

ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE  
CONCILIACIÓN EN LAS EMPRESAS DE  
ECONOMÍA SOCIAL,  
FAVORECEDORAS DE LA IGUALDAD DE  
OPORTUNIDADES LABORALES ENTRE  
MUJERES Y HOMBRES. DIAGNÓSTICO  
PARTICIPATIVO



Clemente, Susana; García, Andrea y Salobral, Nieves (2012).



El estudio en el que está basada esta publicación ha sido realizado con la financiación del Servicio Regional del Empleo de la Comunidad de Madrid (Spain)

Ilustración portada: Irene García Rubio

Edición y maquetación: Miguel A. Durán, Inés Llinás

**ANDAIRA, SOC. COOP. MADRID**



Susana Clemente Martín  
Montserrat Matamala Galván  
Ariadna de la Rubia Rodríguez  
Nuria Sánchez Díaz  
Fernando Sabín Galán  
Javier González Abeytua  
Ines Llinás Aguilera  
Miguel Ángel Durán Hernández

**PANDORA MIRABILIA, SOC. COOP.  
MADRID**



Andrea García González  
Irene García Rubio  
Soraya González Guerrero  
Marta Monasterio Martín

**COLABORADORA DE CSE,  
SOC. COOP. MADRID Y  
OTRAS COOPERATIVAS**

Nieves Salobral Martín  
*Experta en Estudios feministas  
y políticas de igualdad*



## Índice de contenido

1.	Introducción	4
2.	Marco teórico: la conciliación, ¿cuestión de mujeres?	6
3.	Hipótesis de partida	15
4.	Metodología y proceso de trabajo: la presente investigación como inicio de un proceso abierto	15
5.	Análisis de resultados	20
6.	Viabilidad y corresponsabilidad desde otro paradigma de trabajo	38
7.	Medidas que favorecen la conciliación	51
8.	Conclusiones	58
9.	Bibliografía	61

## 1. INTRODUCCIÓN

Esta guía es el resultado de una investigación financiada por el Servicio Regional de Empleo de la Comunidad de Madrid como parte de la línea de actividades orientadas al Fomento de la Economía Social. Desde las cooperativas Pandora Mirabilia y Andaira consideramos interesante indagar cómo las empresas de la llamada economía social están gestionando la conciliación de la vida laboral y personal en su actividad cotidiana y cómo, en definitiva, se están poniendo en práctica principios de la economía social como es el fomento de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Entre los principios orientadores de toda entidad de economía social recogidos en la Ley 5/2011 en primer lugar está la “Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa”. Este principio es el punto de partida de la investigación llevada a cabo, a lo que se une otro de los principios que explicita la preocupación por la gestión ética y solidaria de los equipos y la sostenibilidad del modelo social: “Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.”

Las características de las empresas de economía social difieren de las empresas de naturaleza capitalista en varios aspectos que caracterizan el desarrollo empresarial de las mismas. Las empresas de economía social se rigen en su funcionamiento por los valores y principios cooperativos y fomentan unas relaciones económicas éticas y solidarias, con objeto de promover el beneficio social de toda la comunidad. En muchos casos, las cooperativas se sitúan dentro de los valores de la economía social, pero no siempre su fórmula empresarial es garantía de dichos valores.

MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL:	
EMPRESA CONVENCIONAL	EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL
Centrado en el capital	Centrado en la persona
Centrado en la jerarquía- verticalidad	Centrado en la cooperación-horizontabilidad
Beneficios económicos- rentabilidad	Beneficios sociales-sostenibilidad
Sólo lo condiciona el mercado	Valor de lo reproductivo (ética del cuidado)

La propiedad y responsabilidad de las personas trabajadoras en el devenir de sus propias empresas es una importante marca diferencial que define la economía social y atraviesa el modelo productivo. Las personas que conforman la empresa la consideran como parte de su proyecto de vida, apuestan por ella como modo de subsistencia, pero buscando también la satisfacción personal en el ámbito laboral, como lo expresaba una de las personas entrevistadas:

*"[...] vamos a hacer una cosa que esté bien hecha, pero que encima nos aporte calidad [...] porque tienes la ilusión de sacar adelante la historia"*

### E.3

Conociendo los principios que guían a las empresas constituidas bajo la fórmula cooperativa, es interesante analizar cómo se lleva a cabo en la práctica cotidiana esa "primacía de las personas", que necesariamente tiene que ser compatible con un desarrollo productivo suficiente para sostener la empresa.

Desde distintos planteamientos feministas y ecologistas, que iremos desarrollando en esta guía, se ha difundido la necesidad de cambiar el paradigma de la sociedad actual para que ésta sea sostenible. La sociedad capitalista ha puesto en el centro el beneficio económico, supeditando a ella no sólo la explotación de los individuos, sino también la del medio ambiente y la calidad de nuestras vidas. En el nuevo ciclo de recortes neoliberales que estamos viviendo sobre nuestras carnes, se está extendiendo el discurso de "hay que aguantar" en detrimento de la calidad de nuestras vidas y resurge un discurso familista que refuerza los roles de cuidados de las familias (sobre todo de las mujeres).

Frente a ello, se demanda un cambio de paradigma donde la calidad de vida sea puesta en el centro de las dinámicas sociales, entendiendo con ello la necesidad de cuidar nuestro entorno, tanto a las personas que conforman nuestra sociedad y que vivimos en una interdependencia no asumida como al entorno ambiental.

Tal concepción puede ser compartida con empresas de economía social que consideran que en la vida de las personas lo prioritario no tiene por qué ser el ámbito productivo monetarizado, que las horas dedicadas al empleo no deberían imponerse sobre el resto de los tiempos vitales. Sin embargo, ese planteamiento puede estar en tensión con las necesidades de una empresa para que ésta sea eficaz y pueda subsistir en el mercado laboral. Es sobre esta tensión por la que nos preguntamos al iniciar el diagnóstico participativo llevado a cabo durante varios meses del año 2011. Una tensión atravesada por una importante variable de género, ya que han sido las mujeres las que durante siglos han sostenido las vidas de las personas de su entorno con un trabajo invisibilizado y no reconocido.

La denominada "crisis de los cuidados", en cuya definición y análisis nos detendremos en el desarrollo de la guía ha mostrado la incapacidad social de sostener los necesarios cuidados de las personas cuando las mujeres no consideran este aspecto el único sobre el que debe girar su vida. Sin embargo, y dado que socialmente no se generan mecanismos para abordar tal necesidad de cuidados de todas las personas, son las mujeres quienes principalmente generan estrategias para seguir atendiendo a las personas de su entorno.

Las entidades de economía social más concienciadas con la necesidad de incorporar la conciliación de los distintos tiempos vitales en las empresas, tienen en cuenta que todas las personas tenemos que ser cuidadas, pero tal concienciación no excluye contradicciones: en la gestión de las dinámicas internas de los equipos; en el sostenimiento de roles de género pese a luchar contra ellos; en las tensiones que la interdependencia entre las personas del equipo puede generar, etc. En esta guía

mostraremos algunas de esas tensiones, así como las diferentes experiencias que plantean propuestas para superarlas, para avanzar no sólo en la conciliación, sino en la corresponsabilidad.

El término corresponsabilidad está relacionado con ese cambio de paradigma mencionado que considera que el centro de la actividad humana no son los beneficios económicos sino el bienestar humano y la sostenibilidad de la vida y el planeta. Este paradigma apunta hacia un cambio en la mentalidad sobre los roles de género y a una revalorización del trabajo reproductivo (actividades humanas relacionadas con los cuidados y el mantenimiento de la vida), así como un consumo responsable de materiales y energías.

La corresponsabilidad va más allá de la denominada “conciliación”. Las políticas públicas asocian la conciliación a la inclusión de las mujeres en el empleo y cargan sobre éstas la responsabilidad de compaginar las actividades reproductivas con las productivas sin cuestionar los roles de género en espacios domésticos y familiares y sin promover la necesidad de un reparto de todos los trabajos (productivos y reproductivos) entre todas las personas.

Desde este punto de partida, esta guía busca principalmente aportar ideas para caminar hacia la corresponsabilidad en las empresas de economía social, de las que nuestras cooperativas son parte. Un camino que no está exento de contradicciones y tensiones, pero también de aprendizajes y estrategias inspiradoras que forman parte de un saber hacer experiencial escasamente sistematizado. En esta guía damos los primeros pasos para poner en valor esta sabiduría de las empresas de la economía social a partir de algunas experiencias concretas que esperamos ir complementando.

La humilde pretensión de este material es que pueda ser útil y cercano para todos los equipos que se plantean la sostenibilidad de en términos económicos, sociales y ambientales y que incentive un debate que consideramos vital dentro de la economía social y alternativa. Un debate que nos empodere para seguir anteponiendo la calidad de vida en este nuevo ciclo de acumulación capitalista.

---

## 2. MARCO TEÓRICO: LA CONCILIACIÓN, ¿CUESTIÓN DE MUJERES?

---

### 2.1.- Las políticas públicas y el vaciamiento del concepto de Conciliación.

El término “Conciliación de la vida familiar y laboral” se introduce en las políticas públicas españolas a finales del pasado siglo. Aparece por primera vez en el III Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (1997-2000), y se inserta en el ordenamiento jurídico a través de la “Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de las Personas trabajadoras” (Ley 39/1999, de 5 de noviembre). En esta ley, el Estado español transponía las obligatorias directrices marcadas por la Unión Europea, tras una denuncia formal a este país por el incumplimiento sistemático de la obligación de desarrollar normas sobre la igualdad de derechos laborales entre mujeres y hombres.

Pese a que el término surge en los años sesenta y setenta dentro de los planteamientos feministas, vinculado a la idea de **compartir las responsabilidades** de trabajo productivo y reproductivo entre mujeres y hombres, la “conciliación” ha llegado a formar parte del lenguaje dominante en la Unión Europea interpretándose progresivamente en relación con el empleo y el libre mercado e ignorando

el aspecto estructural de la desigualdad de género (Peterson, 2007). El enfoque de la conciliación ha dirigido su atención al ámbito del mercado laboral, mientras otros aspectos, como la cuestión de compartir el cuidado o la responsabilidad del Estado en la provisión de servicios, han sido marginados del debate. Los permisos y las excedencias en el terreno laboral han sido el principal instrumento de las sucesivas políticas de conciliación.

La Ley de Conciliación de 1999 vincula claramente la conciliación con la **maternidad**. Ya en su exposición de motivos subraya la baja natalidad como una de las principales preocupaciones para el desarrollo de esta norma. Una de las medidas que la ley introduce es la posibilidad para las madres con empleo formal de transferir hasta 10 semanas de su baja (de 16 semanas) a los padres, siendo por tanto una "cesión" de un derecho de titularidad exclusivamente femenina. Los datos muestran que la posibilidad explicitada en la ley no suponía ningún movimiento en la asignación de roles de género: en 2004 sólo el 1,64% de las 280.114 bajas por nacimiento, acogida o adopción que tuvieron lugar ese año, fueron solicitadas por hombres. Al presentar la maternidad como nudo de la problemática de la conciliación, se eclipsan otros ámbitos de cuidado necesario para la vida, tanto en relación a otras personas como al tiempo de desarrollo personal. Asimismo, la ley da a entender que si no hay hijos por medio, no hay nada que conciliar, y si las madres no trabajan fuera de casa, tampoco (Peterson, 2007).

En las políticas públicas sobre conciliación esta aparece reiteradamente enmarcada como un problema de mujeres. Se trata de ayudar a las mujeres a que puedan combinar mejor el trabajo reproductivo en el hogar con el trabajo productivo en el mercado laboral. El problema se entiende localizado en la organización del trabajo más que en la organización de la intimidad o en la organización de la ciudadanía. Existe una imagen normativa de las mujeres como madres en primer lugar y trabajadoras en segundo lugar, mientras que los hombres son casi invisibles en los textos. Las mujeres son tratadas como principales responsables del cuidado, a los hombres no se les exigen cambios para compatibilizar trabajo y vida familiar. Esta imagen proviene de la permanencia del estereotipo que establece como obligatorio para la mujer lo doméstico y el cuidado y para el hombre lo público y la provisión material, y como opcional para la mujer el trabajo remunerado y para el hombre lo doméstico. Los hombres constituyen el grupo normativo de referencia en el sentido de que los individuos que no "necesitan" conciliar la vida laboral y familiar se entienden implícitamente como la norma.

Con la Ley de Igualdad de 2007 se consagra una noción muy determinada de igualdad: la igualdad de oportunidades, que queda vinculada a la toma de decisiones y el **empleo**. La forma en que se aborda la conciliación de la vida familiar-personal y laboral se enmarca en el proceso de vaciamiento de contenido en torno a este asunto. Por una parte, lo relativo a los cuidados necesarios entre las personas que vivimos en esta sociedad aparece enmarcado fuera de esta ley, y hay que buscarlo en la Ley de "Dependencia" (39/2006), en la que si bien se plantea la "dependencia" como un problema de la sociedad en su conjunto, no propone opciones reales para que las cuidadoras familiares dejen de ser el principal sistema de atención, por lo que el rol de las mujeres como cuidadoras se perpetúa. Por otra parte, en la Ley de Igualdad, la "Conciliación" se ubica en un capítulo dentro del título IV, "El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades". De nuevo se vinculan los posibles derechos de cuidado con la empleabilidad de las mujeres, estos derechos aparecen únicamente en la medida en que se detente un trabajo de mercado, ahondándose con ello en la percepción de que el sujeto de derechos es el individuo en el mercado laboral.

Al separarse en la normativa el discurso de conciliación relativo al empleo (Ley de Igualdad) y el relativo a los cuidados necesarios para la vida (Ley de Dependencia, donde en realidad sólo se recogen aquellos cuidados a personas con situaciones muy problemáticas y con gran precariedad por la falta de recursos), se deja de lado un debate más amplio sobre el reparto entre todas las personas de todos los trabajos necesarios para el desarrollo de la vida. Tampoco se demuestra la existencia del debate sobre el cuestionamiento de **qué es el bienestar y la calidad de vida**, más allá de hablar de una contraposición tiempo de empleo-tiempo de trabajo de cuidados no remunerado (Baeza y Pérez Orozco, 2006).

En la Unión Europea el planteamiento sobre la conciliación tampoco es muy diferente. Las políticas de los estados europeos se centran en actuaciones dirigidas a fomentar cambios en el ámbito laboral y cambios legislativos en relación a permisos de maternidad y paternidad, excedencias, medidas también vinculadas a un cambio en las dinámicas empresariales. Ello mediante la flexibilización, tanto en el tiempo (contrato por horas anuales, negociación de horas de entrada y salida, trabajo por objetivos, etc.) como en el espacio (teletrabajo, lugar de trabajo no fijo, etc.). Medidas sobre las que cabe dudar el alcance que puedan tener tanto en la eliminación de estereotipos y roles asignados a cada sexo como en la responsabilidad social sobre los cuidados. Muchas de las medidas se centran más en defender los beneficios económicos para los empleadores, con ventajas directas que incluyen mejoras en la contratación, estabilidad personal, reducción del absentismo, mejoras en la motivación, en la productividad y en los servicios al cliente, etc. Las políticas de conciliación son, igual que en el Estado español, **políticas facilitadoras, dirigidas fundamentalmente a las mujeres**, no contribuyen a considerar las tareas reproductivas como responsabilidades comunes y obligaciones del conjunto de la sociedad.

La socióloga Chiara Saraceno (2004) cuestiona la agilidad con la que los países miembros de la UE suscribieron el objetivo de Lisboa de aumentar la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, y plantea que ello "podría indicar más una comprensión superficial de qué significa en términos de familia y de organización del mercado de trabajo que una auténtica voluntad de enfrentarse a las condiciones estructurales que hacen que resulte tan difícil o costoso que las mujeres participen en igualdad de condiciones que los hombres" (2004:12)

Incluso los países con políticas no familistas, donde las mujeres no son consideradas en las políticas públicas como esposas o madres, las desigualdades siguen estando presentes. En 1999, la tasa de actividad de las mujeres de 15 a 64 años era del 74 por ciento en Suecia y el 76 por ciento en Dinamarca, pero la segmentación por sexo en el mercado laboral existe, y las mujeres siguen encargándose de más tareas domésticas que los hombres: sólo en el 13 por ciento de las parejas, ambos sexos se encargarían por igual de las tareas del hogar (Méda, 2002). Asimismo, la posibilidad de transferirse el permiso entre los progenitores y que no sea obligatorio para cada progenitor ha frenado enormemente el avance en corresponsabilidad: actualmente de los seis meses y medio de cada progenitor, dos son intransferibles, los padres se toman el 20% del total de horas de permisos al año y las madres el 80% restante (Pazos, 2006).

## 2.2.- La asignación histórica de los cuidados y la crisis actual.

Podemos tomar de Joan Tronto (2004) la definición de “**cuidados**”:

“...incluye todo aquello que hacemos para mantener, continuar y reparar nuestro mundo de tal forma que podamos vivir en él lo mejor posible. Ese mundo incluye nuestros cuerpos, nuestros seres y nuestro entorno, todo lo cual buscamos para entretrejerlo en una red compleja que sustenta la vida”.

El cuidado de la vida se refiere por tanto al cuidado de nuestros cuerpos y de los que nos rodean y también de nuestro entorno. La sociedad en la que vivimos ha asignado el cuidado hacia los cuerpos de otras personas a las mujeres, partiendo de naturalizar esa tarea por nacer con un cuerpo asignado como femenino.

En la sociedad occidental, hay un momento histórico en el que a las mujeres se les asigna el cuidado de otros y del espacio doméstico en el interior del hogar, mientras a los hombres se les sitúa en el lugar de lo que se considera como trabajo, que va vinculado a una remuneración y que es el lugar de la fábrica. En un proceso político y económico que culmina con la revolución francesa y la revolución industrial, se les impuso a las mujeres como algo natural a su sexo un trabajo que no es considerado como tal, que se invisibiliza. Una **obligación social** con la que las mujeres quedan ligadas al ámbito doméstico, y a las tareas que en este espacio deben realizar para sostener la vida de las personas que comparten el hogar.

El **concepto de trabajo** se transforma en aquel proceso de cambio desde las sociedades agrícolas feudales a las sociedades industriales capitalistas. De ser una actividad que incorpora todas las tareas necesarias para el sostenimiento de la vida humana (producción de bienes, servicios, actividades de cuidados directos y emocionales, tareas que cubren las necesidades de afectos y relaciones) pasa a identificarse con el trabajo remunerado (el empleo) de una sociedad capitalista. El tiempo de trabajo se distingue del resto del tiempo, y se le pone un precio, con lo que el dinero se convierte en un equivalente general no sólo del valor de las cosas, sino también del tiempo. Las mujeres mayoritariamente realizan sus actividades en un tiempo invisible y no reconocido, que no tiene valor (no da lugar a salario) y no tiene límites, ni comienza ni se acaba. (Carrasco, 2005). El trabajo remunerado se sitúa en un primer plano como elemento de identificación y valoración social.

La satisfacción de los cuidados no sólo incluye tareas materiales, también presenta todo un componente inmaterial difícilmente cuantificable, pero indispensable para el bienestar emocional como es el afecto que damos y recibimos, el cariño, la atención, y muchos otros aspectos relacionales de la vida cotidiana. Trabajos que se realizan en el mundo privado y que no tienen su reconocimiento en el mundo público, a pesar de incluir todas aquellas actividades sin las cuales ni la estructura social, ni la del mundo laboral remunerado podría sostenerse.

