral como uno de los ámbitos que influyen en la forma de ejercer la paternidad, dentro de un continuo de menor a mayor implicación paterna.

La estructura del artículo es la siguiente. En el primer apartado se desarrollan los postulados teóricos de análisis de los padres. En el segundo se presenta la estrategia metodológica y se especifica el proceso de selección, tanto de las empresas como de los padres. En el tercero, se exponen los resultados a partir de la diferenciación de tres tipos de implicación paterna. Por último, se destacan los principales hallazgos respondiendo a las preguntas que han orientado la investigación.

2. PERSPECTIVA TEÓRICA

¿Cómo se implican y responsabilizan más los padres en los cuidados? La literatura que intenta dar respuesta a esta pregunta es aún escasa. El mayor esfuerzo analítico se ha dedicado a describir la persistencia de desigualdades de género en los cuidados y los mecanismos por los cuales las madres se sienten interpeladas y empujadas a ser las principales cuidadoras. Aunque hay una estrecha relación entre los factores que explican por qué ellas cuidan más y ellos menos, poner el foco de interés en los hombres permite comprender por qué hay padres que ejercen una *paternidad comprometida* frente a otros que ejercen de *padres ayudantes* o solo como *padres cuidadores ocasionales* (Abril et al. 2015; González et al. 2018). La perspectiva *undoing gender* que adoptamos se centra en los elementos de cambio hacia paternidades cuidadoras (Deutsch 2007). Así, las aportaciones que intentan contestar a estas preguntas parten de la idea que hay factores a nivel individual (actitudes, orientaciones y preferencias vitales, condiciones laborales), a nivel de pareja y de relación con la madre, y a nivel de los contextos laborales (condiciones laborales, derechos laborales y sociales, culturas de empresa). Todos ellos son relevantes e interactúan entre sí (Risman y Davis 2013).

En lo que respecta al contexto laboral, el análisis cuantitativo de Belope-Nguema et al. (2018) constata que la percepción de conflicto trabajo-familia de

los padres españoles es menor cuando estos trabajan en empresas sensibles a la necesidad de conciliar de su plantilla, incluidos los hombres. No obstante, se ha puesto en evidencia que la implementación de planes de igualdad en las empresas no ha ayudado a promover un mayor uso de los permisos de paternidad (Meil et al. 2019), si bien la ampliación de su duración sí ha favorecido una mayor implicación de los padres en el cuidado (Fernández-Cornejo et al. 2016). Otros factores que se destacan en la literatura, como el apoyo de compañeros de trabajo, disminuir las demandas y cargas de trabajo, y los plazos ajustados, también pueden aliviar el conflicto trabajo-familia (Kelly et al. 2011). El control del horario por parte de las personas empleadas, por ejemplo, supone la capacidad de determinar cuándo, dónde y cuántas horas se trabaja, y también puede reducir el conflicto trabajo-familia y aumentar la satisfacción laboral (Moen et al. 2016). Sin embargo, algunos estudios no califican como positivo el efecto del control individualizado del horario para el grupo de supervisores masculinos. Así, Gasser (2015) revela que los hombres suizos en posiciones de liderazgo son menos propensos a usar la flexibilidad del tiempo para implicarse en el cuidado de los menores en comparación con los no supervisores.

Ahora bien, más allá del apoyo organizacional al equilibrio trabajo-vida personal, los estudios existentes muestran que hay dos vías para llegar a ejercer una paternidad comprometida. Por un lado, la vía de las actitudes igualitarias frente al cuidado, del deseo de implicarse en la crianza desde el principio y de la construcción activa de una paternidad comprometida. Por otro lado, la vía de la interacción y la necesidad cuando los hombres no tienen actitudes muy definidas, aunque aceptan la igualdad de oportunidades como criterio de justicia, y se implican en los cuidados porque las condiciones laborales y las demandas de la pareja les empujan a ello (Holter 2007; Deutsch 1999). Como ha señalado Esping-Andersen (2016), el empleo a tiempo completo y la fuerte orientación profesional de las mujeres constituyen un factor decisivo en la paulatina adaptación masculina en los cuidados.

La implicación paterna en los cuidados, además, presenta varias dimensiones. Según Pleck y Masciadrelli (2004) se pueden diferenciar tres: 1) la accesibilidad, definida como la disponibilidad potencial para la interacción con la criatura por estar presente; 2) el compromiso paterno, entendido como la cantidad de tiempo invertida en los cuidados y otras actividades compartidas con su descendiente, como el ocio o el juego; 3) la responsabilidad, expresada como desempeño de control y supervisión de los cuidados y gestión de los recursos organizativos necesarios a tal fin (buscar quien le cuide, concertar citas médicas, decidir qué ha de comer la criatura, o cuándo necesita ropa nueva). Si bien el empleo del padre puede favorecer la accesibilidad, esto no significa que necesariamente la utilice para comprometerse y ser corresponsable.

Según Kaufman (2013) se puede distinguir a los padres a partir de las adaptaciones laborales que hacen para poder conciliar empleo y familia. Así, mientras ciertos padres aumentan sus horas de trabajo y asumen nuevas responsabilidades para ascender profesionalmente o por necesidad económica (*old dads*), otros, por el contrario, realizan algún ajuste menor en sus trabajos con objeto de conciliar

su vida laboral y familiar (*new dads*). Un tercer grupo, denominado *superdads*, anticipa la paternidad y realiza cambios laborales importantes (reducen la jornada o realizan teletrabajo). Estas distinciones aplicadas al caso español han llevado a proponer una clasificación tripartita de padres *cuidadores ocasionales*, *ayudantes*, y *comprometidos* (Abril et al. 2015), que es de interés en nuestro análisis para verificar su interacción con el grado de conciliación de las empresas (Abril et al. 2020).

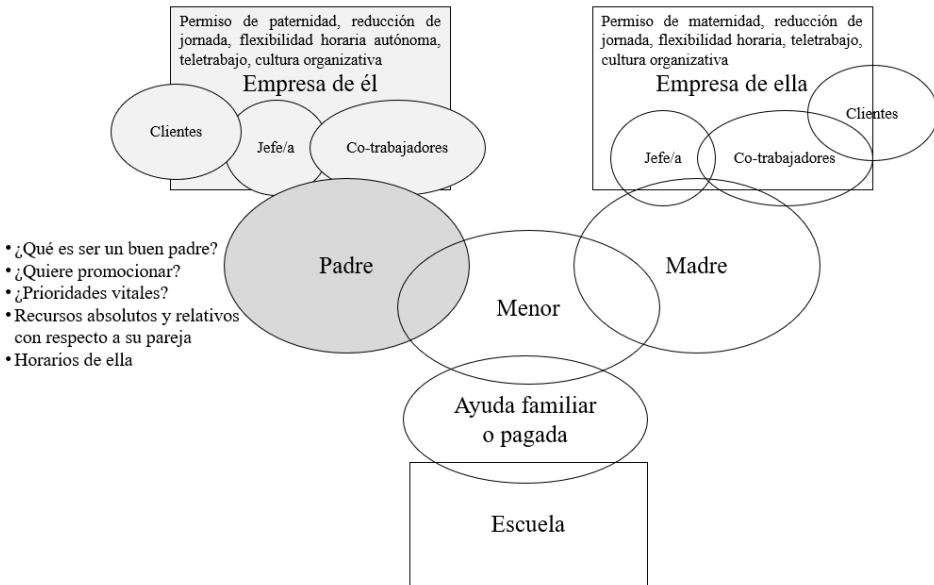
En este estudio se quiere comprender cómo hombres con actitudes de género no tradicionales, siendo unos más igualitarios y otros más ambivalentes, llegan a ejercer de padres cuidadores, y cómo el contexto laboral lo favorece o dificulta. Como los padres también valoran sus puestos de trabajo en función de sus orientaciones vitales, es muy importante comprender las interacciones entre las orientaciones familiares y laborales de los padres y sus puestos de trabajo. Probablemente, un padre que no priorice implicarse mucho en los cuidados optará por un empleo que le permita promocionar, aunque ello requiera muchas horas de trabajo; por lo que este padre priorizará la promoción profesional y la provisión económica frente a disponer de más tiempo para cuidar (Kaufman 2013). Esta es una estrategia masculina típica y acorde a nuestra estructura social (Callejo 2005). En estos casos el puesto de trabajo es un factor que media en su escasa implicación, pero la causa sería su orientación frente a la provisión económica y la promoción laboral. Este análisis cualitativo nos permite abordar esta cuestión, porque comparamos la importancia del empleo y la promoción laboral en los proyectos vitales, con la centralidad de la implicación paterna en los cuidados, tratando de mostrar las contradicciones y ambivalencias presentes en los padres a partir de sus deseos, las posibilidades que les permiten sus empleos y su realidad de pareja.