El hombre se percibe como un ser independiente al no valorar el trabajo que sostiene su actividad diaria. Un concepto acorde a la noción moderna de ciudadanía, relacionado con la noción de individuo independiente, autosuficiente. La responsabilidad de la subsistencia y el cuidado de la vida asignada a las mujeres ha permitido desarrollar un **mundo aparentemente individualizado**. La idea de que el individuo sólo se necesita a sí mismo está muy arraigada en nuestra sociedad, y no consideramos que en cada acto, desde el primer aprendizaje, necesitamos personas (muchas de ellas han sido o son mujeres) que nos sostienen, que mediante la relación nos han hecho crecer. Cambiar

esta idea supondría asumir que todas las personas necesitamos ser cuidadas, que todas las personas somos interdependientes.

La naturalización de los cuidados y la división de roles ha podido sostener la ilusión del individuo independiente y cubrir las necesidades de atención de las personas que vivimos en la misma sociedad. Sin embargo, cuando el tipo tradicional de familia y el modelo de producción fordista comienza a quebrarse, y el nexo entre el cuidado de la vida y la producción capitalista deja de permanecer oculto, la “**crisis de los cuidados**” comienza a evidenciarse. En el siglo XX, la visibilización de la ruptura con los papeles impuestos a las mujeres se ha dado de forma rápida, y ha supuesto lo que se ha denominado como “**revolución silenciosa**” por la transformación que supone de las estructuras sobre las que se apoya la sociedad. El sometimiento a un rol y a una determinada forma de vida en un modelo concreto de hogar y de familia se empieza a romper, se busca acabar con la dependencia material del hombre que es quien sostiene económicamente al grupo doméstico, y con las asignaciones tradicionales.

El porcentaje de mujeres en el mercado laboral durante la mayor parte de su vida es cada vez más alto, a la vez que se da un incremento cuantitativo de las situaciones de dependencia, motivado por el envejecimiento de la población y por el incremento de la morbilidad. A esto se añade el escenario globalizado actual, en el que los núcleos familiares ya no se conforman en la cercanía territorial, sino que quienes conforman una familia pueden desarrollar sus vidas en distintos territorios, lo que dificulta asimismo la atención a las distintas necesidades personales.

En el análisis de esta situación problemática, Constanza Tobio afirma:

“Vivimos una situación de transición entre un viejo modelo de mujer y de familia caracterizado por una acusada división de roles de género y un nuevo modelo basado en la incorporación laboral de las mujeres. Sin embargo lo que ya casi es un hecho –una nueva normalidad basada en que la mayor parte de las mujeres trabajan a lo largo de la vida- no ha sido todavía reconocido y asumido en la sociedad española como un cambio y un problema social que obliga a redefinir formas de organización social desde la escala micro (la vida familiar) hasta la escala macro (las políticas sociales, el trabajo, el tiempo y el espacio)” (2000:98).

Dado que no es asumido socialmente, las mujeres pasan a asumir una sobrecarga al mantenerse en un empleo mientras persiste la división sexual del trabajo tradicional. Para referirse a ello, Laura Balbo acuñó en 1978 la categoría de “**doble trabajo**”. En esos años numerosos estudios comenzaban a denunciar “**el malestar de la emancipación**”, derivado de esta sobrecarga. Poco después, en los estudios sobre trabajo femenino aparece el concepto de “**doble presencia**”: el trabajo de las mujeres no constituye sólo la acumulación de dos jornadas, sino que también implica la necesidad de asegurar una presencia -material y simbólica- simultánea en ambas esferas, con lo que esto supone de la necesidad de establecer relaciones lógicas dispares, contradictorias. Otras investigadoras, entre ellas Cristina Vega, consideran que la compaginación y la presencia, como desarrollo subjetivo es tan complicado que el concepto de “**doble presencia**” resulta excesivamente limitado: “Tendríamos, más bien, que hablar de doble, triple, cuádruple... múltiple presencia sexuada, que en algunos casos ha implosionado los códigos (hogar versus mercado) y en otros los ha acrecentado, en el sentido de que ha aumentado su número” (Vega, 2007).

Esta saturación de responsabilidades con la que cargan muchas mujeres ha dado lugar a un concepto que el sociólogo Luis Moreno denomina como “**supermujer**”, refiriéndose con ello a “un tipo de mujer mediterránea que ha sido capaz de reconciliar su trabajo no remunerado en el hogar con

sus cada vez mayores y más exigentes actividades profesionales en el mercado laboral formal" (2002:46). Incluye entre las más representativas a cohortes de los grupos de edad entre 40 y 59 años. Considera que con su "hiperactividad" se han constituido en "el más eficaz amortiguador social en la Europa meridional contra la ofensiva neoliberal de los años 1980 y 1990" (Ibidem), pues gracias a ellas las reducciones de gasto público no han afectado a la población en gran manera, y han coadyuvado a un crecimiento económico sostenido. Añade Moreno que las "supermujeres" atraviesan clases sociales:

"Su existencia no cabe restringirla a las clases medias y las categorías educacionales universitarias. Las supermujeres de rentas bajas, por su parte, también decidieron mantener 'dobles jornadas', y no seguir las pautas de su madres. Éstas nunca habían abandonado las actividades domésticas o habían vuelto al hogar tras períodos laborales remunerados. Pero sus hijas supermujeres prefirieron mantener su 'costosos' estilos de vida y, después de casarse, no se mostraron dispuestas a sacrificar el 'segundo salario'" (2002:47)

Esta sobrecarga supone en muchas mujeres la renuncia a los tiempos de ocio y al cuidado de sí mismas. Y tiene sus **consecuencias en la salud**. Vicenç Navarro (2006) afirma que la persona que tiene más enfermedades debidas al estrés es la mujer de 35 a 55 años (con una media tres veces mayor al promedio de toda la población española), y analiza como causa el que sea ella "la que cubre las grandes insuficiencias del estado del bienestar español". Como dato añade que "La mujer española promedio cuida a los infantes, a los adolescentes y jóvenes que viven en casa hasta que tienen treinta años como promedio, a los ancianos y personas con discapacidades y, además, un 42 por ciento trabaja también en el mercado laboral" (2006:11)

### 2.3.- Cargando con la crisis en el mundo del beneficio económico.

Mientras el cuidado de las personas no sea una cuestión social de primer orden y se distribuya igualitariamente en la sociedad, el contexto cultural y social continúa provocando que sean las mujeres quienes mantienen esta responsabilidad, y desarrollan múltiples estrategias para ello.

La reorganización de los tiempos de empleo es una de las estrategias más habituales. Dada la carga de trabajo de cuidados que las mujeres siguen manteniendo, la forma de continuar en el mercado laboral es en muchas ocasiones mediante la reducción o flexibilización de la jornada de trabajo fuera del hogar, a través fundamentalmente del **trabajo a tiempo parcial**. La "solución" pasa entonces por la disminución de la intensidad de la dedicación de las mujeres al empleo, dejando en gran medida inalterados los patrones de división sexual del trabajo (Salido, 2006).

En la siguiente tabla se evidencia el alto porcentaje de mujeres con empleos a jornada parcial. Los últimos datos muestran que el 78% de las personas que trabajan por cuenta ajena con jornada parcial son mujeres.

La flexibilidad laboral y la reducción del tiempo laboral podría constituir una forma de incorporar en la sociedad una nueva cultura del trabajo y del tiempo de vida, sin embargo lo que está provocando son nuevas dificultades y factores de **exclusión de las mujeres** en el mercado laboral. Trabajos precarios, bajo nivel de ingresos, carreras profesionales discontinuas, son algunas de las consecuencias.

Señala Cristina Borderías que la flexibilidad laboral puede recoger una “justa reivindicación de una mejor distribución del empleo”, pero no será positiva si no va “indisolublemente unida al cambio de la calidad y de la cultura del trabajo” (2000:90). La antropóloga Ana M<sup>a</sup> Rivas (2003) plantea la tensión existente entre la búsqueda de la ganancia económica y la de la sostenibilidad de la vida humana: “Las diversas formas de flexibilidad laboral, más que reducir y facilitar la jornada de trabajo, la redistribuye de acuerdo a las necesidades de la empresa, lo que normalmente significa una organización del tiempo que repercute negativamente en la vida de las personas, especialmente en las mujeres”.

### POBLACIÓN OCUPADA, SEGÚN SITUACIÓN PROFESIONAL Y TIPO DE JORNADA

Nueva metodología EPA 2005

		2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Ambos sexos	Total	17.797,9	18.408,2	18.645,9	19.856,8	20.476,9	20.001,8	19.314,3	18.288,1	17.559,7	16.825,4
	Trabajadores/as por cuenta propia	2.968,7	3.084,1	3.140,6	3.535,0	3.593,2	3.524,2	3.446,2	3.246,9	3.164,8	3.109,9
	Jornada completa	2.670,2	2.785,1	2.822,1	3.166,2	3.230,3	3.160,6	3.040,2	3.023,5	2.945,6	2.911,1
	Jornada parcial	298,4	299,0	318,6	368,8	363,0	363,6	406,0	223,3	219,2	198,8
	Jornada parcial por obligaciones familiares (*)								126,3	116,0	110,1
	Asalariadas/os	14.829,2	15.314,2	15.492,6	16.308,2	16.876,5	16.466,2	15.841,6	15.022,4	14.374,6	13.698,8
	Jornada completa	12.670,6	13.140,0	13.344,0	14.201,3	14.857,5	14.458,3	13.943,1	13.654,5	13.130,0	12.555,5
	Jornada parcial	2.158,5	2.174,2	2.148,6	2.106,9	2.019,1	2.007,8	1.898,5	1.376,9	1.244,6	1.143,3
	Jornada parcial por obligaciones familiares (*)								126,3	116,0	110,1
	Otra situación	9,7	9,8	12,6	13,6	7,1	11,5	26,4	18,8	20,3	16,7
% Mujeres	Total	44,9	44,5	44,0	42,9	41,4	40,8	40,2	39,4	38,8	38,0
	Trabajadoras por cuenta propia	33,4	32,5	33,5	32,6	31,1	31,3	31,3	31,4	31,0	29,9
	Jornada completa	30,4	29,3	30,2	28,5	27,2	27,2	26,9	28,7	28,0	27,4
	Jornada parcial	60,6	62,1	63,5	67,9	66,0	67,1	63,6	67,4	70,5	66,9
	Jornada parcial por obligaciones familiares (*)								98,0	100,0	98,0
	Asalariadas	47,2	47,0	46,1	45,1	43,6	42,9	42,1	41,2	40,5	39,8
	Jornada completa	42,0	41,6	40,7	39,6	38,2	37,5	36,8	37,1	36,6	36,0
	Jornada parcial	78,1	79,3	79,8	82,2	83,0	81,7	81,5	82,0	82,2	82,1
	Jornada parcial por obligaciones familiares (*)								99,0	98,4	99,5
	Otra situación	51,5	46,9	26,2	38,2	35,2	34,8	40,9	52,7	37,4	49,7

Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos de la Encuesta de población Activa, INE.

Nota: 2002-2011 (IV Trimestre)

Cuidado de niños o de adultos enfermos o discapacitados

Otro modo de gestionar la crisis de los cuidados se encuentra en las **redes familiares**. La delegación del cuidado de los hijos en otra mujer de la familia es una de las estrategias de compatibilización familia-empleo más utilizadas. Se calcula que en este país, tres de cada cuatro madres trabajadoras cuentan con un familiar ‘disponible’ viviendo en la misma población, y en más de la mitad de los

casos se trata de su propia madre. Hay un tramo de edad en el que se inserta la denominada "generación-pinza" que son mujeres que ayudan en el cuidado a sus hijas con los nietos y nietas, y además se encargan de su madre y su padre. Un caso cada vez más frecuente en esta sociedad de población envejecida. También se las ha llamado "super-cuidadoras".

Continuando con las estrategias que asumen mayormente las mujeres, cuando los recursos económicos son suficientes, se recurre al mercado, a la contratación de **servicios de apoyo**. Estos servicios están ocupados el 95,6 por ciento por mujeres (según datos del Censo de Población de 2001). Joan Tronto realiza una distinción interesante entre el cuidado y el "servicio". El "servicio" preserva la ilusión de independencia, permite a quienes son relativamente autónomos satisfacer sus necesidades de cuidados sin pensarse dependientes. "Si se considera a la persona encargada del cuidado infantil como alguien que presta un servicio útil en lugar de ofrecer unos cuidados necesarios, será más sencillo seguir pagándole sueldos bajos". Y con ello se enturbia la realidad de las formas en las que las personas dependen de las demás para su cuidado.

En esta contratación se da lo que se han denominado "**cadena global de cuidado**", pues es importante el porcentaje de mujeres inmigrantes que ocupan estos trabajos, dejando a su vez en sus países de origen el cuidado de las personas a quienes ellas atendían, en manos de otras mujeres. Para muchas trabajadoras domésticas el trabajo en España significa la desestructuración de sus propias familias, lo cual da un sentido paradójico al concepto de la conciliación de la vida familiar y laboral. Un fenómeno relacionado con la globalización y sus efectos sobre países de la periferia. Amaia Pérez Orozco y Sira Del Río lo describen así:

"Muchas mujeres se ven obligadas, por las condiciones de vida en sus países de origen a abandonar a sus propias hijas e hijos, dejándoles al cuidado de alguna mujer de la familia, para venir aquí a cuidar a nuestras/os hijas/os o a nuestras personas mayores a cambio de un salario, lo que habitualmente se produce en condiciones abusivas, debido a su estado de necesidad. De la misma forma que el mundo occidental se ha apropiado de las materias primas de otros pueblos y de sus trabajos, ahora parece que pretende también apropiarse de sus afectos. Se genera así lo que se empieza a denominar la "cadena de cuidados global", una cadena de mujeres que, desde el trabajo doméstico no remunerado o remunerado, se encarga de solucionar esta necesidad social. Esta cadena está llena de tensiones. Las diferencias entre mujeres crecen y antiguas relaciones de poder (señora-criada) vuelven a manifestarse bajo nuevas formas" (2002).

Por último, una manera para poder cubrir los cuidados de terceras personas, denominada por Tobío (2005) como "estrategia extrema", es la **renuncia al empleo**, el abandono del mercado laboral. El nivel de salario puede ser fundamental en la toma de una decisión relativa o bien al número de horas de trabajo remunerado, o incluso al abandono de éste, si el cuidado necesario debe ser pagado a otra persona y con ello la renta del hogar disminuye. También puede influir si el pago directo o indirecto por parte del Estado porque la mujer permanezca en el hogar compensa más que el salario (la declaración conjunta o las ayudas por el cuidado de personas dependientes entran dentro de esta posible situación).

Según los datos estadísticos, en el Estado español las responsabilidades domésticas son uno de los principales obstáculos para la plena participación de las mujeres en el mercado de trabajo y, en muchos casos, son causa de su abandono. Según datos de la EPA del 2011, más del 95% de las mujeres consideradas "inactivas" aducen tareas de cuidados como causa de su situación. Según esta misma encuesta, más del 90% de los casos de abandono del mercado de trabajo "por razones

familiares” corresponden a mujeres. Vicenç Navarro (2006) relaciona el abandono del empleo con la falta de ayudas, y recoge que el 32% de mujeres que no trabajan desearían trabajar pero no pueden hacerlo por falta de ayudas en sus responsabilidades familiares, otro 12% trabajaban pero han tenido que dejar de hacerlo como consecuencia de la falta de ayuda y otro 12% ha tenido que reducir las horas de trabajo por la misma causa.

También en esta decisión encontramos el fuerte componente emocional que está inserto en las tareas de cuidados: el sentimiento de culpabilidad ante la falta de dedicación a personas queridas es frecuente entre las mujeres, para las que el ser cuidadoras, como hemos visto, es algo propio de la construcción social sobre su sexo. Cuando no hay atención, cuando el cuidado se delega, el sentimiento de culpabilidad aparece. Otro elemento a añadir puede ser el deseo por querer atender, cuidar, ayudar a crecer o envejecer a la gente que queremos. Un valor trascendental, que de ser asumido socialmente cambiaría muchas de las dinámicas de la política y la economía.

En contexto actual de recortes neoliberales está resurgiendo un discurso familista que vuelve a colocar sobre las familias, sobre todo en las mujeres, la responsabilidad de los cuidados. Con la agudización de la crisis y los recortes en educación, sanidad y servicios sociales, las familias se están viendo obligadas a hacer planes de ajuste por sí mismas y son las mujeres las que vuelven a ver incrementadas sus cargas domésticas.

Ayudas fundamentales para la equidad de de género, como la de ley de Dependencia<sup>1</sup>, se están recortando. Si tenemos en cuenta que la casi totalidad de familiares que cuidan y atienden a las personas dependientes son mujeres, con estos recortes se refuerza un mandato de género que más beneficios aporta al Estado en términos de ahorro: que las mujeres sean las principales responsables y encargadas de la reproducción familiar en el ámbito del hogar, sin remuneración ni reconocimiento social de estas tareas. Para Sandra Ezquerra, socióloga e investigadora en la Universidad Autónoma de Barcelona, es claro que lo que el Gobierno persigue con este recorte, y con otros ajustes en materia social, “un cambio integral de sociedad”, donde se refuerzan “las dobles jornadas y los roles tradicionales” (periódico Diagonal, 13/06/2012).

Esta defensa del modelo de familia tradicional y la división sexual del trabajo es funcional a los recortes neoliberales y está en consonancia con el sector neoconservador y el ala derecha del PP, cuyo gran reto está siendo “conquistar posiciones dentro del nuevo gobierno”, tal y como señala el libro del Observatorio Metropolitano *Spanish Neocon*.

---

<sup>1</sup> El Gobierno anunció en Consejo de Ministros el 13 de julio de 2012 la disminución del 15% en las ayudas que percibían las y los familiares encargados del cuidado de las personas dependientes. Las mujeres cuidadoras, con la Ley de Dependencia, contaban con un ingreso mínimo, pero seguían quedando expuestas a nivel social ante el no reconocimiento integral de su trabajo como actividad laboral. El recorte supone un retroceso en el trabajo de visibilización iniciado tímidamente con esta ley.

---

### 3. HIPÓTESIS DE PARTIDA

---

Pasamos a resumir las hipótesis, algunas de las cuales sirvieron como punto de partida de la investigación y otras se fueron añadiendo a lo largo de la misma:

- ✓ El trabajo de cuidados sigue estando asignado mayoritariamente a las mujeres, condicionando su desarrollo personal, laboral y su autocuidado, así como la atención adecuada a las criaturas y personas más dependientes.
- ✓ Las medidas de conciliación establecidas institucionalmente son insuficientes para permitir el equilibrio entre las necesidades del trabajo remunerado y las del trabajo de mantenimiento de la vida. Las empresas y las personas siguen encontrando numerosos problemas a la hora organizar las necesidades de cuidado de otras personas; este modelo se apoya en soluciones de cuidados gratuitas, entre familiares o personas cercanas, que se dan desde el afecto y son mayoritariamente asumidas por mujeres, siguiendo la segregación y asignación social de roles, en función del sexo.
- ✓ Las entidades de economía social poseen un hecho diferencial respecto a otras empresas, al situar la persona y su ciclo vital en el centro, priorizando los distintos niveles de cuidados que todas las personas necesitan en tanto que interdependientes.
- ✓ El grado de desarrollo de las medidas de conciliación por parte de la empresa, va en paralelo al grado de percepción del tema como una responsabilidad propia de la empresa o ajena a esta.
- ✓ Esta mayor o menor percepción de corresponsabilidad empresarial, se relaciona directamente con el grado de asunción y desarrollo de los valores y principios cooperativos
- ✓ Partimos de que la economía social pone a las personas en el centro, pero existen tensiones entre lo económico y lo personal. Fricción que se produce por ser un modelo minoritario (la persona en el centro) que se mueve dentro de un modelo mayoritario con una lógica contraria (el beneficio económico en el centro).