A partir del marco teórico previo, las preguntas de investigación que planteamos son las siguientes:

1. ¿Cómo influye la cultura organizacional en la implicación paterna?
2. ¿Cómo adaptan los padres sus empleos a la paternidad?
3. ¿Cómo influyen las funciones de supervisión en una paternidad comprometida?
4. ¿Cómo es la orientación al empleo, la orientación a la promoción, y la situación familiar de los padres *comprometidos* comparados con los padres *ocasionales* y *ayudantes*?

Estas preguntas de investigación se centran en el padre y su empresa, pero tienen también en cuenta la situación de la pareja, el contexto familiar y las ayudas externas para los cuidados, como muestra la figura 1 (incluye las preguntas que guiaron las entrevistas a los padres).

Figura 1. Esquema teórico de análisis de padres trabajadores en pymes



Fuente: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación se encaminó a desvelar los procesos familiares y laborales que empujan a hombres con menores a aprovechar las posibilidades existentes en sus pymes para implicarse en los cuidados. Se ha recurrido a una metodología cualitativa basada en entrevistas con guion temático (anexo 2), realizadas a padres empleados con hijas e hijos de hasta 12 años.

El acceso a los padres se realizó a través de empresas que hubieran recibido algún distintivo de igualdad o de conciliación (Distintivo de Igualdad en la Empresa del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad; Sello Reconcilia de la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra; Red Empresas NUST del Ayuntamiento de Barcelona; Programa Generando Cambios de la Comunidad de Madrid; Empresa Familiarmente Responsable de la Fundación Más Familia)².

Todas las empresas respondían a condiciones laborales que, teóricamente, facilitan una conciliación corresponsable (Abril et al. 2020):

² También a través de diversas redes sociales se contactó con tres empresas conocidas por tener una forma de organización que podría estar facilitando la conciliación

1. Jornada laboral propicia para conciliar los tiempos de trabajo con los horarios escolares: jornadas con un horario flexible controlado por los padres; jornadas intensivas, compactas o partidas hasta las 16:30 horas. Se permite el cambio a un turno fijo para atender las necesidades de conciliación.
2. Cada empresa cumple adicionalmente con al menos una de las siguientes condiciones: posibilidad formal de realizar teletrabajo de manera regular; facilidades para que los hombres puedan reducir jornada (con elección de porcentaje de reducción y de horario); facilidades para usar el permiso de paternidad sin tener que estar disponible para el trabajo, y con libre elección de la modalidad a tiempo completo o parcial. Sumado a esto, si las empresas disponían de permisos cortos para ausentarse por motivos de conciliación, estas características se valoraban como de mayor corresponsabilidad.

Para llevar a cabo el proceso de selección de las empresas y de los padres, el trabajo de campo ha consistido en los siguientes pasos:

1. Se buscaron colaboraciones con entidades que otorgan distintivos de igualdad o de conciliación en la empresa, a nivel estatal y autonómico.
2. Se contactó con las empresas que estas entidades nos facilitaron y se les solicitó que cumplimentasen un cuestionario *online* para obtener información sobre la empresa (tamaño, horarios, condiciones de trabajo y otras), y sobre las medidas de conciliación y su uso.
3. De las 88 empresas iniciales que respondieron al cuestionario se seleccionaron 11 pymes (con menos de 250 empleados según la definición de la Unión Europea) provenientes de diferentes sectores (industria, servicios informáticos, de gestión y consultoría, de atención a personas) que cumplieran con algunos de los siguientes requisitos:
4. algún padre había disfrutado del permiso de paternidad en 2017 o 2018, de una reducción de jornada por guarda legal o realizaba teletrabajo para conciliar empleo con vida personal;
5. la mayoría de la plantilla de la empresa tenía jornada compacta, jornada partida corta, o control sobre su horario y había algún padre con hijas e hijos menores de 12 años.
6. Se mantuvo una primera entrevista con la persona responsable de recursos humanos o de dirección para conocer información adicional y más concreta acerca de la empresa y sus medidas de conciliación.
7. Solicitamos realizar una entrevista personal con al menos dos padres en cada empresa, que estuviesen disfrutando de medidas de conciliación y que fuesen tanto supervisores como supervisados.
8. A los padres seleccionados se les propuso una entrevista personal en su casa u otro espacio externo a la empresa para evitar la censura estructural que podría suponer el realizarlas en el entorno laboral, y a la vez ubicarlos en otro plano más familiar y personal. Debido a que las

entrevistas se realizaron fuera del horario laboral, se incentivó su participación con una tarjeta regalo por valor de 50€.

El trabajo de campo se llevó a cabo en la Comunidad de Madrid, Barcelona Navarra y Andalucía, entre 2017 y 2018. En total se han realizado 21 entrevistas (anexo 1) y cada una de ellas ha tenido una duración media de una hora.

Para realizar el análisis se transcribieron literalmente todas las entrevistas, se leyeron pormenorizadamente y se codificaron (*Atlas.ti*). Además, se analizaron las entrevistas a partir de diferentes categorías de análisis para acceder a los aspectos relevantes para los objetivos de la investigación y que saturasen en estas dimensiones: prácticas de cuidados, condiciones laborales, roles de cuidados de la pareja, valor del empleo y de los cuidados para cada padre y su pareja, entorno laboral y cultura de empresa con relación a la implicación paterna en los cuidados, medidas concretas facilitadoras de la implicación paterna en los cuidados. Tras las lecturas globales, los relatos se leyeron temática y sincrónicamente. Después, se contrastó el relato de los padres, ubicándolos en un *continuum* de menor a mayor implicación en la práctica, y se establecieron similitudes y diferencias entre los relatos de los padres, no solo dentro de una empresa, sino también dentro del mismo sector de actividad, y en función de los diferentes grados en que cada empresa facilitara la conciliación corresponsable. Para ello se analizaron sus discursos considerándolos como prácticas sociales, no solo como referentes de prácticas, en la línea propuesta por Martín-Criado (1998). Finalmente, se debatieron y establecieron las conclusiones de forma colaborativa entre los miembros del grupo de investigación, relacionando teoría y datos de manera iterativa (Timmermans y Tavory 2012).

4. RESULTADOS

Podría pensarse que el reclutamiento de padres en empresas con certificados de igualdad o conciliación llevara a un sesgo de selección de padres que han elegido empresas “amigables”. En realidad, ha sucedido lo contrario, puesto que la mayoría son empresas en sectores con largas jornadas laborales (informática y consultoría) y solo tres padres eligieron la empresa por ser más “conciliadoras”. En los demás casos, las medidas y certificados se introdujeron a posteriori para retener a la plantilla o por motivos de “marca”. La mayoría de los padres entrevistados tiene 1 o 2 hijos/as y el 81% tiene un/a menor de 4 años. Conviene advertir que el grupo de padres estudiado es heterogéneo en cuanto al nivel de estudios alcanzado (desde EGB hasta postgrado) y a los salarios (intervalos desde 901-1.200€ hasta 4.501-6.000€), pero es homogéneo en cuanto a la estabilidad en el empleo, ya que todos tienen un contrato laboral indefinido o son socios de la pyme. Esto explica que el miedo a perder el empleo y el sustento no se mencionara como un condicionante para implicarse poco en los cuidados. Como muestra la tabla 1, se han podido distinguir tres grupos de padres según su grado de accesibilidad (tiempo fuera del trabajo), su participación en los cuidados en

relación con su pareja y el grado de conciliación corresponsable de la empresa en la que trabajan. Los padres *ocasionales* que tienen poca accesibilidad para cuidar y que cuidan mucho menos que sus parejas, trabajan en empresas *mejorables o medias*. No obstante, también encontramos padres *comprometidos* que cuidan de forma similar a sus parejas, o incluso más tiempo y solos, en estos entornos laborales menos facilitadores de la corresponsabilidad.

Se han encontrado empresas que formalmente ofrecen medidas de conciliación pero cuyas culturas organizativas la dificultan. Igualmente, en culturas organizativas favorables para la conciliación corresponsable, se han entrevistado a padres con actitudes y prácticas de proveedores principales de la familia que apenas dedican tiempo al cuidado. En algunos casos lo expresan explícitamente en las entrevistas y, en otros casos, es un resultado extraído del análisis de sus discursos sobre el reparto de los cuidados y del trabajo doméstico.

Tabla 1. Clasificación de padres según la cultura organizativa y su implicación en los cuidados

Implicación paterna en los cuidados	Grado en que la empresa facilita la implicación	Accesibilidad	Participación en relación con la pareja
Ocasionales (6 padres, 5 supervisores)	5 padres en empresa Mejorable y 1 en Media	Escasa	Mucho menos que ella
Ayudantes (5 padres, 2 supervisores)	3 padres en empresa Alta, 1 en Mejorable y 1 en Media	+2 horas	Menos que ella
Comprometidos (10 padres, 4 supervisores)	7 padres en empresa Alta, 2 en Mejorable y 1 en Media	+2 horas/ Cuida solo	Similar o más que ella

Fuente: Elaboración propia. La clasificación de las empresas se basa en Abril et al. 2020.

4.1. Los padres cuidadores ocasionales

Estos padres *cuidadores ocasionales* ejercen el cuidado de forma marginal y no lo suelen hacer en solitario sino acompañados por sus parejas o por las abuelas. Su participación en el cuidado es significativamente menor en comparación con sus parejas. Algunas madres han continuado en sus empleos a jornada completa después de los primeros meses tras el nacimiento de sus criaturas y han externalizado parte de los cuidados. Muchas han tomado excedencias laborales tras el nacimiento de sus hijos y se han reducido la jornada laboral al reincor-

porarse al mercado laboral. El argumento que estos entrevistados aducen es que sus parejas tienen un salario inferior al suyo y una orientación al empleo más instrumental³, por lo que no aspiran a desarrollarse profesionalmente. Según los padres, estas madres han decidido priorizar los cuidados de sus hijos frente a su empleo y han adaptado sus condiciones laborales para poder conciliar ambos ámbitos.

EDGAR: Pues mi mujer trabaja... Ha estado de excedencia cinco años [...] Ahora ha vuelto a trabajar, pero claro, se ha tenido que reducir la jornada. [...] Mi sueldo era, pues casi el doble que el suyo y se la ha reducido ella. [...] Y luego, que el trabajo de mi mujer, pues tampoco le motiva o le realiza lo suficiente [...] Entonces, ella misma dice: “pues si puedo trabajar menos horas, mejor” (Él supervisor en la industria y ella profesional técnica, con reducción de jornada).

GERARDO: Yo también puedo coger una reducción... pero mi salario es bastante más alto que el suyo. [...] Creímos que era mucho mejor que ella redujera su horario y que yo mantuviera el mío. [...] Claro, a su carrera profesional también le ha puesto el freno (Él supervisor en servicios informáticos y ella empleada de rutina no manual, con reducción de jornada).

La especialización de sus parejas en los cuidados se justifica con sus preferencias y con ingresos desiguales según estos padres. No obstante, estos padres han usado el permiso de paternidad de 15 días (duración legal hasta 2017) a jornada completa, remunerado al 100% por la Seguridad Social.

Tras el permiso de paternidad estos padres no han realizado otro tipo de adaptaciones laborales para poder cuidar, incluso en el caso de aquellos que se encuentran en puestos de responsabilidad y gozan de la posibilidad de realizar teletrabajo, o tienen cierta flexibilidad para entrar antes o para emplear menos tiempo puntualmente para comer. A Edgar, por ejemplo, le gustaría que ambas medidas se implementasen de forma regular para poder llevar a sus tres hijos al colegio y mantener la misma hora de salida. A este respecto indica que tales medidas no supondrían un gasto importante para su empresa, pero existe reticencia debido a una cultura organizacional muy basada en el presentismo. Por el contrario, Gerardo ya dispone formalmente de ambas medidas en su empresa, pero no hace uso de ellas, por lo que manifiesta cierto sentimiento de “culpabilidad”. Estas empresas cierran entre las 18:00 y 18:45 horas, pero estos padres suelen realizar frecuentemente horas extra que se compensan con la posibilidad de tomarse días por asuntos propios cuando bajan las demandas laborales. De nuevo prima el empleo sobre las necesidades de cuidados de los menores, por lo que estas medidas de conciliación esporádicas e inciertas refuerzan el rol de cuidadora principal de las madres y hacen necesarias sus adaptaciones laborales.

³ Para profundizar en esta argumentación que exponen los padres para justificar su ausencia, véase Abril et al. (2015).

Para estos padres, la reducción de jornada no es una medida atractiva a la que acogerse, aunque a veces no suponga una notable disminución de los ingresos, porque consideran que obstaculiza la promoción laboral en la empresa.

EDGAR: Yo no me la he planteado [la reducción de jornada] porque yo tengo mis aspiraciones en la empresa y tal, pero entiendo que la gente lo haga. Es que prácticamente ganas algo muy similar (Él supervisor en la industria y ella profesional técnica, con reducción de jornada).

Así, su concepción de “ser buen padre” está bastante más centrada en la provisión económica que en los cuidados directos. Algunos padres relatan contradicciones entre sus prioridades de promoción y sus deseos de ser un buen padre, que al final resuelven dando prioridad al empleo. Su concepción sobre qué es ser *buen padre* sería la siguiente:

JOEL: ¡Uf! Pues a ver... Para empezar, hacer todo lo posible para que no le falte de nada, ¿no?, eso es obvio, pero hay veces que un pequeño esfuerzo que te puede implicar un beneficio en el futuro que te permita darles... una educación mejor [...] A ver, yo no trabajo tanto por gusto, o sea [...], hay objetivos... Que son promocionar, tener un estatus [...] Si no prefiero estar con mi hijo o hacer otras cosas (Él supervisor en servicios de gestión y consultoría y ella empleada de rutina no manual, con reducción de jornada)

JAVIER: leer y... bah, no sé si eso es ser un buen padre. [...] Tiempo creo que le dedico. ¿Podría dedicarle más? Sí, probablemente si tuviese un puesto mucho más reglado [...] pero tampoco... no va con mi carácter, o sea, soy una persona que doy... me gusta darle a la empresa, me gusta el trabajo [...]. Me gusta estar con mi hija y me encanta jugar con ella, pero también me gusta mi trabajo, entonces... (El supervisor en servicios de gestión y consultoría y ella profesional, con reducción de jornada).

Prácticamente la totalidad de los padres *ocasionales* son supervisores y están muy centrados en sus empleos. La mayoría de las empresas en las que trabajan ofrecen, además, medidas de conciliación *mejorables*. Estos padres *ocasionales* podrían realizar tareas de coordinación, supervisión y relación con los clientes, dentro de un horario más compacto que les dejara más tiempo libre, o mediante teletrabajo y videoconferencias, como muestran otros padres de quienes hablamos a continuación. No lo hacen, porque ellos prefieren mostrar presencia, aunque la empresa ofrezca otras posibilidades. Así, un padre muestra ambivalencia entre su deseo de cuidar y su deseo de promocionar para cumplir con las aspiraciones familiares. Para promocionar su empresa le requiere estar presente y exige disponibilidad continua, siguiendo el estilo de dirección del propietario de la pyme. Esa cultura organizacional presentista refuerza la identidad de proveedor principal del padre, lo que a su vez ha llevado a su pareja a pedir reducción de jornada. Se trata de un cúmulo de circunstancias ligadas a las diferencias de ingresos y de aspiraciones laborales dentro de esta pareja, que se ha transformado de una familia con dos empleos a tiempo completo antes de tener la criatura, a una familia con creciente dedicación de la madre a los cuidados para poder atender adecuadamente a la hija de ambos.