---

### 4. METODOLOGÍA Y PROCESO DE TRABAJO: LA PRESENTE INVESTIGACIÓN COMO INICIO DE UN PROCESO ABIERTO

---

La presente investigación ha sido concebida como un proceso abierto, un primer acercamiento a un tema que afecta al desarrollo vital de todas las personas, en tanto que establece las bases de convivencia de nuestra sociedad. Todas las empresas necesitan plantearse cómo gestionar las necesidades de las personas que las integran, si bien es cierto que las respuestas dadas pueden variar enormemente en función del papel que la empresa asume en relación a la conciliación.

Muchas empresas encuadradas dentro de la economía social vienen realizando un gran esfuerzo de innovación en la práctica conciliadora, desde una visión corresponsable, que trata de aportar soluciones para el día a día desde la justicia y la equidad.

En coherencia con los valores y principios cooperativos, el proceso de sistematizar y teorizar estas prácticas, debe ser necesariamente un proceso abierto y participado, por lo que las reflexiones y soluciones recogidas en estas páginas no pretenden ser exhaustivas ni dar por concluido el debate sobre la corresponsabilidad de las empresas. Lo que se busca con este trabajo es alimentar este debate, sistematizando prácticas que ya se están dando, desde la corresponsabilidad empresarial, con la intención de compartirlas, para seguir profundizado y aumentar el saber hacer conciliador y corresponsable de nuestras empresas.

Por lo tanto, los resultados de este estudio son sólo una primera fase de un proceso de reflexión y construcción colectiva de conocimiento, en el que cualquier empresa interesada por la práctica corresponsable está invitada a sumarse y participar, aportando sus experiencias y saberes.

Este trabajo es el resultado de una investigación cualitativa. Tal tipo de investigación se caracteriza por la generación de conocimiento, no sólo sobre los hechos en sí, sino sobre los procesos en los cuales estos hechos tienen lugar, pudiendo mostrar la multiplicidad de interrelaciones que se producen, y por lo tanto, la riqueza de matices y claves intervinientes en cada circunstancia.

El análisis de los discursos que da base a la metodología cualitativa de investigación social se fundamenta en que las personas tienen capacidad discursiva y en base a ella podemos analizar la realidad y generar conocimientos. Para ello, en cualquier situación de habla aprehendemos el sentido de los hechos sociales y generamos significados. Tanto los datos cualitativos como los cuantitativos se basan en esta capacidad de aprehender sentidos y generar significados.

Para la obtención de información se han utilizado fuentes secundarias, se han realizado entrevistas y también talleres grupales creativos. Estos últimos talleres se desarrollaron en espacios de reflexión y debate en los que participaron empresas cooperativas de economía social pertenecientes a la red de La Madeja (espacio de interconexión de entidades de intervención social).

## **DISEÑO MUESTRAL:**

Como ya se ha dicho, la limitación de recursos disponibles para la realización de este estudio hizo necesario determinar el perfil de las empresas participantes en base a algunos rasgos significativos, relevantes de cara a la conciliación. El valor de la información recogida no radica en el número de repeticiones encontradas, sino en la significación de cada una de las prácticas y su relación con discursos concretos identificables, dentro de las distintas actitudes y posicionamientos posibles ante el tema tratado. Su utilidad debe ser vista en base a la apertura a un proceso posterior de profundización y sistematización, al cual sirve como punto de partida.

A continuación se exponen las principales ligaduras de sentido que se han tenido en cuenta en la construcción muestral:

### **PARES DE OPUESTOS, O GRADOS ENTRE EXTREMOS:**

- ❖ Masculinización – feminización – neutralidad/equilibrio del sector, en relación con el grado de sensibilización hacia la conciliación.

### **RELEVANCIA DE LA CARGA IDEOLÓGICA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA:**

- ❖ Grado de desarrollo de los principios cooperativos en el proceso de creación y gestión de la empresa en relación con el desarrollo de las medidas de conciliación.

## ENTREVISTAS:

Teniendo en cuenta la necesidad de adaptar los trabajos a los recursos existentes, se diseñó una muestra de entidades para ser entrevistadas que recogía diversas situaciones y características de empresas de economía social presentes en la Comunidad de Madrid. Tras la selección de la muestra, se realizó el guión de entrevista semiestructurada. Para el guión se consideró la inclusión de unos temas a tratar que cubren los objetivos buscados, pero no se concretaron una serie de preguntas estandarizadas, puesto que se buscó captar la espontaneidad y riqueza de situaciones y prácticas existentes en relación a la conciliación laboral. Una vez determinada la muestra y diseñado el guión, se procedió a establecer citas con las entidades seleccionadas, para la realización de las entrevistas.

La muestra se seleccionó desde el criterio de diversidad, pero sin perder de vista la importancia de localizar medidas y buenas prácticas (BP) que puedan ser útiles y fácilmente transferibles a otras empresas. Se buscó cubrir diferentes ámbitos laborales, así como mostrar la relación entre el componente ideológico cooperativo y la puesta en marcha de medidas concretas de conciliación.

La siguiente tabla recoge la muestra final de empresas entrevistadas en esta fase, junto a los criterios básicos de selección muestral significativa para el presente trabajo y las características significativas de las empresas estudiadas.

ÁMBITO LABORAL	TAMAÑO/ Nº PERSONAS (SOCIAS Y TRABAJADORAS)	CARACTERÍSTICA SIGNIFICATIVA EN LA DETECCIÓN DE BP
Construcción. Tradicionalmente masculinizado y poco favorecedor de la conciliación. (E.1)	Microempresa. 2 socias y 3 empleadas discontinuas.	Son mujeres en una profesión masculinizada.
Hostelería. Poco favorecedor de la conciliación. (E.2)	Pequeña. 21 personas socias trabajadoras.	Un proyecto solidario en un sector difícil para la conciliación
Consultoría forestal. Ámbito masculinizado, con perfil técnico muy especializado y alto estatus social. (E.3)	Mediana 30 personas socias trabajadoras.	Alto componente ideológico de la empresa. Contrasta con las características del sector.
Salud dental. Ámbito neutral en cuanto a asignación por sexo/género. (E.4)	Mediana 12 personas socias trabajadoras y 43 asalariadas.	Neutral en cuanto a ámbito laboral. Larga tradición cooperativa de la entidad.
Comercio Ámbito neutral en cuanto a asignación por sexo/género. (E.5)	Grande Más de 15000 personas.	Comparación entre modelo grande y modelo pequeño. Ideología cooperativista. Empresa grande.

### EMPRESA COOPERATIVA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN. (E.1)

- ✓ Mujeres con cargas familiares en una profesión masculinizada y escasamente sensibilizada hacia las necesidades de conciliación.
- ✓ Perfil técnico poco especializado.
- ✓ El componente ideológico es poco relevante en este proyecto empresarial.
- ✓ Se analiza la relación entre su situación personal (connotada como mujeres en una sociedad segregada en torno al sexo) y su ámbito laboral, connotado como masculinizado y por lo tanto, insensible a las necesidades de cuidados.

### EMPRESA COOPERATIVA DEDICADA A LA HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN (E.2)

- ✓ Mujeres y hombres con distintas situaciones personales, dentro de un ámbito profesional poco sensibilizado hacia la conciliación.
- ✓ Perfil técnico poco especializado.
- ✓ El componente ideológico es muy importante en este proyecto.
- ✓ Se analiza la relevancia del factor ideológico, en el desarrollo de un proyecto conciliador en un sector tradicionalmente hostil a la conciliación.
- ✓ Esta experiencia resulta interesante como ejemplo positivo y como aporte de medidas concretas.

### EMPRESA COOPERATIVA DEDICADA A LA INGENIERÍA FORESTAL Y CONSULTORÍA MEDIOAMBIENTAL (E.3)

- ✓ Mujeres y hombres con distintas situaciones personales.
- ✓ Perfil técnico muy especializado dentro de un sector masculinizado.
- ✓ Alto componente ideológico en el desarrollo del proyecto empresarial.
- ✓ Se analiza la relevancia del factor ideológico: Es un sector en el que tiene mayor cabida la calidad de vida para las personas, ya que va asociado a un cierto estatus social. Sin embargo, se trata también de un sector masculinizado, en el que la calidad de vida se manifiesta en altos salarios y la flexibilidad horaria se entiende más ligada a la producción que a la conciliación.

#### EMPRESA COOPERATIVA DE ODONTOLOGÍA (E.4)

- ✓ Mujeres y hombres, con presencia mayoritaria de mujeres con cargas familiares.
- ✓ El ámbito profesional, actualmente resulta neutro en cuanto a la segregación por sexo.
- ✓ El componente ideológico no resulta relevante en el proyecto empresarial, pues si bien la figura jurídica es cooperativa, la mayor parte de la plantilla es asalariada y la gestión empresarial no se realiza de forma participativa.
- ✓ Se analizan las similitudes y diferencias entre las prácticas de conciliación derivadas del modelo de gestión no participativo, en relación a empresas cooperativas que se gestionan de forma participativa.

#### EMPRESA COOPERATIVA DE GRAN TAMAÑO DEDICADA AL COMERCIO EN GRANDES SUPERFICIES (E.5)

- ✓ Mujeres y hombres con distintas situaciones personales.
- ✓ El ámbito profesional, actualmente resulta neutro en cuanto a la segregación por sexo.
- ✓ El componente ideológico no resulta relevante en el proyecto empresarial, pues si bien la figura jurídica es cooperativa, la mayor parte de la plantilla es asalariada y la gestión empresarial no se realiza de forma participativa.
- ✓ Se analizan las similitudes y diferencias entre las prácticas de conciliación derivadas del modelo de gestión no participativo, en relación a empresas cooperativas que se gestionan de forma participativa.
- ✓ Además se comparan las diferencias de gestión entre pequeña y gran empresa.
- ✓ Se quería sondear las características de participación y la construcción colectiva en temas de conciliación dentro de una gran empresa.

#### TALLERES PARTICIPATIVOS SOBRE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EMPRESARIAL:

Además de las mencionadas entrevistas, se llevaron a cabo talleres participativos, concebidos como espacios de reflexión conjunta e intercambio de experiencias, para la construcción colectiva de conocimiento.

En dichos talleres participaron 6 empresas cooperativas del ámbito de la intervención social, integrantes de la red de empresas de intervención social La Madeja (E.6.1 / E.6.2 / E.6.3 / E.6.4 / E.6.5 / E.6.6).

Este ámbito laboral se encuentra feminizado en cuanto a la asignación por sexo y se caracteriza por una elevada sensibilización hacia la conciliación y la corresponsabilidad empresarial. Ambos rasgos se

relacionan con la propia naturaleza del ámbito laboral, pues en última instancia tiene que ver con roles de cuidado y educación, tradicionalmente asignados a las mujeres.

En cuanto al tamaño, todos los equipos participantes se sitúan entre 3 y 10 personas. Se trata pues de empresas pequeñas y microempresas.

#### SESIONES DE TRABAJO GRUPAL CON COOPERATIVAS PERTENECIENTES A LA RED DE COOPERATIVAS DE INTERVENCIÓN SOCIAL "LA MADEJA".

- ✓ Todas tienen en común una alta sensibilización hacia el tema de conciliación, una visión amplia de la misma, no limitada a cuidados de personas dependientes, fruto de un alto componente ideológico y una participación activa en el fomento del cooperativismo y de la economía social y solidaria.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 5.1.- Carencias en relación con las medidas institucionales.

En las empresas de economía social analizadas se detecta que existe una carencia en relación a las medidas institucionales sobre la conciliación: tales medidas no son suficientes, bien porque no cubren lo que las empresas demandan. bien por la escasa adaptación de las iniciativas institucionales de fomento de la conciliación a las especificidades de las empresas cooperativas.

Algunas empresas entrevistadas colocan el acento en la necesidad de que existan políticas públicas suficientes para poder gestionar con mayor facilidad la conciliación en la empresa, responsabilizando a las instituciones de la dificultad de adoptar medidas de conciliación.

*[...] desde la institución deberían apoyar a esa empresa. Porque si la empresa tiene ayuda, podrá, a su vez, ayudar a la persona que se ha quedado embarazada. Porque sí que es verdad que es problemático, porque tienes que sustituirla por otra persona, porque si la que entra no sabe, tienes que enseñarla, pierdes tiempo... Pero sí que, yo creo, desde las instituciones, tendría que haber otra forma de apoyo a la empresa...*

E.1

*Sí, porque creo que en este caso, la empresa quizá no tenga tanta culpa de despedir a una trabajadora que esté embarazada. Porque eso acarrea unos gastos bastante considerables, y una falta de esa persona, que tienes que meter a otra, y si no sabe hacer su trabajo, tienes que enseñarla, con lo cual es doblemente trabajo. Entonces ahí, si el Estado tuviera otra serie de medidas, sí que una empresa no creo que tuviera mucho problema para volver a coger a esa persona, o para darle el permiso que tuviera que tener, para lo que lo hiciera. Porque sí que es un esfuerzo doblemente.*

E.1

Otras empresas, en cambio, valoran y utilizan las medidas de conciliación promovidas por las distintas legislaciones y administraciones públicas. Éstas consideran favorables las medidas estatales vinculadas a los permisos de maternidad, permisos de paternidad, permisos de lactancia y reducción de la jornada por maternidad, recogidas de forma más reciente en la Ley de Igualdad. Tales medidas están vinculadas con la reducción en costes para la empresa de tales permisos y reducciones de jornada, lo que facilita que las y los trabajadores los puedan solicitar.

Sin embargo, también estas empresas coinciden en que las medidas institucionales resultan **claramente insuficientes** para garantizar la viabilidad humana y empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Esta carencia puede ser común para el conjunto de las pequeñas y medianas empresas de este país, y ya hemos visto en el primer apartado de esta guía lo parciales que son las políticas públicas respecto a mejoras en la corresponsabilidad.

En las empresas cooperativas de economía social hay que contar con ciertas particularidades, derivadas de la doble condición de empresarias y trabajadoras que tienen las personas socias y del compromiso e implicación en la práctica de los valores cooperativos que agudizan la ineficacia de las políticas de conciliación institucionales. En estas empresas, la necesidad de garantizar la viabilidad económica del proyecto se conjuga con la complejidad de gestionar en colectivo en condiciones de democracia, participación y horizontalidad, teniendo en cuenta diversas necesidades e intereses personales y sociales.

Las medidas institucionales **no se adaptan** a estas entidades de economía social porque están pensadas para estructuras jerárquicas de toma de decisiones, en las que la gestión de la diversidad es mucho más limitada, y donde la gestión empresarial es más despersonalizada. Desde las iniciativas promovidas por las instituciones para fomentar la cultura conciliadora en las empresas, con frecuencia se desconoce la especificidad del funcionamiento cooperativo, de manera que se emplean indicadores estandarizados que se aplican por igual a empresas de gestión jerárquica tradicional y a empresas de propiedad colectiva y gestión democrática por parte de las personas socias, como es el caso de las cooperativas de trabajo asociado.

Para la presente investigación se analizó un diagnóstico realizado desde un programa de iniciativa institucional para la mejora de la conciliación en las empresas. Si bien en el informe se destacaba que la entidad de economía social analizada contaba con una libertad y flexibilidad horaria que era característica de las empresas cooperativas, al mismo tiempo afirmaba la imposibilidad para la consultora responsable de la aplicación del Plan Concilia de realizar un análisis más pormenorizado sobre las mencionadas características, ya que no las conocen. Así mismo y a pesar de destacar este hecho, se aplicaba a esta entidad los indicadores-tipo, preestablecidos. Esto dio como resultado cierta imagen negativa, no ajustada a la realidad de esta empresa. Al centrarse en el dato cuantitativo de número de hombres y mujeres en la empresa, desconoce las relaciones cualitativas de igualdad vigentes en el equipo, como por ejemplo el hecho de que esa minoría de mujeres está sobre representada en todos los mecanismos de participación y de que así mismo, la citada entidad disponga de protocolos de conciliación participados, consensuados, explicitados y sistematizados, que constituye uno de los ejemplos de gestión de la participación más positivos y desarrollados que hemos encontrado.

Estas medidas e iniciativas institucionales pueden tener algún efecto positivo. En el mencionado caso, la participación en el programa ha servido a la entidad para conocer mejor los acuerdos propios en materia de conciliación, la sistematización de las prácticas propias y la posibilidad de unificar

protocolos, y también la implementación de una red con la que compartir buenas prácticas de conciliación.

Entre las críticas a tal asesoramiento, se plantea que muchas de las medidas propuestas no se adaptan a la realidad de una cooperativa de trabajo asociado pequeña y autogestionada. En ese sentido, las recomendaciones no resultarían útiles a empresas de ese tipo. Se entiende que tales propuestas están enfocadas a otro tipo de empresas de funcionamiento jerárquico, donde los horarios y procedimientos de trabajo están estandarizados y homogeneizados. Se llega a plantear que la aplicación de algunas de esas medidas redundaría en una merma de las posibilidades de conciliación ya establecidas, como por ejemplo, en la capacidad de que cada persona pueda adaptar su horario a sus necesidades personales.

Uno de los problemas de las medidas institucionales es que se aplican de forma generalista, sin atender a las especificidades ni al contexto circunstancial.

*Nos perdíamos un poco en sus datos; “había cosas que era como -entiendo lo que me dices, pero no se adapta a nosotros-*

E.3

*La media es de ocho y pico, ¿no?, nos saltamos un poquito las ocho horas. Entonces era un poco... “hacer jornadas de luces apagadas”. No jornadas, si no, como que apagáramos las luces a una hora. Pero es que esto va en contra de nuestra flexibilidad de horarios, porque yo puedo venir a las 12 de la noche y encenderé las luces cuando venga, y no sirve apagar las luces a una hora para que nadie haga más de ocho horas. Creo que las medidas que nos daban no se adaptaban mucho a nuestras características.*

E.3

## 5.2.- Diferentes culturas empresariales en torno a la conciliación.

Entre las empresas analizadas existen distintos posicionamientos respecto a la conciliación, que se vinculan a la filosofía y la cultura empresarial y que producen distintos modelos de gestión.

Existen tres variables que resultan determinantes en la adopción de medidas que favorezcan la calidad de vida de las personas que conforman la empresa:

- ❖ La visión de la conciliación (limitadora/ extensa)
- ❖ La percepción de la responsabilidad social corporativa sobre la conciliación
- ❖ El modelo de gestión empresarial y el nivel de democracia interna del equipo

Tales variables están condicionadas principalmente por el compromiso de **considerar a las personas en el centro** de la dinámica empresarial: tener en cuenta la calidad de vida de las personas que conforman el equipo determina el resto de indicadores que nos señalan el desarrollo de la cultura conciliadora de una empresa. Existen matices, posiciones intermedias y combinaciones diversas, que

se conjugan con diferentes factores como pueden ser el ámbito productivo, el tamaño de la empresa, su posicionamiento en el mercado, su disponibilidad de apoyos e intercooperación, etc., pero de un modo u otro, todas tienen relación con ese compromiso ideológico con el bienestar de las personas.

En el proceso de investigación de este trabajo se han identificado 3 posiciones básicas, en función de cómo se sitúa cada empresa en relación a las variables señaladas. Hemos designado estas posiciones como "Corresponsable", "Legalista" y "Voluntarista".

FRACCIONES DISCURSIVAS EN TORNO A LA CONCILIACIÓN EN EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL			
CÓMO SE ENTIENDE LA RESPONSABILIDAD SOBRE LA CONCILIACIÓN (ESTADO, EMPRESA, PERSONA)	POSICIÓN "INSTITUCIONAL"	POSICIÓN "VOLUNTARISTA"	POSICIÓN "CORRESPONSABLE"
		Se entiende la responsabilidad empresarial limitada al cumplimiento de la legislación vigente.	Hay intención de facilitar la conciliación, pero no obligación por parte de la empresa. Es una concesión supeditada a las circunstancias.