Se unen pues, la fuerte orientación al empleo y el deseo de promocionar de estos padres, con culturas organizacionales mayoritariamente presentistas. Podríamos decir que la orientación personal, los acuerdos de pareja para dividirse el trabajo, y la cultura organizacional, se retroalimentan en un círculo vicioso para la implicación paterna. Ahora bien, dos de los padres trabajan en una empresa con una buena oferta de medidas de conciliación y una cultura organizacional que favorece su uso, pero ellos no usan esta oportunidad para implicarse más en los cuidados. Esto muestra que las actitudes de los hombres y los acuerdos de pareja son elementos primordiales para comprender la implicación de los padres, mientras que las culturas organizacionales parecen tener aquí una importancia secundaria. No basta con disponer de una cultura organizacional que favorezca la conciliación corresponsable para ejercerla, si la configuración familiar se ha inclinado hacia la especialización de la mujer en los cuidados.

En resumen, los *padres cuidadores ocasionales* pasan menos de dos horas por día con sus criaturas entre semana y los fines semana solo participan en las tareas de cuidado puntuales y más lúdicas. A pesar de manifestar cierta actitud de querer implicarse en los cuidados, no han realizado adaptaciones laborales significativas de cara a poder cuidar, porque en este momento de sus vidas están muy centrados en proveer, ya sea porque la mayoría se ha convertido en proveedor principal o porque algunos siguen estrategias de dar lo máximo en el trabajo para poder promocionar. Sus actitudes frente al cuidado están supeditadas a medidas de conciliación que no obstaculicen la promoción laboral, como la flexibilidad horaria orientada a los intereses de la dirección y los días para asuntos propios discrecionales, que son las medidas que dominan en las culturas organizacionales presentistas de las empresas *mejorables* (Abril et al. 2020).

4.2. Los padres ayudantes

Estos padres se implican más que los anteriores en el cuidado de sus criaturas, pero lo hacen como *ayudantes* de sus parejas. Si bien tratan de dedicarle más tiempo al cuidado, afirman cuidar menos que ellas, en conjunto. Aun así, tanto los supervisores como los no-supervisores son relativamente accesibles porque sus jornadas laborales permiten que puedan dedicarle más de dos horas por las tardes a sus criaturas. Casi todos trabajan en empresas con culturas organizativas y liderazgos que favorecen la conciliación corresponsable. Este es el caso de Álvaro, quien ha pasado de ser padre *ocasional* (muchas veces solo veía a sus hijos dormidos) a ser un padre *ayudante* (que pasa cuatro horas por las tardes con sus hijos) desde que cambió de empresa. Su horario laboral era de 9:00 a 21:00 horas y actualmente es de 8:00 a 16:30 horas. Es director técnico y supervisa un equipo de empleados de número variable. Álvaro cuenta que el trabajo en la empresa es muy intenso y que ahora sale más cansado del trabajo que en su anterior empresa, pero está mucho más contento porque tiene las tardes libres. Debido a su poca disponibilidad anterior, su pareja se redujo su jornada y sigue siendo quien lleva y recoge a los hijos del colegio a pesar de que tiene un horario bastante

amplio (8:30 a 17:00 horas). Álvaro se encuentra con su pareja y sus hijos en el colegio o ya en casa, y entre ambos se dividen los cuidados de los hijos: hacer los deberes con el mayor (en educación primaria), jugar con el pequeño (en educación infantil), leerles, ir al parque infantil, bañarles y acostarles.

Todos estos padres han hecho uso de alguna medida de conciliación después de haber disfrutado del permiso de paternidad, aunque ninguno de ellos suele cuidar en solitario. Tales medidas las han disfrutado, no solo por el deseo de cuidar sino también para tener más tiempo propio o por lejanía entre hogar y empresa. A modo de ejemplo, César tiene jornada compacta y realiza teletrabajo todos los días porque la empresa no radica en su misma ciudad. Karl, por su parte, se ha reducido el 20% de su jornada laboral para poder llevar por la mañana a sus criaturas al colegio y hacer deporte por la tarde. También uno de los padres ha solicitado dejar de trabajar durante los fines de semana y la empresa ha contratado a otras dos personas para reemplazarlo en esos días. De igual forma, otro de ellos ha empezado a hacer uso de la flexibilidad de horario y del teletrabajo tras ser padre de gemelas.

Además de las medidas de conciliación recogidas en el Estatuto de los Trabajadores, como el permiso de paternidad y la reducción de jornada, sus empresas ofrecen jornada continua, flexibilidad horaria autónoma y teletrabajo, medidas valoradas positivamente por estos padres que tienen horarios laborales que les permiten acabar antes que los padres *ocasionales*, porque terminan entre las 15:30 y las 17:00 horas.

CÉSAR: Hablándolo con los compañeros desde el momento en que se planteó [la jornada continua], tanto los que tenemos hijos, que evidentemente significa pues tener más tiempo para ellos, como los que no tenían hijos, que significaba pues tiempo para ellos mismos en ocio o en lo que quisieran, ¿no? Entonces... sí, sí, muy positivo (Él no-supervisor en servicios informáticos y ella profesional inferior).

GONZALO: Sí, sí [realización del teletrabajo]. En función de las necesidades [...] pues si tengo una reunión a las diez, tengo una niña que se ha puesto enferma, tengo que llevar la niña al colegio y, al final [...] prefiero conectarme a través del Skype o incluso por teléfono, acoplarme a la reunión, y ya me quedo en casa trabajando. [...] Hay otros días [...] cuando tengo que pensar o tengo que desarrollar cosas, es más fácil hacerlo en casa (Él supervisor en servicios informáticos y ella desempleada).

Estos padres no consideran que el uso de sus medidas de conciliación les vaya a penalizar laboralmente. Algunos de ellos lo justifican fundamentalmente por el hecho de encontrarse en sectores productivos feminizados (Karl), donde es más habitual disfrutar de una reducción de jornada, o en empresas en las que se prioriza ofrecer medidas de conciliación como compensación a un salario relativamente bajo en comparación con otras empresas del mismo sector de actividad, pudiendo desempeñar su empleo desde el hogar (César).

KARL: A ver, sí que es cierto que nuestra empresa está muy sensibilizada con el tema de la conciliación, pues porque mayoritariamente... es una

empresa en el ámbito de lo social, de alguna manera, mayoritariamente, está formada por mujeres, muchas de ellas madres con reducción de jornada (Él no-supervisor en servicios a personas y ella profesional superior).

CÉSAR: Creo que está bien [el salario], aunque es cierto que [...] siempre te llegan ofertas de trabajo donde ves que a lo mejor te ofrecen algo más de dinero. Pero hasta el día de hoy no me ha salido a cuenta precisamente por los beneficios sociales que veo en esta empresa [...] Es otro tipo de remuneración. (Él no-supervisor en servicios informáticos y ella profesional superior).

Para la mayoría, la promoción en el empleo queda relegada a un segundo plano porque priorizan tener un puesto de interés laboral para ellos y que les deje tiempo libre, no solo para estar con la familia sino también para actividades de ocio y “desarrollo personal”, tal y como lo expresa Karl:

KARL: Al final estoy bien donde estoy, pero no aspiro a mayor responsabilidad, ni a otro cargo [...] Y nosotros tenemos claro que el tiempo... no solo ya por el cuidado ni el estar con los críos, sino también el tiempo que nos podamos dedicar a nosotros mismos, ¿no? Porque bueno, yo tendré un proyecto personal con mi mujer y una familia, pero también tienes tu proyecto personal, ¿no? Entonces, también quieres tener tiempo para seguir pudiendo desarrollarte, ¿no? (Él no-supervisor en servicios a personas y ella profesional superior).

De igual modo, Álvaro nos cuenta que buscó un nuevo empleo porque en el anterior se le exigía estar presente doce horas al día, no estaba motivado laboralmente y sentía haberse perdido los primeros años de vida de su hijo mayor. Aunque este cambio estuvo motivado principalmente por su deseo de hacer un trabajo más interesante, disponer de un horario compacto le permite estar todas las tardes con sus hijos. Según su mujer, ahora está menos irascible que antes y sus hijos le reclaman más. La supervisión de los deberes del mayor también tiene efectos muy positivos sobre el apego padre-hijo y su rendimiento escolar (Gracia y García-Román 2018). En este caso, promocionar e implicarse en los cuidados de los hijos es compatible porque la empresa apuesta por la conciliación corresponsable como un incentivo extrasalarial para la atracción y retención de talento. Aunque Álvaro tiene una orientación muy fuerte hacia el trabajo, los horarios laborales de la empresa han propiciado un cambio de ejercicio de la paternidad, de una *ocasional* a otra como *ayudante*. Es así como a partir del cambio de empresa, le ha sido posible poner más en práctica su concepción de “ser un buen padre”:

ÁLVARO: ser buen padre, es estar ahí, para lo que necesiten [...] y saber todo de los enanos [...] y saberlo porque lo vives, no porque te lo cuenten, que eso es lo que me pasaba a mí un poco [en la anterior empresa]. [...] Al final era... casi mi mujer contándome cómo había ido el día, y ahora me lo cuenta [nombre de niño], y a mí... esa es una diferencia brutal, brutal... el saber todo lo que les pasa, sobre todo en estas edades [...] Yo lo noto un montón, [...] estoy infinitamente más cómodo con ellos, ellos están infinitamente más cómodos conmigo, porque es verdad que al final hay que estar ahí para que los

niños también se acostumbren a que estás [...] ahora ya es: ‘Yo quiero a papá, yo quiero a mamá’ (El supervisor en servicios de consultoría y ella empleada de rutina no manual, con reducción de jornada).

En suma, los *padres ayudantes* no suelen tener la promoción como objetivo y más allá de mantener sus condiciones laborales, les gusta su empleo pero también dedicar tiempo a su ocio personal. A veces sus parejas ganan menos que ellos y se han especializado más en los cuidados, otras ganan más, pero salen muy pronto de trabajar y asumen los cuidados infantiles por las tardes. De nuevo la situación de sus parejas media mucho en cómo estos hombres ejercen su paternidad, aunque la cultura organizacional les haya permitido pasar de ser *padres ocasionales* a *ayudantes*.

4.3. Los padres comprometidos

Los *padres comprometidos* presentan una implicación paterna mayor que los anteriores perfiles y han realizado adaptaciones laborales importantes para cuidar de sus criaturas, o tienen condiciones laborales que favorecen una mayor implicación. La mayor parte de empresas en que trabajan presenta un alto grado de conciliación corresponsable. Algunos de estos padres tienen una fuerte orientación laboral y otros disfrutan de sus empleos, pero no aspiran a ascender profesionalmente. Hay quienes ya se encuentran en puestos de responsabilidad y otros que ocupan categorías laborales más bajas. De todos modos, ambos perfiles tratan de organizar sus empleos para dedicar tiempo (más de 2 horas al día) a cuidar solos de sus menores. Sus parejas también suelen tener una fuerte orientación profesional y similar dedicación de tiempo al cuidado. Además, la mayoría de ellas gana igual o más que ellos.

Existen diferentes vías por las que estos hombres han llegado a ser *padres comprometidos*. Por un lado, debido a un fuerte deseo de dedicar tiempo al cuidado de sus criaturas y, por otro lado, por necesidad y por interés en mantener la situación laboral de sus parejas. La cultura organizativa de empresas con un alto grado de conciliación facilita la implicación de estos padres, aunque no es una condición necesaria, como se muestra más adelante.

Fran es un padre vinculado a grupos de padres cuidadores porque para él los cuidados tienen un valor fundamental. Este padre de cuatro hijos, dos de 14 años y dos de 6 años, dejó su trabajo altamente demandante de su tiempo y sus energías en una gran ciudad, para montar una pequeña empresa en un pueblo, localidad de nacimiento de su pareja. Con la empresa trata de ganar dinero sin que esto sea incompatible con hacer posible la existencia de una familia y una vida personal plena. Así, se manifiesta partidario de priorizar los cuidados.

FRAN: Sí, el tener una empresa nuestra es... no es un lujo. Lo que queremos es llegar a tener ese lujo de poder decir que... pues que son los niños lo importante de la familia, no el trabajo, el responderle a un cliente un día más tarde porque está tu niño malo... se salva la situación como se pueda (Él

supervisor en servicios de gestoría, como ella).

En cambio, los padres que se implican en el cuidado por una cuestión de necesidad y acuerdo con su pareja suelen ser más frecuentes. Carles cuida por necesidad y convicción. Este padre es socio de una empresa y, aunque es supervisor, ha realizado adaptaciones laborales para hacerse cargo del cuidado de su hija. Su pareja es una profesional y trabaja a turnos, lo cual complica la gestión de los cuidados. Los turnos de su pareja alentaban que fuera él quien tuviera la mayor parte de las tardes libres para hacerse cargo de los cuidados, y él no expresa una fuerte orientación laboral.

CARLES: Para empezar, yo no quería trabajar tanto y estar poco en casa. Con lo cual, esto ya era una razón. Y la otra era que, para combinar y poder estar con la niña y, sobre todo, con los horarios de mi pareja, teníamos que cuadrarlo de tal manera que no quedaba otra que intentar reducir mi trabajo para llegar a todo (Él supervisor en servicios informáticos y ella profesional superior).

Otro caso es el de Aitor, quien está acordando con su expareja la custodia compartida de sus dos hijas y ha adaptado su empleo para cuidar de ellas cuando están con él, sobre todo de la mayor que tiene una enfermedad grave. Este padre primero solicitó una reducción de jornada del 50% durante un año y la Seguridad Social le pagaba el resto del salario al tratarse de una reducción por enfermedad grave. Más tarde, cuando la madre dejó de tener un empleo, él volvió a aumentar sus horas laborales. Ahora su expareja tiene un nuevo empleo con horarios muy atípicos. Además, él no ve factible promocionar en su empresa porque hay pocos puestos de mandos intermedios. Según Aitor para promocionar tienes que estar “sin hijos” y “siempre estudiando en tu tiempo libre” para “ponerte al día con las nuevas tecnologías”, al menos para ascender en el área tecnológica. En cambio, la dirección comercial sí es compatible con una jornada reducida, como muestra la persona que ocupa ese cargo en su empresa.

Todos estos padres tienen una jornada laboral compacta, o una reducida solo de mañana, con horarios de salida que oscilan entre las 15:00 y 18:00 horas, salvo un padre que trabaja en turno de tarde, al que han prometido un cambio de turno o de puesto laboral para poder conciliar. Además, otros disponen de flexibilidad de entrada y salida de sus empleos, así como la posibilidad de realizar teletrabajo.

Siguiendo con el caso de Carles, si bien primero se redujo la jornada laboral un 20%, posteriormente volvió a acceder a la jornada completa cuando su empresa implementó la jornada compacta como medida de conciliación, la cual le permitía estar las tardes con su hija sin necesidad de reducir jornada laboral.

CARLES: Una vez yo pedí esta reducción... pero lo que hizo la empresa al cabo de medio año o algo así, es acogerse a la normativa de compactación de horarios [...] y este año ya no he visto necesidad de seguir con mi reducción. Ya me puedo adaptar un poco, saliendo a las tres y media, ya me puedo adaptar (Él supervisor en servicios informáticos y ella profesional superior).