### POSICIÓN "CORRESPONSABLE":

En el modelo de gestión que entiende la conciliación de un modo amplio, las necesidades personales no se conciben como limitadas a situaciones excepcionales y la organización de la vida fuera del horario de trabajo remunerado no se plantea asociada únicamente a cuidados a terceras personas. La búsqueda del equilibrio entre la competitividad económica y la sostenibilidad social y el desarrollo personal, lleva a idear **distintas estrategias de escucha y consenso** sobre las necesidades de las personas trabajadoras.

*[...] la generosidad de la cooperativa, por lo que nosotros también estábamos dando, yo creo que eso hacía que buscaras la situación más racional posible. Sin entrar en cuestiones de rigidez formal. Eso, yo creo, marcó una pauta que nos ha ido permitiendo afrontarlo desde ese punto de calidad humana, o algo así, todas las situaciones que luego nos han ido surgiendo.*

E.3

### POSICIÓN "INSTITUCIONAL":

Desde la posición "institucional", la empresa considera que con el cumplimiento de los mínimos exigidos por la ley, su responsabilidad social corporativa en torno a la conciliación ya está cubierta. Se perciben las necesidades de conciliación como **problemas individuales** que deben resolver las

personas trabajadoras, a través de sus propias estrategias. Así mismo, al guiarse por el marco institucional, el concepto de conciliación se entiende desde una visión limitada, restringida a los cuidados de terceras personas dependientes e implícitamente asignada a las mujeres.

*[...] se sientan, llegan a un acuerdo, la gente que está afectada por el tema y lo solucionan. Temas de hijos enfermos, de padres, porque aquí ya afectan más los padres que los hijos, me da la sensación. De padres con esto, de temas de maridos que tal..., temas de partos, por ejemplo, tenemos unos índices de natalidad que no se corresponden ni con los tiempos, ni con la época. Todo eso se soluciona... Se sientan y se ve cómo se soluciona.*

*[...] Con lo cual lo que haces es cambiar el turno, en un momento determinado, o doblar turnos otro y ya se lo doblas tú cuando puedas o...*

E.4

### POSICIÓN "VOLUNTARISTA":

Las empresas que se ubican en esta posición reconocen la insuficiencia de las medidas institucionales para cubrir las necesidades de conciliación de las personas trabajadoras. Así mismo, son conscientes de que las mejoras aportadas por la empresa a la calidad de vida de las personas trabajadoras, redundan en una mejora de las condiciones de producción y trabajo. Sin embargo, estas mejoras no se perciben como parte de la responsabilidad social de la propia empresa, en base al derecho de las personas a conciliar su trabajo y su vida, sino como **concesiones voluntarias**, supeditadas a las circunstancias y rescindibles por parte de la empresa cuando se considere oportuno, en base a las necesidades de la producción y el mercado.

*[...] Sí, yo estaba de autónoma, la tenía contratada a ella, y luego, cuando teníamos más trabajo contratábamos a las mismas chicas, o sea, las chicas nuestras han estado con nosotras siempre, porque ellas están en el paro, y cuando tenemos que..., cuando tenemos que rescatar a alguien las rescatamos a ellas.*

E.1

### 5.3.- Elementos componentes de la corresponsabilidad empresarial.

Las diferentes posiciones empresariales frente a la conciliación están directamente relacionadas con el modelo de gestión de la empresa. Para que se de conciliación es necesario que en el modelo de gestión se tengan en cuenta determinados elementos, que hacen posible conocer e integrar las necesidades de las personas trabajadoras. Los principales elementos son:

**ELEMENTOS COMPONENTES DE LA CORRESPONSABILIDAD EMPRESARIAL:**

- ✓ Participación
- ✓ Horizontalidad en la toma de decisiones
- ✓ Explicitación de acuerdos
- ✓ Sistematización de acuerdos
- ✓ Mecanismos de:
  - Comunicación
  - Información
  - Cuidados
- ✓ Prevención y resolución de conflictos
- ✓ Gestión de la diversidad/flexibilidad favorable a las personas y a la empresa

### 5.3.1. Relación entre la posición de la empresa frente a la conciliación y el modelo de gestión que se aplica.

**CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CORRESPONSABLES:**

En este tipo de empresas, se plantean relaciones de **bidireccionalidad**: desde las personas hay una responsabilidad hacia el colectivo (afrontando picos de trabajo y sobreesfuerzos), pero a la vez el colectivo apoya a las personas en el desarrollo de sus intereses vitales y la organización satisfactoria de su vida. La autorresponsabilidad y la responsabilidad hacia el colectivo son factores principales para el cumplimiento de acuerdos.

*Si tu partes de ese intento de no abusar, sino que tienes conciencia de que eres un colectivo y de que el trabajo tiene que salir, porque además es un sector en el que tú dependes del servicio que estás dando, no somos funcionarios, no nos paga nadie, sino que es el día a día lo que te... si eres consciente de que eres un colectivo es que tienes que funcionar bien.*

E.2

En las empresas analizadas con una visión amplia de la conciliación y una cultura empresarial conciliadora, destaca la reiterada aparición del concepto **“modelo de confianza”** como idea clave en la definición aportada desde los propios equipos, al describir su modelo de gestión. La referencia al modelo de confianza como piedra angular de la gestión y organización integral del equipo (tanto de los aspectos productivos y reproductivos de la gestión empresarial como de las necesidades personales y sociales de las personas trabajadoras), se relaciona con la importancia dada en este tipo de entidades por el conjunto de las personas socias a la asunción voluntaria, tanto a nivel individual,

como colectivo de unos determinados valores y prácticas que se consideran éticos y coherentes con los objetivos de la entidad, en el marco filosófico de la economía social y solidaria.

Desde la asunción de estos valores éticos, se entiende la empresa como un proceso continuo de construcción colectiva, en el que las personas implicadas comparten una visión afín y cercana sobre los objetivos de la entidad, el modelo de participación y toma de decisiones, la gestión económica, la calidad de condiciones laborales, etc. Por esta razón, se espera del resto de compañeras y compañeros una determinada actitud de autorresponsabilidad e implicación. Así mismo, puesto que este modelo de cultura empresarial se sustenta en la voluntariedad, la implicación, la confianza y el apoyo mutuo, entendido como responsabilidad individual y colectiva, se considera que la afinidad personal e incluso las relaciones de amistad dentro del equipo, son valores añadidos, altamente positivos, tanto en cuanto a la eficacia de los equipos de trabajo, como a la calidad de vida de las personas que los conforman. Por consiguiente, las relaciones personales dentro de la empresa, son un factor que se tiene en cuenta a la hora de organizar y gestionar las distintas tareas y necesidades existentes.

#### CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CON UNA POSICIÓN INSTITUCIONAL DE LA CONCILIACIÓN:

Las empresas con una visión meramente legalista y restrictiva de la conciliación no gestionan las necesidades de las personas que conforman la empresa activando mecanismos de participación, escucha y consenso sobre acuerdos. Se deja la solución de los problemas de las personas al acuerdo espontáneo, pues la empresa no considera que esto sea de su competencia. Los conflictos en ese modelo empresarial se entienden como aquellos relacionados con la **productividad**. No se consideran las situaciones de las personas sino que los centros de interés se dirigen solo a la productividad empresarial.

*"[...] a lo mejor es que te ha mirado mal, o que te cae peor que no sé quién. Aquí no estás para hacer amigas, estás para currar"*

E.4

*"[...] no hay problemas serios, y cuando hay problemas se tiende a resolverlos en plan muy rápido, o sea, no hay problema que dure una semana, ni de coña. No hay problemas."*

E.4

*"[...] es violento decirle a una persona "oye, no estás haciendo las cosas bien y por tu culpa está habiendo una serie de problemas", pues es una cosa muy dura. Porque, además, para gracia o desgracia, aquí hay como muchos sistemas de control, prácticamente de todo. Los sistemas de control son como muy estrictos. Con lo cual, los problemas se detectan muy rápido."*

E.4

En este modelo de gestión autoritario, se asimila igualdad con igualitarismo y se menciona que la solución para gestionar más adecuadamente el equipo pasa por dejar de tener relaciones personales

de amistad entre las personas del equipo. Las relaciones de cuidado y afinidad entre las personas llegan a ser desprestigiadas.

*¿Y cómo los gestionáis?*

*Normalmente es la responsable del centro de trabajo [...] en una primera fase y si lo resuelve, perfecto, no trasciende, no tiene... Y si la responsable no logra solucionar el problema, pues ahí entramos los gerentes, a resolverlo. Somos en eso muy resolutivos, no queremos equipos problemáticos.*

*[...] eso ha traído problemas, se ha llegado a estirar mucho la cuerda, y hay un problema serio. Nosotros necesitamos una rentabilidad determinada para cobrar todos los meses y para vivir, y para no bajar los sueldos, sino subirlos. Llevamos quince años subiendo el IPC, más nuestro pluses, más no sé qué, más no sé cuántos... Eso, hay que sacar..., aquí estamos viviendo de esto, tendría que contarlos, pero cincuentaitantos, no es...*

*[...] Normalmente solucionamos las cosas muy al viejo estilo "¿qué te fastidia a ti, no cobrar o no cobrar tanto dinero, o que tu jornada sea más de tarde que de mañana?". ¿Vienes a putear, te puteo?"*

E.4

*Aquí, lo que pasa es que dejamos de ser amigos. Fundamentalmente éramos un grupete de amigos y ahora mismo somos conocidos y socios. No hay amistad dentro de la cooperativa. O sea, entre la gente nueva, más nueva que ha entrado, sí algunos están formando grupete más o menos de amigas y tal, pero relaciones muy fuertes a nivel personal que existían en aquel momento, ya no existen. Ya eres socio y más vale una vez colorado que treinta amarillo. Y, normalmente, son muy crudas las reuniones, en general, cuando hay un problema y nos sentamos, es muy crudo vernos. No hay piedad. Se dicen las cosas muy directas.*

E.4

## CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CON UNA POSICIÓN VOLUNTARISTA DE LA CONCILIACIÓN:

En la postura voluntarista, cuando se contempla la reducción de la jornada o la flexibilidad de la misma, se hace asociada a una **situación excepcional**. Se mencionan como casos excepcionales el ser familias monoparentales, la necesidad de cuidar de la madre enferma, y similares. La jornada de la trabajadora que vive esta situación se reduce, lo que sobrecarga al resto del equipo. No se busca otra solución, porque no es una medida tomada desde un posicionamiento de la empresa, sino desde la imposición de las circunstancias. Tanto en la posición legalista como en la voluntarista, la posibilidad de conciliar es vista como una concesión de la empresa que se supedita a las circunstancias y no como un derecho de las personas. Al no haber criterios consensuados, se pueden dar conflictos, que suelen ser solventados mediante la imposición del criterio de la dirección. Las tensiones entre la viabilidad de la empresa y el bienestar personal no se resuelven desde la solidaridad mutua, sino desde la imposición de soluciones de disenso.

Desde la visión institucional-voluntarista, se describe la necesidad de desarrollar un “trato duro”. Los errores no se entienden como fallos del equipo a gestionar sino como faltas de las personas, para las que no hay mecanismos de resolución y prevención. La resolución es jerárquica, no hay vías de resolución participativa y comunicación. Se previenen los conflictos a través del incremento de los mecanismos de control. Al contrario que en las entidades que se alinean en torno a la visión comprometida con la conciliación, en las cuales se potencia la autorregulación, autorresponsabilidad y autogestión voluntarias, desde la implicación y la sensibilidad hacia el colectivo, valorándose sus resultados de forma generalizada como altamente positivos.

#### 5.4.- Discursos que sostienen la asignación de roles.

En algunas empresas, se mantiene una visión limitadora de la conciliación. Se asimila ésta a una necesidad de las mujeres y se vincula la conciliación al cuidado de terceras personas y especialmente a la maternidad. Con ello, el rol asignado a las mujeres de cuidadoras, se mantiene.

Esta visión por una parte se asienta en la percepción de que la gestión de la conciliación **no es responsabilidad de la empresa**, y que son las mujeres quienes tienen que manejar la gestión de los tiempos para cubrir las necesidades de cuidados. Como ejemplo ilustrativo de esta actitud, sirve el siguiente comentario realizado por el gerente de una empresa cooperativa, máximo responsable de la toma de decisiones sobre organización de los tiempos de trabajo:

*P: Y si, de repente, más de una persona necesita el turno de mañana, o tal..., ¿cómo se hace?*

*R: Que lo resuelvan ellas. Yo insisto en que son ellas las que lo tienen que resolver, porque son ellas las que se sobrecargan o se alivian.*

*[...] Yo como no tengo hijos, tampoco me entero muy bien de cómo va el tema.*

E.4

En otras empresas donde existe voluntad conciliadora, el concepto de conciliación puede no estar modificando las pautas sociales sobre la asignación de cuidados y los tiempos de las mujeres. Se mantiene e incluso se naturaliza el que las mujeres sean las responsables de los cuidados de terceras personas, se manejan los tiempos laborales para dar cabida a tales cuidados, pero no para el desarrollo de otros aspectos necesarios para la vida de mujeres y hombres. En estas empresas se apuesta por facilitar esta situación dada, se pretende “**ayudar a las mujeres a trabajar**”, pero se imposibilita una verdadera transformación de las relaciones de género, que conlleve el desarrollo real de la corresponsabilidad, la sostenibilidad social de los cuidados y su valoración como tareas mantenedoras de la vida.

*[...] como somos mujeres, teníamos bien claro, que habría momentos en los días que una tendría que ir a la reunión del colegio, que mi madre, tengo que llevarla al médico... siempre hemos creído que eso era muy importante y que la gente que trabajara con nosotros en ese aspecto estuviera bastante abierta, nosotras estar bastante abiertas, porque yo creo que si tú tratas bien a la gente que trabaja contigo y la das oportunidades, ellas te lo van a devolver con creces. Y va a trabajar mucho más, más a gusto y más todo*

*[...] “que ha surgido una reunión del cole”, “que tu hija tiene fiebre”. Y has tenido que salir de trabajar e irte a atender a tu hija y ya no has vuelto a trabajar. Y nosotras, “no, no, tú coge y vete”. Y otra vez, “ay, tengo que recoger el niño y llevarlo con mi madre”, “bueno, pues llévatelo”, se ha llevado la furgoneta de la empresa, ha cogido a su niño, lo ha llevado con su madre y se ha incorporado*

E.1

Frecuentemente se da por hecho que puesto que es un tema de mujeres, la presencia de una mayoría de mujeres en la plantilla ya garantiza la conciliación. Desde este punto de vista nuevamente se asimila conciliación con cuidado y se percibe como un problema/interés de las mujeres, asignando a estas el rol cuidadoras.

*Esta empresa yo creo que es un poco rara, cuando digo rara, la inmensa mayoría son mujeres... Con lo cual, la conciliación no es un tema que esté a debate, sino que es un tema que cuando hay el problema, y aquí es muy normal [...] se sientan, llegan a un acuerdo, la gente que está afectada por el tema y lo solucionan. Temas de hijos enfermos, de padres, de temas de maridos que tal..., temas de partos, por ejemplo... Todo eso se soluciona... Se sientan y se ve cómo se soluciona.*

E.4

Las medidas puestas en marcha en muchos casos son **medidas insuficientes** porque no se considera la posibilidad de una transformación más profunda de las relaciones de género que pueda ser compatible con la productividad de su proyecto empresarial. Son medidas que no son tomadas desde el consenso y que utilizan la saturación de los tiempos laborales para que las mujeres puedan en otro momento dedicar sus tiempos no laborales a tareas de cuidados.

*[...] Por eso, nosotras, por ejemplo, un día, no hemos tenido horario de trabajo. A lo mejor hemos ido a pintar un piso y para terminar este día, para no volver al día siguiente, porque quedaba muy poco, pues en vez de salir a las siete, hemos salido a las ocho, o las nueve. Tampoco hemos tenido ningún impedimento por parte de las trabajadoras en quedarse, no nos han puesto ninguna pega, no nos han dicho, “oye, pues esto me lo tienes que pagar aparte...”. No, porque sabían perfectamente que cuando ellas pidieran algo lo iban a tener también. Ha sido un poco un ten con ten entre la empresa y las trabajadoras. Nosotras, aparte de eso, mucha gente...*

E.1

El siguiente fragmento resulta muy significativo en cuanto a la asimilación entre conciliación y cuidados, pues como se puede observar, se naturaliza la asignación del cuidado a las mujeres y se plantea dicho cuidado como la única razón posible para conciliar con el trabajo asalariado:

*[...] Que aunque trabajen más horas, también las cobran, y al día siguiente no trabajan, con lo cual, van a poder estar en casa con sus niños, llevarlos al cole, recogerlo, darle de comer... conciliar.*

E.1

Sensibilidad hacia los tiempos de las trabajadoras que dediquen a cuidar de terceras personas, pero con pocas herramientas para adaptar eficazmente las necesidades, con planteamientos en los que

se une un cierto maternalismo con la escasa consideración hacia las trabajadoras sobre su organización vital más allá de la gestión de los cuidados y con la naturalización de ciertos rasgos en función del sexo.

*[...] Y cuidado con los muebles, cuidado con las cosas, que no se estropeen, porque es que... somos así. O sea, es por naturaleza.*

*[...] Si te digo, "no te preocupes, Nieves, no pasa nada, tú cuida de tu niño, que es lo primero y ya veremos a ver la manera". ¿Tú qué vas a decir? Si yo mañana te digo, "oye, que mañana hay que ir a trabajar por la noche" ¿Vas a decir que no? ¿O vas a procurar dejar al niño con tu madre, con la vecina, con no sé quien, o con una canguro? Me da igual*

E.1

Medidas que llevan a las mujeres trabajadoras a recurrir a estrategias en lo laboral como las citadas anteriormente, incluido el abandono del puesto de trabajo.

*P: Se dio de baja por temas personales, ¿no, como socia?*

*R: Sí, ha trabajado intermitentemente con nosotras, cuando ha podido solucionar el tema, está cuidando de sus padres. Entonces, cuando ha habido un apuro gordo y tal, siempre ha procurado...*

E.1

Varios de los equipos formados por mujeres que se han estudiado como referente de transformación de roles en ámbitos masculinizados tiene dificultadas las opciones por la falta de sensibilidad conciliadora dentro del sector. Pero por otra parte, se observa también que el reducido tamaño del equipo, y su posicionamiento débil en el mercado dificulta la permanencia de este proyecto empresarial en condiciones de calidad laboral para sus trabajadoras.

*P: ¿Las contrataciones que habéis tenido del equipo han sido por meses, por días?*

*R: Por meses. Normalmente contratamos..., bueno, cuando hemos tenido la obra grande sabíamos que eran seis meses, hemos contratado por seis meses, por terminación de obra, vamos, no por meses..., por terminación de obra. Y lo demás, pues las contratamos por lo que dure el trabajo. Siempre hacemos un contrato por finalización de obra, porque nunca sabemos cuándo tenemos un tirón grande de trabajo, cuándo no lo tenemos. O sea, que es, nos sale algo, ¿cuánto vamos a estar, quince, un mes? "pues vamos a contratar a las chicas".*

E.1

Otro elemento que aparece en los discursos sobre conciliación es la necesidad de **reconocer de forma preferencial a las mujeres** en determinadas situaciones vinculadas con los cuidados. Este discurso remarca la diferencia corporal femenina para primar los posibles recursos económicos de las empresas a favor del aumento de los tiempos de permisos parentales.

*[...] pienso que si estamos en una empresa que tiene posibilidades económicas, que no las tiene, porque no las tiene, de aumentar, pues que se siga aumentando la maternidad. Porque en este país las mujeres tienen... ¡dieciséis semanas! De maternidad. Dieciséis semanas que no te da*

*casi tiempo a recuperarte ¡físicamente! [...] si a los tíos se les va dar dos semanas más, ¡que se les den a ellas! [...] Porque yo lo siento mucho, es que no es lo mismo ser madre, que ser padre. Lo que pasa es que socialmente se va construyendo una idea, que en ningún caso es real, porque no lo es, pero sí que la sociedad va construyendo, que parece que ahora somos iguales, que los tíos asumen... Es verdad que en el caso de los hijos asumen...pero en el caso, lo que decíamos antes, de cuidado a personas mayores ¡cero patatero! Y en el caso de los hijos han asumido ¡un poco!, un poco. Pero no nos llegan ni a la suela de los zapatos.*

E.2

Un discurso que parte del análisis de la educación desigual de hombres y mujeres respecto al cuidado, por lo que resulta polémico respecto a los roles que puede seguir manteniendo.

*“Es que eres un hombre. Has tenido un hijo, pero eres un hombre”. Es lo de siempre, como que los tíos van muy por delante de nosotras, porque desde pequeños se les ha enseñado a exigir. Y a nosotras no. A nosotras se nos ha enseñado a asumir, no a exigir. Esa diferencia, como además nosotras somos siempre, cuidamos mucho, no sé qué... se lo permitimos. Pensamos que es justo lo que están pidiendo. “Es verdad, pues si nosotras tenemos cuatro semanas más, ellos tendrán que tener...” Y dices, “que no, perdona, un momento, ¡que no!”.*

E.2

Asimismo plantea que son las mujeres las que tienen más conciencia de la necesidad de los cuidados dentro y fuera del ámbito laboral, entonces son las que impulsan las medidas de conciliación

*P: ¿Tú crees que el hecho de haber constituido esta empresa, principalmente mujeres ha influido en las medidas de conciliación, en el tema de los cuidados...?*

*R: Sí, bueno, seguro. Seguro, seguro, seguro.*

E.2

## 5.5.- Relación entre el discurso empresarial y el modelo de toma de decisiones.

El discurso que sostiene una empresa en cuanto a su responsabilidad o no, como garante de la conciliación y promotora de la corresponsabilidad en el marco de las relaciones laborales que se producen en las misma, está directamente relacionado con el modelo de gestión que aplica, en cuanto a la participación de las personas trabajadoras, los mecanismos previstos para la toma de decisiones y la gestión de la comunicación, la prevención y resolución de conflictos, etc.

En la siguiente tabla se ofrece de forma sintética, un análisis comparativo entre las diferentes perspectivas identificadas, en relación a los factores clave a la hora de analizar y describir las medidas de conciliación articuladas por una empresa.

Las diversas combinaciones de estos factores, así como sus repercusiones y consecuencias, tanto en la viabilidad empresarial, como en la vida real de las personas trabajadoras, se analizarán en mayor detalle en los apartados subsiguientes.

RELACIÓN ENTRE POSICIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE GESTIÓN			
	POSICIÓN "INSTITUCIONAL"	POSICIÓN "VOLUNTARISTA"	POSICIÓN "CORRESPONSABLE"
<b>PARTICIPACIÓN</b>	No se da cabida a la participación en temas de conciliación	La participación es desde la práctica informal y supeditada a las circunstancias	Se dan mecanismos de participación en todas las estructuras de gestión de la empresa
<b>HORIZONTALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES</b>	Se toman por vía jerárquica.	Cercanía y posibilidad de comunicación en lo informal, pero la estructura de decisión es jerárquica	Los mecanismos de toma de decisiones son horizontales.
<b>EXPLICITACIÓN DE ACUERDOS</b>	No todo el mundo tiene el mismo acceso a la información, "la información es poder"	No existen acuerdos claramente explicitados	Los acuerdos tomados se explicitan para que todas las personas implicadas los puedan tener presentes.
<b>SISTEMATIZACIÓN DE ACUERDOS</b>	Se formalizan y sistematizan vía jerárquica	No se formalizan y por lo tanto, no se sistematizan	Se formalizan y sistematizan
<b>MECANISMOS DE:</b> – COMUNICACIÓN – INFORMACIÓN – CUIDADOS – PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	No se dan	Son informales, no son tenidos en cuenta para decidir	Son valorados y cuidados por su relevancia en la gestión del equipo
<b>GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD/FLEXIBILIDAD FAVORABLE A LAS PERSONAS Y A LA EMPRESA</b>	No entra dentro de la estrategia de la empresa.	Se da como una concesión de la empresa a las personas trabajadoras, solo si lo permiten las circunstancias. No hay garantías de sostenibilidad.	Se considera responsabilidad de la empresa y derecho de las personas trabajadoras.

### 5.5.1. Metodologías participativas para la expresión de la diversidad y las necesidades.

En las empresas, comprometidas con la conciliación, que entienden ésta desde el paradigma de la corresponsabilidad, se han ideado formas de trabajar en los equipos que fomentan tanto la expresión de necesidades personales y su escucha como la gestión de la diversidad. Algunas de las empresas plantean como hecho diferencial del cooperativismo esta apuesta por que cada persona pueda explicitar sus necesidades y que la cooperativa disponga de recursos para ofrecer respuestas colectivas. Asimismo, se considera necesario que existan mecanismos y canales específicos para que tales necesidades puedan ser tratadas adecuadamente y que los acuerdos sean periódicamente revisados en las asambleas, con el objetivo de obtener mayor bienestar individual y colectivo.

La atención a las necesidades personales de las personas que conforman las empresas de economía social parte de la premisa de la **atención a la diversidad**, de la consideración de que el igualitarismo no es igualdad, ya que presupone la homogeneidad de situaciones y necesidades personales, o bien prioriza unas sobre otras.

En las empresas de economía social analizadas, las prácticas de la gestión de las necesidades de las personas del equipo van muy relacionadas con la toma de decisiones de modo participativo. Lo que se considera como necesidades de las personas que forman los equipos cubren distintas temáticas: maternidades, flexibilidad de horarios, trabajo a distancia, excedencias, vacaciones, etc. La importancia de comunicar las necesidades se pone en primer plano.

*¿Cómo lo solventamos? Hablándolo, porque nosotros hablamos mucho entre nosotros, y valiendo siempre que para poder tener esto hay que pagar ese precio. Es que no se puede querer todo.*

E.2

Desde los equipos sensibilizados hacia la conciliación y los cuidados, se advierte de la importancia de no confundir esta sensibilización con una sobredimensión y dramatización de las situaciones de conflicto, que puede resultar tan negativa como su invisibilización.

*Nosotros, por lo menos, yo creo que, un poco todos, tampoco permitimos dramatizar las situaciones demasiado. En cuanto hay alguien que tal, como que se intenta parar un poco, porque hay que partir un poco de que es algo que estamos construyendo entre todos, unos más que otros, pero ya te digo que por... o sea, que el que no construye también construye en su no construcción. Que muchas veces la acción genera inacción y la inacción genera acción. Y eso es así, ¿no? Entonces, como somos todos bastante inteligentes, pues oye, se trata de eso, de ser consecuentes.*

E.2

Los mecanismos de gestión de la participación y la comunicación son la base de la adaptación a la diversidad de necesidades y situaciones. Son estructuras construidas en colectivo, desde la cercanía y la gestión de lo cotidiano. Crecen y evolucionan en paralelo al equipo, al proyecto y a las personas que lo integran.

Entre los modos de detectar tales necesidades, hemos encontrado distintas estrategias en los equipos analizados. Las medidas que se describen a continuación son ejemplos concretos de cómo cada equipo lleva a la práctica la gestión de sus necesidades. Han sido seleccionadas por su significación y no por el número de veces que aparecen, desde la intención de mostrar buenas prácticas replicables, que motiven y orienten a otras empresas.

Una de ellas es la denominada “**ronda de sentires**”, primer punto del orden del día en las asambleas generales de la cooperativa. La asamblea se inicia con una ronda en la que cada persona comenta cómo se encuentra anímicamente, en relación a los proyectos laborales, pero también conectado con su momento vital. De este modo, todo el equipo es consciente del estado de ánimo y de la carga laboral de cada persona, y se pueden plantear propuestas que prevengan sobrecargas en lo laboral o en otros ámbitos y que ayuden a paliar situaciones perjudiciales para la vida de la persona. Destaca su potencial preventivo: No se espera a que la necesidad sea grave sino que se intenta contar con la información del estado personal de los miembros del equipo, de forma que pueda ser tenida en cuenta a la hora de tomar decisiones como el reparto de tareas y responsabilidades. También permite visibilizar tensiones personales, que pueden devenir en conflictos si no se atienden adecuadamente.

Otra práctica a resaltar es la llamada “**Red de cuidados**”. La red se plantea crear canales para que los asuntos personales puedan ser expresados y abordados, así como detectar situaciones de conflicto latente y plantear procesos de mediación para que puedan ser gestionados, evitando que se enquisten o estallen de forma no deseada. Todo el equipo está implicado en ella, aunque hay unas personas que se encargan de coordinarla de forma rotatoria. Los medios para conocer la satisfacción de las personas que integran la empresa pueden variar, desde la encuesta a foros participativos. Desde un esfuerzo de sistematización y aprendizaje de las experiencias vividas, se identifican dificultades potenciales para abordarlas de manera preventiva si es posible, o bien para despersonalizar la situación, facilitando la resolución del conflicto, cuando este ya ha surgido. Se recurre a sistemas como rellenar fichas o estadillos que permiten racionalizar y despersonalizar el conflicto, desarrollando una visión compartida de lo ocurrido. También se utilizan foros para la reflexión y otros mecanismos similares de comunicación.

La “Red de cuidados” la hemos encontrado inserta en un Plan estratégico que incluye el desarrollo de medidas de conciliación y cuidados, siendo un mecanismo más del plan estratégico. Este plan se fija para cuatro años y plantea los objetivos estratégicos de la empresa, incluyendo en éstos el cuidado de las relaciones personales, que se gestionan a través de la Red de cuidados.

En varias de las empresas, se crean **grupos de trabajo específicos** para abordar las necesidades personales cuando éstas surgen, y después se intenta sistematizar el tema para que sirva de referente en situaciones similares. Son las propias personas socias quienes pueden solicitar al equipo, con cauces conocidos y explícitos, que se cree un grupo de trabajo para reflexionar sobre su situación y buscar la solución más favorable a las necesidades de la persona, tratando de compatibilizarlas con las necesidades de la empresa. La persona interesada se implica en la comisión de trabajo, para facilitar que se establezca la solución más satisfactoria.

Un elemento importante para que los mecanismos de comunicación puedan funcionar adecuadamente es la doble responsabilidad de la persona y el colectivo: del mismo modo que el

colectivo debe recoger e incorporar las necesidades de las personas que lo integran, también estas han de tener una actitud proactiva a la hora de comunicar esas necesidades y buscar soluciones.

Algunos equipos han partido de la **protocolarización** de las prácticas desde un primer momento, por considerar que era un mecanismo útil para garantizar la equidad en el trato hacia todas las personas. Otros han actuado desde una práctica más espontánea, solventando las situaciones en el día a día y finalmente han optado por protocolarizar estas prácticas, al tomar consciencia de la necesidad constante de resolver este tipo de situaciones, desde unos criterios consensuados y objetivos, capaces de integrar las necesidades individuales y las colectivas. Ambos enfoques buscan un modelo justo: la experiencia y la consciencia de esa necesidad constante de responder a necesidades personales, hace que se protocolaricen, porque ya se sabe que pueden darse situaciones similares sobre las que decidir.

Al protocolarizar y sistematizar las prácticas de gestión de los equipos, se busca hacer explícitos los criterios que dan lugar a las decisiones adoptadas, de forma que estén disponibles en ocasiones sucesivas para garantizar la igualdad de trato en casos similares y para que estos criterios puedan ser conocidos de antemano por todas las personas. Se parte del hecho de que la información es poder. Encontramos equipos que funcionan muy bien sin sistematizar sus acuerdos, pero mencionan que en ocasiones echan en falta que estos estén recogidos por escrito, ya que a veces la memoria falla, las circunstancias cambian en relación a las que sirven de precedente y además es más difícil formar a nuevas personas miembro y que estas disfruten de la igualdad a la que da lugar la información.

*[...] te surgen cosas que al principio no parece que vayan a ser constantes, pero al final las tienes que acabar regulando, de alguna manera.*

*[...] siempre surgen por necesidades personales, pero se intenta dar un formato a la solución que pueda abordar temas futuribles.*

E.3

*[...] Sobre todo porque desde el principio... También una cosa que nosotros nos hemos planteado es que tenemos que ser justos, o sea, que es muy importante que todo sea muy igual.*

*[...] De hecho llevamos años diciendo que lo tenemos que hacer. No sólo de cara a un marco..., si no por nosotros mismos, porque luego la memoria falla muchas veces. Entonces es "yo dije", "no, pero tú dijiste", "pero el otro dijo..."*

E.2

La práctica constante mantiene vivos los acuerdos, aún así, las situaciones pueden evolucionar y los consensos pueden cambiar. De ahí la necesidad de ir explicitando esos acuerdos y hacerlos accesibles a todo el mundo. Además resulta de suma importancia a la hora de facilitar la incorporación de nuevas personas al proyecto en condiciones de igualdad de oportunidades.

*P: Efectivamente, si entra una persona nueva, sobre la práctica, como que tiene que aprender...*

*R: Claro, y además, explicar todo... Tú explicas cuatro cosas, dices, "a ver, esto se hace así, ta, ta, ta, puedes hacer esto, puedes hacer estos cambios, ta, ta, ta", pero luego surgen muchas cosas*

*por el camino que siempre tienes que andar explicando, y no se sabe muy bien si te las estás inventando, si estás improvisando o qué pasa, porque no están escritas en ningún sitio, efectivamente. Pero bueno, que es una cosa que llevamos mucho tiempo diciendo “¡hay que escribir, hay que escribir!” Llevamos quince años, nadie escribe, pero lo lograremos.  
[...] En realidad tampoco se pierde demasiado, porque lo ponemos mucho en práctica. Estamos constantemente poniendo en práctica lo que acordamos, porque, de hecho, normalmente llegamos a esos acuerdos, porque necesitamos, porque es un trabajo con mucha movilidad, y tenemos todos mucha movilidad, todos, todos.*

E.2

### 5.5.2. Necesidad de revisión y adaptación constante de los acuerdos.

Los protocolos se revisan y adaptan para que sigan siendo una herramienta útil y no se conviertan en una limitación. Para la **revisión de protocolos** encontramos diversos mecanismos: se dedican asambleas temáticas para las que se abren canales de información y reflexión, tanto previamente como durante las propias asambleas; se introducen dinámicas de trabajo grupal (talleres monográficos) que facilitan la asimilación y comprensión de la información, así como el intercambio de opiniones; se abren foros de debates a través de distintos soportes, como intranet, páginas web de la empresa...y se da un tiempo suficiente como para que todas las personas puedan informarse y participar. Finalmente, se realizan devoluciones de las opiniones e informaciones volcadas, para facilitar la toma de decisiones.

A la vez que existen prácticas sistematizadas para trabajar los cuidados en las empresas analizadas, se reconocen así mismo **prácticas informales** en la conciliación y los cuidados. Los mecanismos informales y los formales están en constante interrelación. En los microequipos (equipos de pequeño tamaño), las medidas informales son bastante frecuentes. En estos equipos se valora la facilidad que el pequeño tamaño plantea para atender de forma personalizada a cada circunstancia y comunicar necesidades e intereses. En otras cooperativas analizadas, se identifican aspectos informales que de manera implícita se tienen en cuenta a la hora de elegir al consejo rector o los diferentes grupos de trabajo; estos aspectos informales tienen que ver con dar cabida de forma equilibrada a los distintos grupos de afinidad que pueda haber en el equipo, de manera que existan canales de comunicación hacia todas las personas del equipo. Esto permite construir esa sensibilidad colectiva hacia la intervención positiva en los conflictos y la transparencia en la comunicación.

La expresión de las necesidades personales no siempre es fácil cuando las situaciones que vive cada cual repercuten en las compañeras y compañeros de trabajo. Tomar conciencia de las necesidades personales y poder expresarlas es tan importante como que el resto del equipo escuche y gestione tales necesidades, partiendo de una cultura empresarial conciliadora.

### 5.5.3. El modelo asambleario y sus limitaciones.

La existencia de un modelo horizontal en la toma de decisiones no garantiza de por sí la participación de todas las personas del equipo ni la expresión de las necesidades e inquietudes de cada persona.

Desde algunos de los equipos entrevistados se cuestiona la idealización del modelo asambleario, ya que en tales asambleas algunas personas pueden ser más escuchadas que otras, y aquellas personas a quienes les cueste expresar lo que sienten o necesitan en relación a su situación personal o del equipo no siempre lo tienen fácil. Entran en juego elementos como la personalidad, la facilidad de palabra, la posición en el grupo, etc., por lo que resulta necesario establecer y revisar mecanismos de comunicación que garanticen la expresión individual. Así mismo es importante destacar que la responsabilidad de atender las necesidades individuales, así como los conflictos latentes o manifiestos, corresponde a todo el equipo, no solo a las personas directamente implicadas.

*[...] Claro, “yo trabajo ahí porque quiero, nadie me obliga a trabajar. Es algo que yo he elegido”, y que, de alguna manera, construimos... Es verdad que hay gente que construye más que otra, también, porque hay gente que es más silenciosa, como cuando hablamos de la asamblea, la asamblea tampoco es la panacea, la asamblea hasta cierto punto está bien, pero si no es una asamblea donde participa todo el mundo, si no es una asamblea..., si es una asamblea de veinte, donde dos, y los demás acatan y tal, pues estamos en las mismas. Pero tienen tanta responsabilidad los dos, como los otros dieciocho, aquí tiene todo el mundo que funcionar.*

## E.2

Una asamblea en la que se tomen las decisiones de manera horizontal depende para ser participativa de cómo se articule tal **participación** y también de la **explicitación** de las formas en que las decisiones se toman y el modo de implicar a todo el colectivo para llegar a acuerdos. La autora Jo Freeman al tratar sobre algunas formas de organización surgidas en el movimiento feminista en su conocido artículo “La tiranía de la falta de estructuras” (1972), analizaba los mecanismos para alcanzar acuerdos y alertaba sobre su no explicitación:

“En la medida en que la estructura del grupo es informal, las normas de cómo se toman decisiones son sólo conocidas por unas pocas, y la conciencia de que existe una relación de poder se limita a aquellas que conocen las normas. Aquellas que no las conocen, o no han sido seleccionadas para su iniciación, permanecerán en la confusión o sufrirán la paranoica impresión de que ocurre algo de lo que no tienen plena conciencia”.

A su vez, Freeman realizaba propuestas para democratizar los grupos, relacionadas con el fomento de la participación y la distribución de las responsabilidades y los conocimientos:

“Distribución de la autoridad entre el mayor número de gente que sea razonablemente posible, lo que impide que se cree un monopolio de poder y exige a las personas que se encuentren en puestos de autoridad, consultar a otras muchas en el proceso de ejercerlo. También ofrece la posibilidad de que mucha gente adquiera responsabilidad sobre tareas específicas y, por lo tanto se desarrolle en distintas facetas”.

“Difusión de la información a todo el mundo lo más frecuentemente posible. La información es poder. El acceso a la información aumenta el propio poder; cuando una red informal divulga nuevas ideas e información del grupo fuera del mismo, está desencadenando un proceso de formación de opinión sin contar con aquel. Cuanto más se conoce sobre el funcionamiento de cualquier cosa y mayor es la información de lo que ocurre, mayor será la eficacia política de los miembros del grupo”.