También este padre realiza teletrabajo los viernes, desde hace tres años. En concreto, esta medida fue ofrecida por parte del jefe para aquellos trabajadores que vivían fuera de la ciudad. El teletrabajo lo hace mientras su hijo está en la guardería y lo utiliza principalmente para ahorrarse dos horas de desplazamiento diario. A su vez, con el teletrabajo hace las tareas de forma más relajada.

CARLES: A ver, estás más relajado cuando estás en casa, pero... sí que bajas a desayunar o bajas a ver qué tal todo, pero no me apalanco ahí excesivamente. Riego un poco las plantas, si estoy cansado [...], pero [el rendimiento] es similar y ya intentas hacer las tareas el viernes, que ya sabes que estás más a gusto en casa (Él supervisor en servicios informáticos y ella profesional superior).

Lo mismo les sucede a Berto y a Baltasar quienes trabajan en la misma empresa y realizan teletrabajo, además de tener flexibilidad horaria en sus empleos. Esta posibilidad real de decidir autónomamente trabajar “en remoto”, siempre que se cumplan los objetivos y se asista a las reuniones presenciales con el equipo y con los clientes, les permite organizarse mejor el tiempo, por lo que no precisan el resto de las medidas. El reto de su empresa fue establecer un sistema que facilitara la contabilidad de las horas, que permite además ajustar el cobro a los clientes en función de las horas invertidas por el equipo en cada proyecto, por lo que trabajan con presupuestos aproximados.

BALTASAR: Lo principal es la facilidad que tenemos para trabajar. O sea, una facilidad que no creo que muchas empresas me vayan a facilitar, la verdad. Y a mí me viene genial por mi situación personal [su pareja trabaja a 160 km de distancia del hogar familiar]... yo conozco otras empresas que te permiten el teletrabajo, pero está muy controlado. Es decir, esa parte, tienes unas horas máximas... Entonces, al final... horas de oficina, tienes... Yo, en esta empresa, si no quiero ir en una semana, no voy y trabajo una semana entera desde mi casa. (Él no-supervisor en servicios informáticos y ella profesional superior).

Estas medidas de conciliación han hecho que estos padres se responsabilicen y tengan más autonomía para desempeñar sus empleos, sin haber sufrido penalizaciones laborales por hacer uso de ellas.

Por otra parte, también hay padres *comprometidos* con el cuidado de sus menores a pesar de trabajar en empresas con prácticas de conciliación “medias” y “mejorables”. A modo de ejemplo, Daniel es un padre muy implicado en los cuidados de sus dos hijas (una de 3 años y otra de 1 mes) por deseo, necesidad y dentro de las posibilidades legales existentes. Daniel tiene titulación universitaria, lleva 10 años en la empresa y ha cambiado su horario a raíz de su paternidad. Se ocupa de su hija mayor por las mañanas, la levanta, la viste, le da el desayuno y la lleva a la escuela de educación infantil, que está a 10 minutos de su trabajo. Por las tardes, en el 80% de los casos también la recoge de la escuela hacia las 15:00 horas y está con ella hasta que vuelve la madre hacia las 17:00 horas. Los días que trabaja fuera de la ciudad y no llega a tiempo, los abuelos maternos se encargan de recoger a la nieta. Cuando Daniel y su mujer están juntos realizan

tareas domésticas, van a comprar, preparan comidas para el día siguiente y juegan con la hija. Él baña a la niña y después de cenar la lleva a la cama y le lee un cuento hasta que se duerme. Durante los meses de agosto y septiembre, él y su mujer se turnan para cuidar y solo coinciden dos semanas de sus vacaciones de verano. Por lo tanto, este padre se ocupa casi todos los días durante más de dos horas en solitario de su hija mayor.

Daniel pidió reducción de jornada cuando su mujer se reincorporó a los cuatro meses de permiso de maternidad y en el momento de la entrevista llevaba casi tres años con la reducción de jornada de una hora y media todos los días. Su horario laboral es de 8:30 a 15:00 horas. Este padre ha aprovechado los derechos estatutarios para tener más tiempo para cuidar. Hubo varias razones que llevaron a acordar a esta pareja que lo más adecuado era que Daniel redujese su jornada en lugar de su cónyuge. Una de ellas es económica porque ella percibía una mayor retribución que él, tiene costes fijos y altos de combustible, por la distancia de su empleo a casa, unos 40 o 50 minutos. Además, con la reducción de horario, él tenía más fácil participar durante dos meses al año en un Máster dando clases. Tampoco él quería optar por ganar algo más de dinero para pagar con ese extra a alguien que cuide. No obstante, conseguir reducir la jornada todos los días en una hora y media en vez de trabajar tres días y librar dos, como hacen muchas compañeras suyas con reducción de jornada, no fue tarea fácil. Daniel tuvo que recurrir a una asesoría jurídica y negociar directamente con el propietario de la empresa porque su supervisor no le ayudó a fijar la concreción horaria que le interesaba a él, y no la que proponía la empresa.

Para los padres *comprometidos* “ser un buen padre”, es: “acompañar, dedicar tiempo de calidad [a los niños]” (Berto), “pasar el tiempo con ellos educándolos” (Ismael), “dedicarles tiempo para estar con ellos y jugar” (Imanol). Así, desde estos puntos de vistas, la idea de la paternidad trasciende el hecho de ofrecer recursos económicos porque mencionan pasar el tiempo necesario para enseñar, jugar y disfrutar. Estos padres consideran que su tiempo es un recurso importante para la felicidad de sus criaturas y, por lo tanto, solo recurren a las abuelas para circunstancias puntuales.

En definitiva, estos padres *comprometidos* con los cuidados consideran justo asumir estas responsabilidades. Sus parejas suelen percibir salarios similares o superiores a ellos, además de disponer en varios casos de menos tiempo para cuidar. Las culturas organizativas con un alto grado de conciliación facilitan esta mayor implicación paterna, aunque hay padres en empresas con culturas organizativas “mejorables” o “medias” que han peleado para tener horarios adecuados o han tenido la suerte de encontrárselos antes de su paternidad.

Es importante destacar que en este grupo la mitad de los padres son supervisores y padres *comprometidos* a la vez, pero esto solo lo encontramos en culturas organizativas que facilitan un alto grado de conciliación. En ese tipo de empresas el liderazgo dialogante y transformador es fundamental, aunque suele ir acompañado de otras características como actitudes igualitarias de la dirección, escasez de personal cualificado en el área, o convenios colectivos que incluyen importantes medidas de conciliación (Abril et al. 2020).

5. CONCLUSIONES

Este estudio se ha centrado en padres empleados en pymes que ostentan algún distintivo de igualdad o de conciliación de la Comunidad de Madrid, Barcelona, Navarra y Andalucía. Todas estas empresas respondían a las condiciones empresariales que teóricamente facilitan una conciliación corresponsable, tal como una jornada laboral con horario flexible autónomo, intensiva o compacta, y además cumplían una de las siguientes cuatro condiciones: posibilidad formal de realizar teletrabajo de manera regular; facilidades para que los hombres puedan reducir jornada; y facilidades para usar el permiso de paternidad con libre elección de la modalidad a tiempo completo o parcial. A partir de una muestra de 88 empresas que se analizaron cuantitativamente de manera descriptiva, se seleccionaron once de ellas para un estudio cualitativo de mayor profundidad, y se ha analizado el modo en que 21 padres, empleado o socios de esas empresas se implican en los cuidados de sus criaturas. De tal forma, se ha podido comprender qué favorece un mayor o menor grado de implicación paterna, prestando especial atención a los procesos personales, de pareja y a la cultura organizativa.

Este artículo aporta dos contribuciones a la literatura sobre la implicación paterna en el cuidado. Primero, se toman conjuntamente en consideración las orientaciones laborales y familiares de los hombres, su contexto familiar y la cultura organizativa. Segundo, se profundiza en la tensión entre tener responsabilidades de supervisión en el empleo y desempeñar prácticas vinculadas a una paternidad comprometida.