Iris M. Young, teórica feminista, plantea un análisis interesante sobre cómo en las intervenciones dialécticas no todas las personas son atendidas del mismo modo y formula las causas de tal desigualdad (Young, 1997):

“El modelo deliberativo se deriva de contextos institucionales específicos de la modernidad en Occidente (el debate científico, los parlamentos modernos, los juzgados) (...). Desde los comienzos de la Ilustración han sido instituciones dominadas por hombres, y en sociedades diferenciadas por clase y por raza, han estado dominadas por blancos y de clase media. A pesar de la reivindicación deliberativa de encuentros ordenados que expresan la razón universal, las normas de deliberación son culturalmente específicas y suelen funcionar como formas de poder que silencian o devalúan el habla de algunas personas.”

“El discurso enérgico y confrontacional se valora más que el que es tentativo, exploratorio o conciliador. En la mayoría de las situaciones actuales de discusión, esto privilegia el discurso masculino frente al femenino”. (...) Las normas de deliberación también privilegian el discurso formal y general. El discurso que va de una premisa a una conclusión de forma ordenada y con una estructura inferencial es mejor que otros tipos de discurso (...).”

“Finalmente, las normas de deliberación privilegian aquellos discursos que son desapasionados y desencarnados. Tienden a presuponer una oposición entre mente y cuerpo, razón y emoción. De este modo, la entrada del cuerpo en el discurso (gestos, movimientos expresiones de emoción) es un signo de debilidad que anula una declaración o revela su falta de objetividad y control.”

---

## 6. VIABILIDAD Y CORRESPONSABILIDAD DESDE OTRO PARADIGMA DE TRABAJO

---

La práctica de una cultura conciliadora por parte de las empresas, no ha de suponer una merma en la viabilidad empresarial, sino que por el contrario, puede ser entendido como un factor de viabilidad indispensable, que dota a los equipos de calidad en el trabajo, al permitir el desarrollo y consolidación de las experiencias y conocimientos, tanto de individuos como de grupos, a través de un trabajo estable y de calidad, que además de renta, aporte enriquecimiento personal. Se trata del factor de viabilidad humana.

Desde este enfoque (asumiendo que a través de la creación de conocimiento colectivo, los grupos humanos son más que la suma de individualidades, puesto que los distintos talentos, saberes y habilidades se complementan) es posible articular mecanismos de gestión y toma de decisiones colectivas que desarrollen y fortalezcan la visión empresarial de cada una de las personas que conforman el grupo.

La existencia de cauces en los cuales intercambiar y compartir información, saberes, propuestas y cuidados, contribuye de manera determinante a fomentar la necesaria visión empresarial. Se trata de abordar de la forma más operativa las necesidades de planificación de los diversos aspectos de previsión económica, administrativa, humana, social, etc.

Esto supone que la información ha de ser compartida, si bien su concreción práctica puede dar lugar a una gran variedad de medidas y herramientas para el reparto operativo de estas responsabilidades.

Desde la consideración de que las empresas son herramientas al servicio de las personas, tiene sentido que sea el interés de éstas el que prevalezca, de modo que en situaciones difíciles, la solución no pase por la destrucción de puestos de trabajo. Si existe este compromiso desde lo colectivo, se pueden articular una gran variedad de medidas que facilitan, a través de la flexibilidad y la distribución de los recursos, el sostenimiento de los empleos.

Así mismo, es preciso mencionar las **potencialidades del trabajo en red**, la intercooperación y el apoyo mutuo, como medios para mantener y reforzar el posicionamiento de la entidad en el mercado y por lo tanto, la viabilidad empresarial: las opciones colaborativas permiten a las pequeñas y medianas empresas afrontar un mayor volumen de trabajo, consiguiendo un mayor grado de especialización y pudiendo acceder a más cantidad de líneas productivas dentro de su sector, manteniendo las condiciones de conciliación y calidad de vida de las personas trabajadoras. Además, supone una fuente de enriquecimiento por cuanto permite a las empresas que intercooperan intercambiar conocimientos, buenas prácticas profesionales y apoyo mutuo.

## 6.1.- Cuidado de la dinámica interna de los equipos.

En los equipos que prestan atención al desarrollo satisfactorio de las personas que conforman la empresa, se destacan varios elementos importantes para que la dinámica de trabajo integre las necesidades y contribuya al desarrollo y enriquecimiento personal de todas las personas trabajadoras.

Por una parte, tal y como hemos destacado en el punto anterior, la atención a la situación en que se encuentra cada persona es fundamental, y con ello la disposición a la **prevención de conflictos**. Hemos visto diversos mecanismos para tal prevención, como la “ronda de sentires”, los mecanismos establecidos en la “Red de cuidados”, la creación de grupos de trabajo específicos para tratar ciertas problemáticas o los cuidados desde los grupos de afinidad.

Por otra parte, también hemos mencionado como diferenciación importante de las empresas con conciencia conciliadora respecto a los modelos jerárquicos empresariales el hecho de considerar la **diversidad** en el seno del equipo. Cuando se entiende el igualitarismo como igualdad, la escucha se deja de lado, se homogeniza a las personas sin atender su singularidad. Este punto de partida, es un reto que no está exento de tensiones. La dificultad viene porque estos equipos tratan de asumir las situaciones de especial necesidad, sin negar al resto de las personas la posibilidad de disfrutar de igualdad de trato y consideración hacia sus necesidades personales.

Los equipos pequeños tienen mayor dificultad para lograr esta integración de la diversidad, ya que tienen que responder a todos los imprevistos y circunstancias con poca gente. Por el contrario, los equipos grandes requieren de una mayor sistematización y formalización de acuerdos, dada la mayor complejidad de gestión y mantenimiento de su estructura. Se consigue con una reflexión constante y con compromiso personal.

*[...] También una cosa que nosotros nos hemos planteado es que tenemos que ser justos, o sea, que es muy importante que todo sea muy igual. Entonces, todas estas cosas lo que marcan es mucha diferencia, porque el hecho de que alguien tenga hijos, o el hecho de que alguien tenga que*

*hacerse cargo de personas mayores, el hecho de que alguien viva fuera de Madrid..., al final marca diferencia. Entonces, es difícil regular esto sin llegar a ser injustos, porque, las circunstancias de las personas, evidentemente, hay que atenderlas, pero eso tampoco puede ocasionar unos privilegios que se mantengan en el tiempo hasta que, de repente, uno tenga super fácil su trabajo y se lo complique a otro. Porque estamos hablando siempre de una cooperativa muy pequeña que los recursos que tiene son muy limitados y que para cubrir, ya sea lo que sea, el tiempo de los demás, pues tienes que tirar del tiempo de los otros. Entonces hay que cuidarlo siempre*

E.2

Un elemento que destacan los equipos entrevistados es la construcción del colectivo a partir de **criterios de equidad y justicia**. Se intentan impedir situaciones de desigualdad de trato, así como evitar las sobrecargas de trabajo.

Cuando las sobrecargas van relacionadas con picos de trabajo, se intenta compensar en algunos equipos con aquella contrapartida que a la persona le parezca satisfactoria. El diálogo en este sentido adquiere suma importancia, pues es fácil que las sobrecargas sobre algunas personas puedan llegar a crear tensiones en el equipo.

*R: [...] eso carga, carga mucho a la gente que de repente..., y sí que hay momentos en que eso carga mucho. Pero, bueno, es que unas veces te toca, es que hay que entenderlo así.*

*P: ¿Cómo lo solventáis?*

*R: ¿Cómo lo solventamos? Hablándolo, porque nosotros hablamos mucho entre nosotros, y valorando siempre que para poder tener esto hay que pagar ese precio. Es que no se puede querer todo.*

E.2

## 6.2.- Redistribución equilibrada de tareas, responsabilidades y saberes.

Una de las dificultades es conjugar la diferencia de habilidades y conocimientos, sin incurrir en un **desequilibrio de responsabilidades**. Si este desequilibrio se da porque los saberes de algunas personas hacen que recaigan sobre ellas determinadas tareas es preciso reconocerlo y compensarlo, así como idear mecanismos que tiendan a reducir la diferencia de saberes.

La mala distribución de las responsabilidades y las tareas, según las experiencias recogidas, está en la base de buena parte de los conflictos entre personas trabajadoras. Con frecuencia, la excesiva especialización en determinadas cuestiones, de entre las que destacan las relacionadas con la gestión económica y administrativa, hace que las personas que las asumen sufran una sobrecarga de trabajo, al tener que atender a las labores productivas y además a las de gestión. Puede suceder con cualquier otra clase de tarea especializada dentro de un equipo humano. Al mismo tiempo, puede suceder que se genere una dependencia hacia la persona que tiene esos conocimientos y habilidades, por parte del resto del equipo, que limite su operatividad. Así mismo, se pueden dar riesgos de desequilibrios en cuanto a poder, información y por lo tanto, capacidad de acción dentro del colectivo.

*[...] Pues es que, yo creo que es muy complicado medir los criterios de justicia. También hay que establecer una justicia igual para todos, y no dejar que cada uno establezca su propia justicia, “es que esto...”*

*Es muy importante, también, que cada individuo que conforma ese colectivo, esas pautas las tenga muy bien asumidas, para que cada uno se gradúe hasta dónde da, hasta cómo da, incluso que si tú por una serie de cuestiones, asumes más trabajo que tal, también tienes que aprender a delegar ese trabajo aunque los demás lo vayan a hacer peor que tú y aunque los demás tengan que aprender a hacerlo. Porque si esa situación al final va a generar que tú te consideres injustamente tratada, eso al final no te lleva a nada bueno. Entonces hay que evitarlo. A nosotros nos ha pasado, que ha habido gente que ha asumido muchísimo más que otros...*

La responsabilidad de prevenir los desequilibrios en el reparto de tareas es tanto individual como colectiva. Es necesario que las personas puedan valorar y expresar de forma realista lo que son capaces de asumir para no sobrecargarse, ni sobrecargar al resto del equipo:

*O, por ejemplo, yo soy muy dada a “yo me encargo de esto, yo me encargo de esto”, porque además, en la cuestión de papeles siempre he asumido yo el rollo de los papeles, de hacer los papeles y tal. Entonces, llega un momento que es más rápido, pues lo que decíamos de los saberes, más rápido que lo haga yo a que lo haga otra personas a la que le tengo que decir..., o sea, casi me genera más... Bueno, pues lo tengo que hacer. Si eso va a generar a la larga un problema, si yo jamás voy a abrir la boca y voy a decir “oye, estoy hasta las narices de que esto me toque siempre a mí”, porque esto me toca siempre a mí también porque yo lo estoy eligiendo. Quiero decir, que si partimos de la base de que nunca se impone nada, que es lo que nos pasa a nosotros que realmente no se imponen las cosas, ¿qué pasa? Que luego a nivel personal, cuando vemos que no podemos con algo es más fácil cargarlo fuera, decir “es que a mí me lo están imponiendo” Mentira, mentira, porque aquí no se impone nada a nadie, de hecho es como una de las cosas que sentenciamos más, que es “ahí trabaja quien quiere”.*

E.2

Una de las herramientas a destacar por su gran implantación es la **rotación** en la asunción de tareas reproductivas. Esto permite que todas las personas se responsabilicen en algún momento de esa actividad dotándolas de una perspectiva más global sobre la empresa, lo que afecta favorablemente al tomar decisiones sobre la misma. Esta rotación de tareas requiere un aprendizaje progresivo por parte de quien entre a responsabilizarse de ella y una transmisión de conocimientos por parte de quien la abandona. Se diseñan diversos mecanismos para ello, como la creación de grupos de trabajo que comparten esos saberes durante un tiempo, de tal forma que la persona o personas que han estado desarrollando esas tareas puedan compartir sus saberes con las personas que les van a relevar en el cargo. Esta rotación se percibe como una posibilidad de regeneración para el equipo. Permite poner en común saberes y conocimientos, funcionando como un grupo de autoformación.

Otra posibilidad son **cursos formativos internos** mediante los cuales todas las personas aprenden la forma de entender esa tarea. Esto permite no solo rotar las responsabilidades conociendo lo que conlleva cada una de ellas, sino también tomar decisiones conjuntas con la certeza de que todas las personas manejan toda la información. Otra forma de abordar la transmisión de conocimientos es el organizar asambleas temáticas, de tal manera que antes de tomar una decisión la persona responsable del área explique detalladamente todos los factores relacionados.

Así mismo, para que el desequilibrio pueda superarse en lugar de acentuarse, las personas más cualificadas para asumir una responsabilidad, han de **aprender a delegar**. El colectivo debe crear procesos de traspaso de conocimientos que permitan que se produzca la delegación. Ya que la voluntariedad y la disposición son subjetivas y dependen de cada persona, es conveniente poner un límite colectivo, a fin de evitar que las personas que voluntariamente asumen más carga de tareas y responsabilidades, se acaben sintiendo injustamente tratadas.

Es responsabilidad del equipo frenar a personas dispuestas a asumir más que otras, ya que aunque se haga con buena intención, puede acabar dando problemas: la persona que en principio está dispuesta a asumir un desequilibrio, puede verse sobrecargada al no haber sabido dimensionar las consecuencias personales que le supone el ofrecimiento y tiene dificultades para mantenerlo en el tiempo.

*[...] O simplemente por el carácter de las personas. Nos ha pasado de gente que, por ejemplo, para cubrir una baja: "yo cubro", "yo cubro", "yo cubro"... y al final se enfada. ¿Por qué cubre? Porque no tienen hijos y pueden, porque creen que pueden, porque tienen el tiempo, pero además creen que lo pueden hacer. Y ¿qué pasa?, que al final eso es una carga, es una carga tremenda. Si al final eso se va a convertir en un reproche al resto, es que dices, "mira chica, yo casi prefiero buscarme la vida, dejar a mis hijos, como hago, que luego me tengas que estar...". Eso también hay que intentar regularlo colectivamente y que alguien ponga... Pero si tú ves que hay una persona con esa tendencia hay que, desde el colectivo, decir no. Tiene que haber un máximo de tal que se pueda cubrir.*

## E.2

Es necesario un trabajo colectivo de debate para la definición y gestión de las responsabilidades, establecer criterios consensuados para la organización, reparto y planificación de tareas para prevenir esta posible fuente de conflictos. Este procedimiento incluye la **revisión periódica** y la introducción de variaciones y modificaciones que permitan adaptarse a los cambios de circunstancias. Hemos encontrado ejemplos en los que las personas directamente afectadas tienen la posibilidad de participar en estas revisiones expresando las necesidades que perciben, de cara a introducir las adaptaciones necesarias para que el trabajo se desarrolle en condiciones eficaces y satisfactorias. Si se parte del convencimiento de que las necesidades pueden encajar en el funcionamiento de la empresa, el replanteamiento de la gestión de las responsabilidades se ve como una oportunidad de mejora. Al contrario, en modelos empresariales como el legalista y voluntarista, que desarrollamos en el apartado anterior, es sólo el equipo directivo, y no el conjunto de personas trabajadoras, el que juzga el funcionamiento óptimo de la gestión de las tareas y del desarrollo productivo empresarial.

Una dificultad en relación al reparto de responsabilidades aparece cuando la empresa tiene sedes en distintos territorios. Esto implica una mayor distancia entre las personas y puede dar lugar a distintos enfoques y prácticas que rompan la equidad, generando desigualdades. Para solventarlo, es necesario de nuevo remitirse a la construcción colectiva y continua de la estructura. Esta se adapta para que incluya mecanismos de comunicación eficaces que permitan establecer criterios comunes e intercambiar información, al tiempo que mantiene la necesaria autonomía de cada una de las partes. Para que esta autonomía resulte beneficiosa, es preciso disponer de criterios comunes. Las tecnologías de información y comunicación actualmente disponibles son una herramienta muy útil para esto.

Otros posibles desequilibrios se pueden encontrar en **diferencias salariales** y también en la **diferencia entre las personas socias y las personas asalariadas** dentro de una misma cooperativa. Desde una perspectiva de la empresa en la que se pretende fomentar la horizontalidad y la igualdad en implicación, participación y toma de decisiones, se plantea que no existan grandes diferencias en las situaciones salariales. Desde el funcionamiento cooperativo, existen limitaciones estatutarias para estas diferencias salariales y cuando éstas se contemplan, se suele hacer en función de las responsabilidades que cada persona asume.

La importancia dada a la implicación en la estructura de la empresa, puede generar dificultades en relación a la participación de las personas contratadas. La condición de persona socia en una cooperativa de trabajo implica una mayor responsabilidad y también una mayor posibilidad de participación en la toma de decisiones. Las empresas con mayor compromiso ideológico en cuanto a un modelo participativo y horizontal tienden a promover la integración de las personas contratadas en la sociedad, lo que lleva a ésta a asumir una vinculación de mayor intensidad con el proyecto colectivo. En este paso, varios equipos han destacado distintas tensiones para las que es necesario articular mecanismos que puedan solventarlas. Entre otras se mencionan: resistencia a asumir nuevas responsabilidades, dificultad para aportar el capital inicial, desequilibrio por desigual valoración de las funciones y en consecuencia de la aportación entre socias. Se menciona que algunas de estas dificultades se han superado gracias a la existencia de afinidad ideológica: quienes se incorporaban como socias se habían formado en la cultura cooperativa del equipo y su implicación resultaba mayor.

### 6.3.- Cuidarse desde el desarrollo personal.

Además de evitar y compensar los desequilibrios y las sobrecargas, las cooperativas destacan la importancia de fomentar que el tiempo dedicado al ámbito del empleo pueda ser un tiempo de **desarrollo personal satisfactorio**. Cada equipo establece criterios de viabilidad no sólo económica, sino también afectiva, criterios para que las personas que conforman esos equipos se sientan satisfechas con las horas y el esfuerzo volcado en la cooperativa.

*Nos preguntamos ¿cuáles son los proyectos que hacen viable la cooperativa? Pensamos que para ello cada cooperativa ha de establecer sus criterios de viabilidad económica, personal, afectiva... por ejemplo: mi cooperativa no es viable si no permite que el equipo tengan ciertos espacios de reflexión interna. Es decir, valoramos que la viabilidad de la cooperativa no es solo económica, aunque es importante.*

#### E.6.1

Se considera relevante el tener presentes y consensuados los criterios de viabilidad, sabiendo que son móviles y que requirieren que todas las personas del equipo los asuman colectivamente sin olvidar que esos criterios tienen que ver con los procesos vitales de cada una de las personas que compone el equipo. Un planteamiento es la construcción de un marco estratégico metodológico que permita ir haciendo aquello que las personas del equipo consideran que sería lo más satisfactorio para sentirse bien en el ámbito laboral. La consideración del **trabajo deseado**, de lo que cada persona quiere desarrollar, se tiene en cuenta para poder satisfacer necesidades de realización personal.