Los resultados muestran la pertinencia de establecer una división del ejercicio de la paternidad en tres grupos diferenciados (Abril et al. 2015). Primero, *los padres cuidadores ocasionales*, quienes pasan relativamente poco tiempo con sus criaturas (menos de 2 horas al día) y cuidan mucho menos que sus parejas. Las estrategias de cuidado de casi todos estos padres están supeditadas al deseo de promocionar, que va unido a una fuerte orientación laboral. En las culturas organizativas de sus empresas, con prácticas de conciliación “mejorables”, la promoción pasa por una alta disponibilidad y presencia en el lugar de trabajo, lo que resulta incompatible con una importante implicación paterna en los cuidados. Segundo, *los padres ayudantes*, a pesar de haber realizado adaptaciones laborales o disfrutar de medidas de conciliación en empresas con culturas organizativas que facilitan la implicación paterna, no cuidan solos porque las madres se han especializado en los cuidados por tener menores ingresos o mejores condiciones laborales para conciliar. Finalmente, *los padres comprometidos*, quienes no solo tienen una actitud personal de implicación sino también parejas con una fuerte orientación laboral. Ellos se pueden implicar mucho en los cuidados e incluso cuidar solos de sus criaturas, a la vez que pueden ejercer de supervisores en sus empleos, porque trabajan en empresas con culturas organizativas que les facilitan una mayor implicación paterna.

Podemos pues concluir con tres ideas fundamentales. Primero, una empresa con un “alto” grado de conciliación corresponsable favorece la implicación paterna, pero no la asegura. Además, hay padres que consiguen comprometerse

con los cuidados de sus menores en empresas con prácticas “mejorables”, ya sea haciendo uso de medidas estatutarias (como la reducción de jornada) o por disponer de un turno laboral favorable para la conciliación corresponsable. Segundo, para una paternidad comprometida, las actitudes de los padres y los acuerdos con la pareja prevalecen sobre la cultura organizativa. Esto significa que el ejercicio de una paternidad cuidadora también puede ser un motor de cambio de las empresas, sobre todo si estos padres son supervisores, socios o directivos (Hammer et al., 2009). Tercero, una fuerte orientación al empleo y la prioridad por promocionar, resultan incompatibles con una paternidad comprometida en empresas con prácticas “mejorables”, pero no necesariamente en empresas con un “alto” grado de conciliación corresponsable, porque en estas algunos padres sí consiguen compatibilizar ocupaciones de supervisión con paternidades comprometidas. De hecho, las ocupaciones de supervisión no son uniformes en sus exigencias y sus responsables tienen cierto margen de libertad para definir las, de tal forma que las responsabilidades en el ámbito laboral y familiar pueden compaginarse. Esta es una conclusión novedosa respecto a estudios anteriores (Bolstanski 1982; Callejo 2005) que consideraban incompatible ser supervisor en empresas con alta productividad y bien establecidas en el mercado, con poder comprometerse en los cuidados de sus descendientes.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL, P., MONFERRER, J., JURADO-GUERRERO, T., BOTÍA-MORILLAS, C. y BOGINO, V. (2020): “Pymes que facilitan la conciliación corresponsable a los hombres”, *Política y sociedad*, 57 (2), pp. 499-520. <https://doi.org/10.5209/poso.65122>
- ABRIL, P., JURADO-GUERRERO, T. y MONFERRER, J.M. (2015): “Paternidades en construcción”, en *Padres y madres corresponsables. Una utopía real*, Madrid, La Catarata, pp.93-131.
- ACKER, J. (2006): “Inequality regimes: Gender, Class and race in organizations”, *Gender and Society*, 20(4), pp. 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- 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*, pp.13-30. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.159.13>
- BELOPE-NGUEMA, S., FERNÁNDEZ-CORNEJO, J. A., ESCOT, L. y DEL POZO-GARCÍA, E. (2018): “Why Spanish Working Fathers Do not Request the Reconciliation Measures Available in Their Companies?”, *Social Politics*, 25 (2), pp. 201-228. <https://doi.org/10.1093/sp/jxy010>
- BOLTANSKI, L. (1982) : *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minit.
- CALLEJO, J. (2005): “Estrategias temporales: relaciones entre tiempo de trabajo remunerado y tiempo de trabajo doméstico”, *Cuadernos de relaciones laborales*, 23(1), pp.175-204.
- CANO, T. (2019): “Changes in Fathers’ and Mothers’ Time with Children: Spain, 2002–2010”, *European Sociological Review*, 35 (5), pp. 616–636. <https://doi.org/10.1093/esr/jcz020>

- CANO, T., PERALES, F. y BAXTER, J. (2019): “A matter of time? Father involvement and child cognitive outcomes”, *Journal of Marriage and Family*, 81, pp.164–184. <https://doi.org/10.1093/esr/jcz020>
- DEUTSCH, F. (1999): *Halving it all: How equally shared parenting works*, Harvard University Press.
- DEUTSCH, F. (2007): “Undoing Gender”. *Gender & Society*, 21(1), pp. 106-127. <https://doi.org/10.1177/0891243206293577>
- ESPING-ANDERSEN, G. (2016): *Families in the 21st Century*, Stockholm, SNS Förlag.
- FERNÁNDEZ-CORNEJO, J.A, ESCOT, L., DEL-POZO, E. y CASTELLANO-SERRANO, C. (2016): “Do Fathers Who Took Childbirth Leave Become More Involved in Their Children’s Care? The case in Spain”, *Journal of Comparative Family Studies*, 47 (2), pp.169-191. <https://doi.org/10.3138/jcfs.47.2.169>
- FERNÁNDEZ-LOZANO, I. (2019): Fathers as Solo Caregivers in Spain: A Choice or a Need? *Journal of Family Issues*, 40(13), pp.1755–1785. <https://doi.org/10.1177/0192513X19842214>
- GASSER, M. (2015): “Time spent on child care by fathers in leadership positions the role of work hours and flextime”, *Journal of Family Issues*, 38(8), pp.1066–1088. <https://doi.org/10.1177/0192513X15597291>
- GRACIA, P. y GARCÍA-ROMÁN, J. (2018): “Child and Adolescent Developmental Activities and Time Use in Spain: The Gendered Role of Parents’ Work Schedules and Education Levels”, *European Sociological Review*, pp.1–21. <https://doi.org/10.1093/esr/jcy029>
- GONZÁLEZ M.J y JURADO, T. (2015): *Padres y madres corresponsables. Una utopía real*, Madrid, La Catarata.
- GONZÁLEZ, M. J., LAPUERTA, I., MARTÍN-GARCÍA, T., y SEIZ, M. (2018): “Anticipating and Practicing Fatherhood in Spain”, en *Fathers, Childcare and Work: Cultures, Practices and Policies*, Volumen 12, Bingley, Emerald Publishing Limited, pp.17-44.
- HAMMER, L. B., KOSSEK, E. E., YRAGUI, N. L., BODNER, T. E. y C.G. HANSON, (2009): Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB), *Journal of Management*, 35(4), pp. 837–856. <https://doi.org/10.1177/0149206308328510>
- HOLTER, O.G. (2007): “Men’s work and family reconciliation in Europe”, *Men and Masculinities*, 9, pp.425-456. <https://doi.org/10.1177/1097184X06287794>
- MARTÍN-CRIADO, E. (1998): “Los decires y los haceres”, *Papers*, 56, pp. 57-71.
- MEIL, G., ROMERO-BALSAS, P. y CASTRILLO-BUSTAMANTE, C. (2019): “The effectiveness of corporate gender equality plans in improving leave provisions for fathers in Spain”, *Community, Work & Family*, 22 (1), pp. 96-110. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1541165>.
- 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), pp. 134–164. <https://doi.org/10.1177/0003122415622391>.
- PLECK, J. C. y MASCIADRELLI, B. (2004): “Paternal Involvement by U.S. Residential Fathers: Levels, Sources and Consequences”, en *The role of the father in child development*, New York, Wiley, pp.222-271.
- RISMAN, B. J. y DAVIS, G. (2013): “From sex roles to gender structure”, *Current Sociology*, 61(5–6), pp.733–755. <https://doi.org/10.1177/0011392113479315>.