*Vemos como posibilidad el compatibilizar el trabajo posible con el trabajo deseado, el trabajo en red que permite ampliar miras, horizontes... más allá de las posibilidades de un equipo aislado.*

E.6.3

*[...] vamos a hacer una cosa que esté bien hecha, pero que encima nos aporte calidad [...] porque tienes la ilusión de sacar adelante la historia"*

E.3

Partiendo de que desarrollar tareas motivadoras es positivo para la persona y para la empresa, se trata de tener en cuenta las preferencias personales, además de las competencias profesionales, como criterio a la hora de repartir el trabajo. Sin embargo, esto no siempre es posible y con frecuencia es preciso que parte de las personas del equipo asuman responsabilidades y tareas que son más ingratas, tienen un horario desventajoso o suponen dificultades añadidas de otro tipo (implican desplazamientos largos u horarios no conciliadores, proyectos que se desarrollan en tiempo de ocio, etc.). Pueden ser criterios subjetivos que se explicitan en el equipo, desde una puesta en común en la que cada persona cuente cómo se siente en el proyecto y el resto, junto con la persona afectada, proponen la compensación. Se procura que las personas que afrontan esta situación puedan contar con que en un determinado plazo de tiempo serán relevadas de la tarea o bien, una vez que esta finalice, podrán disponer de facilidades para organizar su vida personal y laboral en condiciones favorables a sus intereses, de modo que se sientan compensadas por el esfuerzo realizado y puedan recuperarse convenientemente del desgaste que les haya podido suponer la asunción de la anterior situación poco favorable a sus necesidades o intereses.

Otro modo de tener en cuenta los tiempos de desarrollo personal, es facilitar el acceso a la **alimentación** de tal modo que la gestión de la comida no le lleve a cada persona muchas horas de su día a día. Para ello en algunas empresas se han creado comedores económicos para las personas socias. En otras, se han planteado turnos rotativos en los que una persona hace la comida para todo el equipo.

Otro de los aspectos a destacar para un equipo cuyo funcionamiento sea saludable son las **prácticas informales de cuidados**. Tal como hemos visto en el anterior punto, tales prácticas existen y es importante reconocerlas para el beneficio del equipo. Se reconoce la existencia de grupos de afinidad, grupos de personas con trayectorias en conjunto o que comparten visiones similares. Tales grupos podrían percibirse como un riesgo dentro de los equipos, sin embargo se plantea la importancia de fomentar y reconocer las situaciones de amistad y confianza para aprovechar su potencial de mediación y conciliación para mejorar la comunicación en los mecanismos formales. En los grupos de afinidad que se dan dentro del colectivo, las personas que comparten una misma visión sobre las cosas pueden cuidarse y "descargar". Sin embargo, para que esto sea beneficioso es preciso enfocarlo desde la autorresponsabilidad y la responsabilidad hacia el colectivo: para que esta comunicación cercana sea beneficiosa para el colectivo, ha de tender a la conciliación y al bien común, de manera que los problemas traten de resolverse abordándose en colectivo y no se alimenten sin plantearse en el grupo.

## 6.4.- El trabajo en red e intercooperativo como facilitador de la corresponsabilidad.

### ADAPTACIÓN DE HORARIOS Y JORNADAS

Uno de los elementos que se consideran la base de la conciliación para las empresas con cultura conciliadora es la posibilidad de adaptar los horarios y jornadas. Se considera importante que las personas que conforman el equipo de trabajo puedan disponer de **tiempos personales** claramente establecidos, de forma que les sea posible planificar sus necesidades e intereses no laborales y llevarlos a cabo. Determinados factores, como el ámbito laboral de la empresa o el tamaño de la misma, dificultan la posibilidad de garantizar esa estabilidad en la disposición de los tiempos personales. En empresas de intervención social se destaca que esta posibilidad no siempre está plenamente garantizada, ya que la gran variabilidad de los proyectos que desarrollan, tanto en cuanto a su duración, como a la jornada laboral que requieren, resulta difícil de compatibilizar plenamente con la disposición de tiempos personales claramente establecidos. Esto mismo sucede en otros muchos ámbitos laborales. Esta carencia se intenta suplir con medidas de compensación propuestas, con la participación de las propias personas implicadas y el acuerdo del resto del equipo.

La flexibilidad laboral, al contrario de lo que puede darse en empresas jerarquizadas, se entendería en las empresas con cultura conciliadora en la línea de la búsqueda de una nueva cultura del trabajo y del tiempo de vida, tanto para mujeres como para hombres. Una flexibilidad que no implique disponibilidad permanente para el trabajo ni una exclusión para una parte de la población, sino una posibilidad para atender a las necesidades de las personas que forman parte de la empresa.

**Esta flexibilidad incluye dos aspectos: flexibilidad para realizar cambios en cuanto al horario y flexibilidad en cuanto a la duración de la jornada**, con posibilidad de reducirla en función de las necesidades. La flexibilidad se acompaña de unas pautas, que pueden incluir: mínimos y máximos, preavisos, coordinación y planificación de las necesidades de la empresa y del resto de las personas.

Para facilitar la posible **reducción de la jornada**, cada empresa ha ido planteando distintas medidas (que se recogen en el cuadro de "Síntesis de experiencias" de este apartado) que a su vez posibilitan la planificación productiva.

En cuanto a la flexibilidad para realizar **cambios en cuanto al horario**, en una de las empresas analizadas era tal la prioridad dada a este aspecto para la mejor gestión de la diversidad de necesidades personales, que fue el primer tema desarrollado en sus protocolos de funcionamiento interno.

*[...]“oye, que es que a ti te gusta venir a las ocho de la mañana, pero yo es que a las ocho de la mañana no soy capaz de estar aquí”. Pues no tiene sentido que abramos ni a las ocho ni a las doce. Yo creo que todo eso se ha ido pactando en función de lo que necesitábamos cada uno.*

E.3

La flexibilidad también se aplica a los periodos de **vacaciones**. En varias empresas, se parte de un mes al año por persona, pero se permite que sea la persona la que teniendo en cuenta sus responsabilidades productivas, establezca libremente sus periodos vacacionales. Si es posible por

viabilidad económica y proyectos, las vacaciones se pueden alargar, o coger puentes y días libres para asuntos personales. Se permite acumular vacaciones de un año para otro, aunque se acuerdan determinadas limitaciones a la posibilidad de acumulación, puesto que la coincidencia de varios periodos vacacionales inusualmente largos podría suponer una amenaza para la estabilidad económica de la empresa. Normalmente no es necesario aplicar tales limitaciones, ya que cada persona se limita voluntariamente desde la implicación hacia los intereses de la empresa y del bien común del colectivo. Se presupuestan días extra de vacaciones para afrontar las planificaciones personales de acumulación de días sin que afecte a la producción. Esta flexibilidad complejiza la gestión económica, aunque se asume porque se valoran como mayores los beneficios personales.

Otro aspecto a tratar es lo relativo a las **situaciones excepcionales**, tanto en relación a la empresa (momentos de “pico de trabajo”) como a las personas trabajadoras (momentos en que a la persona le surge una necesidad especial). Es frecuente que las pequeñas y medianas empresas tengan que afrontar situaciones excepcionales por necesidades de la producción o de la gestión empresarial. Sin embargo, por más que se asuma voluntariamente la necesidad de alterar la vida cotidiana para atender a los imprevistos, estos implican un sobre esfuerzo, además de una alteración en el ritmo de vida de las personas que los asumen. Desatender este aspecto puede suponer sufrimientos personales, desmotivación y pérdida de eficiencia y calidad en el trabajo. Por esta razón, las empresas crean y desarrollan medidas destinadas a la compensación de este sobre esfuerzo. Algunas de ellas van relacionadas con la subjetividad personal (Me sentiría compensada con...), otras medidas de compensación van relacionadas con el tiempo, como disfrutar de descansos extras, y otras medidas que se recogen en el cuadro “Síntesis de experiencias”.

Las **dificultades o tensiones** que aparecen en este punto son diversas. Por una parte, las jornadas reducidas pueden repercutir negativamente a la rentabilidad económica de la empresa, ya que implican mayor coste proporcional para la empresa. Otro aspecto que puede resultar polémico es la posibilidad de que la reducción de jornada de una persona, implique una sobrecarga de trabajo para otra u otras. En este sentido, la solución encontrada por varios de los equipos es partir de la comunicación y la escucha para buscar soluciones colectivamente. Tales soluciones, una vez incorporadas, se valoran como positivas, al permitir a las personas implicadas mayor calidad de vida, incrementando su motivación y su corresponsabilidad hacia las necesidades de la empresa y las compañeras.

## SÍNTESIS DE EXPERIENCIAS - COMUNICACIÓN Y DETECCIÓN DE NECESIDADES

### HERRAMIENTAS QUE GARANTIZAN LA COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO

#### HERRAMIENTAS MARCO

Protocolos de funcionamiento interno que se elaboran de forma participativa:

- ✓ Recogen y gestionan las necesidades a medida que estas van surgiendo en el equipo: implica una disposición del equipo al trabajo colectivo, a la comunicación y a la escucha/detección y satisfacción de necesidades
- ✓ Implican democracia interna y por lo tanto, compromiso ideológico que recoge prácticas y las gestiona desde la práctica.
- ✓ Se basan en el debate y la implicación del colectivo
- ✓ Se revisan periódicamente para que se adapten a los cambios de circunstancias.

#### HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CUIDADOS:

- ✓ Evaluación de los cuidados: al menos una vez al año la asamblea evalúa sus mecanismos y prácticas sobre cuidados, revisando si concuerdan con los deseos del equipo o si necesitan modificaciones.
- ✓ "Nodo cuidados": clasificación de los tipos de cuidados para mejorar la eficacia en su gestión. Cuidados físicos, cuidados cognitivos (formación, aprendizaje en el seno del equipo...), cuidados emocionales, cuidados de sentido y visión (relativos a la filosofía colectiva, relacionada con las expectativas personales en relación a la cooperativa).
- ✓ Herramientas para conocer la satisfacción de las personas que integran la empresa: encuestas, foros participativos, etc.

#### HERRAMIENTAS PREVENTIVAS (GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS):

Desde la creatividad de cada equipo, muchos equipos sensibilizados deciden dotarse de similares mecanismos cuidadores y favorecedores de la comunicación:

- ✓ Facilitar la expresión en las asambleas: organización y planificación de las reuniones, figura de facilitación en asambleas, orden del día claro.
- ✓ Priorización de la comunicación emocional y de necesidades personales en las asambleas. Si un tema emocional surge en una reunión, se prioriza frente a otros contenidos

- ✓ Ronda de sentires: inclusión en la asamblea de un punto permanente en el orden del día en el que cada persona expresa cómo se encuentra a nivel emocional, con el equipo, el trabajo que desarrolla, su vida fuera del ámbito laboral.
- ✓ Cada dos asambleas, "momento del corazón": en este espacio se expresan temas emocionales. Trata de prevenir la acumulación de cargas emocionales o su enquistamiento, cuidando con ello la comunicación en el equipo y previniendo conflictos.

**GENERACIÓN DE ESPACIOS DE ENCUENTRO NO EXCLUSIVAMENTE LABORAL:**

- ✓ Cuidarse desde los grupos de afinidad. Fomentar y reconocer las situaciones de amistad y confianza. Hay que aprovechar su potencial de mediación y conciliación para mejorar la comunicación en los mecanismos formales.
- ✓ Espacios para las relaciones personales (mejorar el conocimiento y la cercanía entre personas)- Facilitar espacios formales e informales para que las personas nuevas puedan conocer al resto del equipo
- ✓ Espacios distendidos: fuera del espacio físico de lo laboral, favorecen el flujo de comunicación informal. Favorece la cohesión grupal, fomenta la comunicación y la prevención de conflictos.
- ✓ Actos de reconocimiento a personas ex socias y jubiladas, para fomentar la cohesión grupal.

**HERRAMIENTAS DE RESOLUCIÓN DE NECESIDADES:**

- ✓ Creación de grupos de trabajo específicos para abordar las necesidades personales cuando estas surgen
- ✓ Marco y protocolo de gestión de conflictos: formación en comunicación no violenta.
- ✓ Recurso a un asesoramiento externo para resolución de conflictos.

**SÍNTESIS DE EXPERIENCIAS - PREVENCIÓN DE DESEQUILIBRIOS:**

**DISTRIBUCIÓN EQUILIBRADA DE RESPONSABILIDADES, TAREAS Y CONOCIMIENTOS:**

- ✓ Áreas funcionales de la cooperativa distribuidas entre las personas en función de diferentes criterios (interés, eficacia, tiempo, reparto de proyectos).
- ✓ Distribución en nodos de responsabilidad con alguien que lidera y alguien que apoya. Rotación en los nodos.
- ✓ Figura "junior", "senior" para el traspaso de conocimientos

- ✓ Formaciones específicas incluidas en la jornada
- ✓ Fomentar la polivalencia: una persona puede ser sustituida de una función o tarea porque distintas personas tienen conocimientos sobre distintas áreas.
- ✓ El trabajo de la persona administrativa facilita el del resto del equipo, al distribuir las tareas con visión de conjunto. Es un miembro más del equipo, no una persona "auxiliar".
- ✓ Revisión periódica en asambleas. Cada área tiene una persona responsable, que puede ser relevada de esta responsabilidad cuando así se solicite.
- ✓ Acceso de todas a la información: fomentar y facilitar que todas las personas manejen una visión global del equipo, de manera que todas estarán en condiciones de aportar ideas de conjugación de ambas necesidades.
- ✓ Gestión colectiva de las agendas que permite el ajuste de los tiempos individuales.
- ✓ Reparto de la actividad o la tarea: disponibilidad, interés, habilidades y conocimientos.

**COMPENSACIÓN:**

- ✓ Compensaciones en relación a proyectos difíciles o incómodos.
- ✓ Compensación económica por asunción de responsabilidades.

**EQUIDAD:**

- ✓ Establecer criterios y herramientas compartidas para el registro de horas trabajadas.
- ✓ Limitación estatutaria de las diferencias salariales

**POSIBILIDAD DE PEDIR AYUDA:**

- ✓ Cuando una persona tiene asignada una función/tarea a la que no llega, lo plantea en reunión de equipo y se redistribuye esa función/ tarea entre las demás personas

**CUIDADO INFORMAL:**

- ✓ Se organizan los grupos de trabajo teniendo en cuenta las afinidades personales.

**SÍNTESIS DE EXPERIENCIAS - VIABILIDAD EMPRESARIAL**

Es necesario desarrollar unos criterios empresariales comunes. Para que se puedan compartir, es preciso generar espacios de debate y estrategias comunes:

- ❖ Generar desde el comienzo estrategias de difusión de la visión económica para compartir esa responsabilidad en la toma de decisiones

#### APOSTAR POR LA CONTRATACIÓN Y EL REFUERZO DEL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO:

Contratar a una persona para complementar a otra y reforzar su línea productiva.

##### **FLEXIBILIDAD EN LA GESTIÓN ECONÓMICA, COMO MECANISMO DE SUPERACIÓN DE DIFICULTADES:**

Existen muchos modelos, desde empresas que se prestan el dinero, cobrando sólo lo que cada persona necesita y "debiéndose" el resto, a las que de forma permanente cobran sueldos diferentes, en función de lo que necesita cada quien para cubrir sus necesidades.

- ✓ Solventar problemas de liquidez a partir del modelo de confianza: cada quien expresa si puede esperar a cobrar o no; Flexibilizar los cobros, para facilitar la adaptación a la liquidez disponible y evitar el endeudamiento en épocas de dificultades.
- ✓ Se cobra en función de las necesidades personales de dinero, sin compensación posterior, sino en función de lo que se considera justo y necesario en cada momento. Las empresas que practican y sostienen este modelo se sitúan en una posición ideológica cercana al decrecimiento.

##### **ADAPTAR LAS JORNADAS A LA PRODUCCIÓN:**

Solventar problemas de escasez de trabajo: Si se trabajan menos horas es porque ha habido menos trabajo, por lo tanto, lo regula el presupuesto. Las medidas adoptadas en este caso pasan por bajar el sueldo y jornada en proporción, quitar las pagas extra, etc. No por prescindir de personas. Todas se reajustan, pero todas se quedan en las condiciones que se regulen en la legalidad vigente.

#### TRABAJO EN RED:

Genera apoyos y recursos personales, materiales y económicos. Permite compartir oportunidades laborales.

- ✓ Ayuda a que los equipos se consoliden.
- ✓ Presta apoyo; se basa en lazos de solidaridad.
- ✓ Permite crear bolsas de resistencia.
- ✓ Posibilita la creación de bancos de tiempo como estrategias concretas de conciliación.
- ✓ Posibilita el cambio de actividad.
- ✓ La territorialidad de la red favorece la conciliación.
- ✓ Genera sinergias.

El trabajo en red facilita la Participación en la creación y provocación del Convenio Colectivo del sector.

## 7. MEDIDAS QUE FAVORECEN LA CONCILIACIÓN

ADAPTACIÓN DE HORARIOS Y JORNADAS	
<b>HORARIO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horario flexible, adaptado a las necesidades de cada persona</li> <li>✓ Horarios totalmente flexibles en lo reproductivo/ Organizándose en equipo para lo productivo. Negociación colectiva de los turnos de trabajo con posibilidad de acuerdos puntuales entre las trabajadoras para cambios de turno.</li> </ul>
<b>FLEXIBILIDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidad de escoger diferentes tipos de jornada e incluso, de modificarla en función de las necesidades personales de cada momento. Los equipos suelen definir ciertos límites, así como cauces de información-petición y supuestos más o menos favorables, según las circunstancias de la producción.</li> <li>✓ Autororganización y distribución de las horas de dedicación, (límites y consensos, necesidad de adaptar la dedicación a las necesidades del trabajo productivo)</li> <li>✓ Hay un cómputo anual de horas de contrato y cada una distribuye su jornada y su horario como quiere, en función de los requerimientos y necesidades de los proyectos en los que está.</li> <li>✓ Posibilidad de cambio de días no laborables por laborables</li> <li>✓ Jornadas flexibles de año a año. Si un año se hace menos o más, se recupera al año siguiente</li> <li>✓ Bolsa de horas para asuntos personales, contabilizada en los presupuestos generales de la empresa. 20 horas por persona, de libre distribución (lo más frecuente es que se empleen para la reducción de jornada en verano y navidades, aunque algunas empresas contabilizan tal reducción de jornada como parte de los presupuestos generales de la empresa).</li> </ul>
<b>MÁXIMOS Y MÍNIMOS EN LAS JORNADAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Limitación de máximos y mínimos en las jornadas: se establece un máximo de 30 horas semanales y un mínimo de 20. Por consenso asambleario, este máximo de horas solo puede sobrepasarse en condiciones muy excepcionales, acordadas colectivamente.</li> <li>✓ Establecimiento de un mínimo de horas diarias trabajadas, por debajo del cual, ese día se contabilizaría como día de vacaciones. Implica la posibilidad de compensar en otro momento las horas de los días en los que no se ha completado la jornada. Esta medida favorece la organización colectiva del trabajo, en aras de la productividad de la empresa, sin limitar las posibilidades de</li> </ul>

	<p>autogestión personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción o modificación de jornada, desde el modelo general de referencia, acordado en el equipo</li> <li>✓ Las posibilidades de reducción de jornada no están cerradas previamente, aunque hay unas pautas establecidas para posibilitar la planificación colectiva. Se da la posibilidad de trabajar siete horas, seis, media jornada, etc.</li> </ul>
<b>TELETRABAJO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se facilita y normaliza la opción del teletrabajo, a través de diversas herramientas:</li> <li>✓ Reuniones por skype</li> <li>✓ Herramientas digitales de organización de equipos de trabajo (Google calendar, intranets, foros...)</li> <li>✓ Portátil, network</li> <li>✓ Móvil con internet</li> </ul>

#### MEDIDAS FACILITADORAS DE LA MOVILIDAD:

- ✓ Se tiene en cuenta la distancia entre el lugar de trabajo y el domicilio para facilitar la hora de entrada y de salida: A la hora de entrada, se permite cierto margen de flexibilidad para las personas que se trasladan al trabajo desde distancias que implican la necesidad de emplear medios de transporte. Horizontalidad en la toma de decisiones
- ✓ Se prioriza la salida de las personas que deben utilizar transporte público para regresar a su casa, frente a las que pueden ir andando o en coche. Sistematización de acuerdos
- ✓ Se permite y se facilita que haya personas del equipo que vivan lejos del área urbana: estas personas tienen la posibilidad de unir dos jornadas semanales dentro de la misma semana. De esta forma pueden cumplir sus obligaciones laborales y desarrollar su proyecto de vida.