- ROMERO-BALSAS, P., MEIL, G. Y ROGERO-GARCÍA, J. (2019): "Policemen on Leave Alone in Spain. A Rift in Hegemonic Masculinity?", *Men and Masculinities*. <https://doi.org/10.1177/1097184X19878221>
- TIMMERMANS, S. Y TAVORY, I. (2012): "Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis", *Sociological Theory*, 30, pp.167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>.
- KELLY, E. L., MOEN, P. y TRANBY, E. (2011): "Changing workplaces to reduce work-family conflict: schedule control in a white-collar organization", *American Sociological Review*, 76 (2), pp. 265–290. <https://doi.org/10.1177/0003122411400056>
- KAUFMAN, G. (2013): *Superdads. How fathers balance work and family in the 21st century*, New York, New York university Press.

ANEXOS

ANEXO 1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PADRES ENTREVISTADOS

TIPO DE PADRE	NOMBRE	GRADO DE CONCILIACIÓN DE LA EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDAD	SUPERVISOR	OCUPACIÓN DE LA PAREJA O EXPAREJA
Padres cuidadores ocasionales	Edgar	Mejorable	Industria	Sí	Profesional inferior
	Héctor	Mejorable	Servicios a personas	No	Profesional superior
	Darío	Mejorable	Servicios de gestión y consultoría	Sí	Profesional superior
	Joel	Mejorable	Servicios de gestión y consultoría	Sí	Empleada de rutina no manual
	Javier	Mejorable	Servicios de gestión y consultoría	Sí	Profesional superior
	Gerardo	Media	Servicios informáticos	Sí	Empleada de rutina no manual
	Padres ayudantes	Eusebio	Mejorable	Industria	No
Gonzalo		Media	Servicios informáticos	Sí	Desempleada

Karl	Alta	Servicios a personas	No	Profesional superior
César	Alta	Servicios informáticos	No	Profesional inferior
Álvaro	Alta	Servicios de gestión y consultoría	Sí	Empleada de rutina no manual
Padres comprometidos				
Daniel	Mejorable	Servicios de gestión y consultoría	No	Profesional inferior
Helio	Mejorable	Servicios a personas	No	Empleada de rutina no manual
Fran	Media	Servicios de gestión y consultoría	Sí	Profesional similar
Aitor	Alta	Servicios de gestión y consultoría	No	Profesional inferior
Carles	Alta	Servicios informáticos	Sí	Profesional superior
Berto	Alta	Servicios informáticos	Sí	Profesional inferior
Baltasar	Alta	Servicios informáticos	No	Profesional superior
Ismael	Alta	Industria	Sí	Profesional inferior
Imanol	Alta	Industria	No	Empleada de rutina no manual
Karim	Alta	Servicios a personas	No	Profesional superior

ANEXO 2. GUIÓN TEMÁTICO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS PADRES

Introducción

- Agradecimiento
- Tiempo estimado
- Confidencial
- ¿Permiso grabación?
- Pregunta inicial y gráfico: importancia ámbitos de la vida

Condiciones en el trabajo

- ¿Desde cuándo trabajas en la empresa?
- ¿En qué consiste tu trabajo? Tipo de trabajo/tareas (libertad)
- ¿Rutinas diarias y/o picos de trabajo?
- ¿Tareas desbordan a veces? ¿Horas extras (cómo se compensan)?
- ¿Bien remunerado/reconocido?
- Satisfacción con entorno y recursos

Usos del tiempo y situación familiar

- Edades de hijos/as, escuelas y horarios de las mismas
- Actividades que realiza con hijos/as entre semana
- Ocupación y horario de la pareja
- ¿Ayuda para cuidados y tareas domésticas?
- ¿Cómo concilian en caso de enfermedad, vacaciones y días no lectivos?
- Satisfacción general con la conciliación empleo y vida personal
- PROF: ¿qué es ser un buen padre?

Medidas de conciliación de las que disfruta o ha disfrutado

- Permiso de paternidad (parte transferible de maternidad, permiso de lactancia)
- Excedencia
- Reducción de jornada (o tiempo parcial)
- Teletrabajo
- Trabajo por objetivos de forma autónoma
- Flexibilidad horaria de entrada o salida
- Jornada intensiva (hasta máximo 17 horas)
- Cambio de turno
- Días para asuntos propios

Horario Intensivo/autonomía horaria

- ¿Mejor conciliación empleo y vida personal que compañeros/amigos?
- Uso tiempo por las tardes (otro empleo, ocio, cuidados, casa)
- ¿Preferiría otro horario?

Permiso de paternidad

- ¿Cuándo (mes)? ¿Decisión suya o negociación con la empresa?
- ¿Te hubiese gustado haber podido dividir el permiso de paternidad en dos partes?
- ¿Con su pareja o pos-maternidad, solo?
- ¿Tiempo completo o parcial (duración)?
- ¿Reemplazo del sueldo 100%?
- ¿Sustitución? ¿Quién hace su trabajo?
- ¿Ha trabajado algo durante el permiso?
- Diferencias con respecto a la gestión del permiso de maternidad
- ¿Mal visto por supervisor/compañeros?
- Satisfacciones/Insatisfacciones: posibles penalizaciones

Reducción de jornada/ tiempo parcial

- ¿Por guarda legal con protección contra despido?
- ¿Motivos y desde cuándo?
- ¿Con quién negoció? Facilidades/dificultades
- ¿Cuánto ha reducido (- horas/día o - días)?
- ¿Cuánto ha sido la reducción del salario neto?
- ¿Quién hace el trabajo restante, si queda algo?
- ¿Diferencias con respecto a reducciones de jornada de compañeras?
- ¿Mal visto por supervisor/compañeros?
- Satisfacciones/Insatisfacciones: posibles penalizaciones

Teletrabajo

- ¿Cuántos días en casa y oficina?
- ¿Quién pone los medios técnicos?
- ¿Quién autoriza: facilidades/dificultades
- ¿Normas formales (escritas)?
- ¿Otros compañeros/as teletrabajan?
- ¿Motivos y desde cuándo?
- ¿Lleva a trabajar más?
- ¿Facilita cuidar de hijos/as?
- ¿Mal visto por supervisor/compañeros?
- Satisfacciones/Insatisfacciones: posibles penalizaciones

Final

- Con tu experiencia, ¿recomendarías trabajar en esta empresa a otra persona en tu misma situación familiar?
- ¿Quiere preguntar/comentar algo?
- Breve cuestionario
- Tarjeta regalo & agradecimiento
- Recibí de tarjeta

Cuestionario sociodemográfico para padres

1. Edad_____
2. Situación de convivencia: con pareja____ sin pareja_____
3. Hijos/as y edades: 1._____ 2._____ 3._____ 4._____ 5._____
4. Nivel de educación_____
5. Ocupación_____
6. Estabilidad del contrato: Indefinido ___ temporal ___ otro _____
7. Antigüedad en la empresa_____
8. Antigüedad en el puesto_____
9. Tipo de jornada: Tiempo completo ___ Tiempo parcial___ Reducida_____
10. Horario (de entrada y salida de la empresa o de teletrabajo) (**última semana**):
 Lunes:_____
- Martes:_____
- Miércoles:_____
- Jueves:_____
- Viernes:_____
- Sábado:_____
- Domingo:_____
11. Horas trabajadas en la última semana:_____
12. Salario mensual neto:_____
 - De 601 a 900 €
 - De 901 a 1.200 €
 - De 1.201 a 1.800 €
 - De 1.801 a 2.400 €
 - De 2.401 a 3.000 €
 - De 3.001 a 4.500 €
 - De 4.501 a 6.000 €
 - Más de 6.000 €
13. Proporción de sus ingresos sobre el total de ingresos del hogar:
 25-49% _____
- 50-59% _____
- 60-100% _____