**CÓMO ASIGNAR LOS IMPREVISTOS/PICOS DE TRABAJO:**

- ✓ Se asignan a aquellas personas del equipo que tengan mayor disponibilidad (en primer lugar) también se tiene en cuenta el interés y la preparación, habilidades, conocimientos de la persona para hacerse cargo.
- ✓ Contar con apoyo de otras cooperativas. Intercooperar.
- ✓ Apoyo del resto del equipo en situaciones especiales (preparación de entregas, concursos, etc.)

## 7.1 Bajas, permisos y excedencias

Las empresas con una visión amplia de la conciliación, recogen tanto la posibilidad de las personas trabajadoras de plantear permisos laborales por cuestiones de embarazo, crianza o de atención a personas con necesidades especiales, así como se contempla el que una persona pida una excedencia para realizar una formación o diversas inquietudes personales.

Una práctica extendida en las empresas analizadas, es la ampliación y flexibilización de los permisos contemplados en el Estatuto de Trabajadores y en la Ley de Igualdad, se basan en ellos pero se modifican, haciendo una interpretación de los mismos desde el prisma de la concepción amplia de conciliación, y no equiparable exclusivamente a cuidados de terceros asignados a las mujeres. Un ejemplo son los reconocidos oficialmente como “permisos matrimoniales”. Si tal permiso va relacionado con una unión matrimonial, no tiene por qué desarrollarse después de que la unión quede registrada, sino que se permite que se disfrute en un momento elegido por la persona, y se pueden añadir días de vacaciones para alargarlo. Supone disponer de una mayor capacidad de organizar el tiempo de la vida de forma personalizada. Se basa en el principio de confianza. Las empresas convencionales, grandes, las que parecen conciliadoras, sin embargo uniformizan el trato, no permitiendo la personalización de las situaciones. Asimismo, tales permisos se conceden también a parejas de hecho y para las situaciones de convivencia, aunque no haya matrimonio formal: se reconoce la situación vital de la persona, y no la situación “formal”. Otros permisos que se tienen en cuenta en algunas de las empresas, son los referidos a un cambio de domicilio.

Sobre los permisos de maternidad, en algunas de las empresas se ha creado una comisión de trabajo específica que ha diseñado el protocolo para la gestión de la maternidad; en otras se ha tratado mediante una asamblea específica. La mayoría de las empresas analizadas considera el permiso de maternidad que actualmente existe como un tiempo insuficiente para cubrir el período necesario para el parto y la crianza.

Algunas prácticas frecuentes pretenden mejorar las condiciones legalmente exigidas. Para ello otra fórmula encontrada es la creación de una bolsa de dinero para que la trabajadora pueda distribuir las horas en función de sus intereses, lo que resultaría ser como una reducción de jornada subvencionada por la empresa. También se ha planteado en algunas empresas la reducción de la jornada no sólo tras el parto, sino también durante el período de embarazo.

Sobre los permisos de paternidad, las empresas analizadas suelen ofrecer también mejoras a los padres. Se considera que las medidas legislativas articuladas para la paternidad son muy insuficientes,

y esto conlleva el problema de que las mejoras aportadas por las empresas cuidadoras no permite equilibrar el período total del que pueden disfrutar las madres y los padres.

En relación a las bajas, si se prevé que la baja va a ser corta, se busca cubrirla con gente del equipo, ya que es difícil contratar a una persona para tan poco tiempo. Cuando se sabe que la baja va a ser prolongada en el tiempo, se tiende a contratar a otra persona para no sobrecargar al equipo o contar con personas colaboradoras para algunos de los proyectos. En algunas empresas, se dan permisos retribuidos para asistencia a consulta médica, lo que contempla también la asistencia a familiares o acompañamiento a los mismos a consulta médica.

Las bajas son remuneradas. El problema se complejiza cuando es difícil prever la duración real de la baja. Puede ocurrir que una baja se alargue inesperadamente, de modo que no es posible anticiparse con un contrato de sustitución, sino que se va cubriendo con otras personas del equipo. Esta situación, cuando se prolonga más de lo esperado, puede constituir una merma en la situación económica de la empresa, así como sobrecargar al equipo, pudiendo convertirse en una fuente de conflictos. Esta situación se asume porque se entiende que la posibilidad de todas las personas de conciliar sus propias situaciones imprevistas depende de que se dé esa reciprocidad. Aún así, la gestión de estas bajas prolongadas supone un punto problemático a destacar.

*[...] eso carga, carga mucho a la gente que de repente..., y sí que hay momentos en que eso carga mucho. Pero, bueno, es que unas veces te toca, es que hay que entenderlo así.*

E.2

Este modelo contrasta con el modelo de gestión voluntarista-institucional, donde no existe negociación de las bajas, sino que es la persona responsable de la gerencia quien decide en función de si confía o no en la persona que la solicita. La desconfianza y las medidas restrictivas son la pauta.

*La última medida que tomamos, que fue hace seis o siete años, fue "no se complementa", o sea, antes se complementaban siempre las bajas, pasara lo que pasara. Hace seis o siete años decidimos no complementar ninguna baja a no ser que se solicite, y entonces se decidiría en un consejo rector. Porque en situaciones idénticas había gente que la baja le duraba tres días y había gente que le duraba tres meses.*

E.4

En ese modelo jerárquico, se plantea que la responsabilidad de la sobrecarga a los compañeros es de la persona que necesita conciliar y no de la empresa que necesita articular medidas para que eso sea posible sin esa sobrecarga.

*[...] aquí trabajamos muchos y hay gente que se aprovecha más y gente que se aprovecha menos. Observamos, porque yo, de pronto, decía "a este, no se le complementa", pero era decisión mía, porque sabía, además, que no estaba para estar en casa, "no se le complementa". Eso suponía que a la semana estaba trabajando. Y eso, práctica empírica, pero hablado, además, entre todos, decir "que no, que no, que no se le va a pagar este año el complemento" A la semana está trabajando. Siempre.*

E.4

En relación al cuidado de terceras personas, las empresas con cultura conciliadora suelen hacer extensiva la necesidad de atención a personas cercanas a la persona trabajadora, con lo que se

contemplan bajas o permisos en relación al cuidado de familiares tanto directos como no directos, así como a amistades cercanas cuando la persona trabajadora plantea esa necesidad. Un problema que encontramos en este punto es cuando los cuidados se prolongan en el tiempo. Así como las bajas prolongadas pueden crear tensiones, también el cuidado a personas que necesitan atención continuada, lo que se da sobre todo en situaciones de enfermedades crónicas y vejez.

Otras medidas planteadas en algunas empresas están referidas a la contratación para las personas trabajadoras de seguros médicos privados que amplían o complementan las prestaciones de la sanidad pública, así como la puesta en funcionamiento de planes de pensiones.

En relación a las excedencias, el estatuto de los trabajadores plantea este derecho con bastantes condicionantes. Por una parte, reconoce el derecho a excedencia a las personas que lleven al menos un año en la empresa. Se limita a un período mínimo de dos años y máximo de cinco. Debe transcurrir al menos cuatro años entre un período de excedencia y otro. Se establece un derecho preferente al reingreso en vacantes de igual o similar categoría. Si no se produce esta vacante, la empresa puede denegar la readmisión de la persona que ha solicitado la excedencia. Así mismo, las razones de excedencia se limitan al cuidado de hijas e hijos y en el caso de las parejas, solo una de las dos personas miembros puede solicitarla.

Para las empresas de economía social consultadas, ésta es una visión restrictiva hacia la persona, ya que se parte de plantear los intereses de esta como contrapuestos a los de la empresa. El derecho a excedencia se contempla con independencia de los motivos personales que lo originen y la readmisión no está condicionada a que se produzca una vacante, sino que se reorganiza y planifica el trabajo para favorecer la reincorporación de la persona en el momento en que esta lo solicita. Existe obligación de informar para poder gestionar la coordinación y la planificación del trabajo, pero se considera un derecho de la persona, por lo que es esta y no el colectivo quien decide sobre la situación de excedencia. Los casos que motivan excedencias abordan situaciones muy diversas, desde la necesidad de cuidar a personas dependientes, como pueden ser las hijas e hijos, personas mayores, amistades, etc., hasta el deseo de viajar, realizar estudios, tesis doctorales, descansar, etc. Esto supone un avance en relación al desequilibrio al que aludimos entre maternidad y otros intereses personales.

En algunas de las experiencias empresariales analizadas, las excedencias se pueden utilizar incluso como oportunidad, haciendo coincidir las necesidades personales con momentos de menor volumen de trabajo en la empresa o para fomentar vínculos entre la empresa y organizaciones de otros territorios o ámbitos. Se trata de un modelo de excedencias cortas, previamente planificadas y que contribuyen a que la persona que la adopta pueda desarrollarse en otros ámbitos, además del laboral. Se planifican en épocas de poca actividad y a la empresa le puede suponer un desahogo económico, al ahorrar el salario de la persona en excedencia, en un momento en que es viable prescindir de su trabajo y más dificultoso obtener liquidez. Esta idea es importante en el discurso de la economía social y está muy presente en la manera de hacer. Parte de poner a la persona en el centro. Entonces, vivir una vida plena y satisfactoria se convierte en el objetivo central, siendo la actividad laboral, una herramienta al servicio de este objetivo. Por el contrario, en la empresa convencional, es la persona la que está al servicio del trabajo, siendo lo central el desarrollo laboral, y el personal, una herramienta al servicio de este (formaciones orientadas a mejorar en el trabajo).

En relación a las excedencias es importante contemplar tanto la necesidad de la persona como la viabilidad de la empresa, por lo que se pueden incluir criterios que limiten la posibilidad de solicitar una excedencia a momentos que no afecten a la producción de la empresa, pero esto se basa en

acuerdos establecidos desde la responsabilidad personal de quienes conforman el equipo y no por la imposición empresarial. Además, algunas empresas plantean que durante un mes de la excedencia, la cotización de ese mes esté subvencionada por la empresa.

En relación con la formación de las personas trabajadoras, algunas empresas contemplan estudios y formaciones diversas relacionadas directamente o no con la actividad empresarial. Se puede contemplar el pago del coste del curso o la inclusión de horas contabilizadas como trabajadas de las horas dedicadas a formación. Hay empresas grandes que también han tenido en cuenta la necesidad formativa: la Cooperativa Orué del grupo Mondragón fue creada expresamente para que las personas trabajadoras y socias puedan compatibilizar trabajo y estudios.

## BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE LA MATERNIDAD/PATERNIDAD

- ✓ Baja por maternidad más larga. Ampliación del permiso de maternidad a seis meses.
- ✓ Creación de una asamblea específica con la participación de todas las personas, para abordar el tema y sentar las bases de funcionamiento.
- ✓ Comisión de trabajo para el diseño del protocolo de maternidad.
- ✓ Préstamos a las embarazadas: para evitar que las posibles limitaciones económicas sean las que lleven a la madre a decidir su jornada laboral.
- ✓ Derecho de las trabajadoras embarazadas a ausentarse del trabajo, con remuneración, para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto. Las horas dedicadas por la trabajadora embarazada por este concepto son contabilizadas como horas de trabajo.
- ✓ Subvención por parte de la empresa de reducción de jornada para madres y padres en el período de incorporación al trabajo, después de agotar el permiso por maternidad/paternidad.
- ✓ Derecho de la embarazada a optar durante el periodo de embarazo por la reducción voluntaria de la jornada de trabajo.
- ✓ La concreción horaria de la reducción de jornada corresponde a la trabajadora, respetando los horarios de convergencia establecidos en los protocolos internos de la entidad.
- ✓ No se contabiliza como reducción de jornada el tiempo dedicado a la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto y todos aquellos permisos remunerados que se recojan en el Reglamento de Régimen Interno de Emergencia.
- ✓ Para trabajadoras/es asalariadas/os 8 semanas más de suspensión de contrato
- ✓ En casos excepcionales, a juicio del Consejo Rector de la cooperativa y en función de las necesidades productivas, previa solicitud por parte del interesado/a se podrá disfrutar de dicho permiso fuera de los citados periodos.
- ✓ Igualmente podrán disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial (es decir, 8/4 semanas completas o 16/8 de media jornada).
- ✓ Durante dicho periodo "especial" añadido por la Cooperativa, queda en suspenso la obligación de prestar trabajo; manteniéndose el derecho al salario y la obligación de cotizar de la entidad.
- ✓ El disfrute de dicho periodo añadido es independiente de si el/la beneficiario/a posteriormente se acoge a un periodo de excedencia con el objeto del cuidado del hijo. El objeto de esta medida es tener un tiempo adecuado de recuperación (para la madre) y/o de cuidado y disfrute (para el padre y la madre) de su nuevo hijo.

## 7.2 Modelo social sostenible

Partiendo de una conciencia cooperativa con base en el compromiso social, muchos equipos apuestan por el cuidado de lo local y la sensibilidad hacia el entorno. En este sentido se recogen y citan algunas medidas de responsabilidad social corporativa, como el consumo responsable, la utilización de productos ecológicos, la relación directa con los proveedores, en condiciones éticas, la compra en redes y comercios locales, o la gestión responsable de los residuos generados por la empresa.

El criterio de minimización del impacto ecológico también se aplica al planificar la movilidad del equipo: se planifican los turnos de trabajo de manera que las personas trabajadoras puedan compartir el viaje, a fin de reducir el impacto ambiental de este modelo de vida, a distancia del puesto de trabajo. Aunque esta medida no supone una reducción determinante del impacto ambiental, sí conlleva una reflexión sobre los pequeños impactos cotidianos y la importancia de la reflexión en los equipos sobre los cuidados no sólo hacia la vida de las personas, sino también hacia la sostenibilidad del entorno.

---

## 8. CONCLUSIONES

---

A lo largo de esta investigación, hemos podido localizar, por una parte, los factores que inciden en que una empresa gestione de manera eficaz y consciente la corresponsabilidad en su funcionamiento y, por otra, el esfuerzo impulsado desde varios equipos entrevistados en la búsqueda de la conjugación de bienestar personal y efectividad empresarial. Desde la doble condición de empresarias y trabajadoras, la conciliación resulta un reto para las empresas que buscan facilitar un buen vivir de las personas, pero que en ese bienestar deben incluir el sostenimiento económico que se genera si la empresa es eficaz. Indagar sobre estas cuestiones ha resultado de gran interés dado que afecta a todas las empresas que pretenden poner a las personas en el centro del modelo empresarial, que buscan la satisfacción de las personas trabajadoras.

En este sentido, hemos detectado que no todas las empresas que se insertan dentro de la denominada economía social atienden de forma tan central al desarrollo personal como los principios cooperativos expresan. Hay entidades en las que la gestión de la conciliación no se considera responsabilidad de la empresa, entidades que no reconocen que los tiempos no laborales de las personas y sus necesidades fuera del ámbito laboral son parte del desarrollo de la misma como trabajadora de la empresa. Existen además distintas entidades que entienden que los tiempos no laborales dedicados al cuidado de terceras personas son los únicos tiempos que se deben contemplar y que deben ser atendidos por las mujeres, lo que perpetúa la estructura social patriarcal de designación de la atención a las personas en relación con los roles de género y se sigue sin reconocer la interdependencia existente entre todas las personas y la necesidad de que todos los trabajos sean realizados tanto por hombres como por mujeres. Esta línea localizada en algunas empresas no está muy lejana a los planteamientos realizados desde las políticas públicas, que focalizan el tema de la conciliación hacia las mujeres y hacia cómo solventar los problemas de éstas en la inclusión y permanencia en el mercado laboral.

Con gran satisfacción hemos encontrado empresas, a las que hemos denominado “con cultura conciliadora” que entienden la conciliación más allá de estas restricciones hacia el empleo de las mujeres. Entienden que un cambio de paradigma para un mejor desarrollo social pasa por una actitud de corresponsabilidad, por entender el desarrollo de cada persona en relación a la necesidad de tener tiempo para cuidar a otras personas, para cuidarse a sí misma, para realizarse en el ámbito comunitario, formativo, para realizar sus inquietudes, y también entendiendo que el ámbito laboral puede establecerse como otro espacio de desarrollo vital donde las personas trabajadoras se sientan cuidadas y satisfechas. Desde este planteamiento, estas empresas buscan modos de favorecer la participación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones y en la forma de gestionar los tiempos laborales, articulando mecanismos para recoger la diversidad de las personas que conforman la empresa y de la expresión de las necesidades.

El esfuerzo realizado para implementar mecanismos de escucha y de gestión de las necesidades personales en las empresas resulta un avance en la transformación social. Estas experiencias nos hacen ver que el cambio social puede ser desarrollado en todos los ámbitos de la vida, incluido aquél donde la productividad monetaria es necesariamente un elemento principal de desarrollo. Experiencias que implican un cambio de paradigma relacionado con la propuesta de la corresponsabilidad y con argumentos feministas que plantean la necesidad de “poner la vida en el centro”.

Los movimientos realizados por las mujeres a lo largo de la historia han ido poco a poco rompiendo roles de género, rompiendo con la asignación naturalizada de ciertas tareas y trabajos en función del sexo. En muchos ámbitos de nuestra sociedad, desde el ámbito familiar, el comunitario y el del mercado laboral, tales roles se siguen manteniendo. Pero podemos reconocer que son muchas las personas que pretenden un cambio en las relaciones entre los sexos y que son conscientes de la necesidad de que la transformación social incluya tal cambio. En las empresas analizadas hemos encontrado distintas posturas en relación a estos roles de género, pues incluso desde una buena intención para la atención a necesidades de las mujeres, estos roles se perpetúan. Pero también hay propuestas que consideran los cuidados necesarios para la vida como algo transversal al desarrollo de las personas y que debe ser asumido tanto por mujeres como por hombres. Es un reto porque supone el que esa concienciación se lleve a la práctica no sólo en lo laboral sino en cada actividad cotidiana, supone sacudirse marcas culturales en relación al género que se insertan desde edades tempranas. Hemos constatado que se intenta incidir en ello, y que la denominada “conciliación” poco a poco puede ser impulsada no sólo por mujeres, como parece que en muchas empresas ha sucedido, sino que hombres y mujeres apostando por un buen vivir pueden ir articulando diferentes mecanismos para atender a las personas que conforman la empresa y con ello a su entorno.

Este reto para satisfacer el buen vivir de las personas es un reto que no tiene un fin, que se replantea constantemente, que se cuestiona, que evoluciona, que está en construcción permanente. Cómo sostener el cuidado de personas con necesidades de acompañamiento grandes y cuya necesidad de atención se prolonga en el tiempo, cómo gestionar las bajas cuando no se conoce cuánto se van a prolongar, cómo sostener el criterio de justicia que guía las prácticas cooperativas cuando las sobrecargas pasan por la subjetividad personal, cómo aprender a delegar y gestionar el que no se establezcan mecanismos involuntarios de poder. Retos que no se limitan sólo al ámbito laboral. Desde la estructura estatal se pueden promover servicios que faciliten ese buen vivir. Desde la organización comunitaria se pueden idear nuevas formas de generar lazos de cuidados, como pueden ser las propuestas de convivencia de las personas de tercera edad en edificios compartidos.

La conciencia sobre estas problemáticas está en los equipos que son parte de la economía social, y por tanto la evidencia de la existencia de retos así como las propuestas de avance son parte de un tejido que genera una manera de entender la economía que pone a la persona en el centro y que apuesta por el bienestar social. Al desarrollo de tales propuestas va unido una mayor equidad entre mujeres y hombres, va unido un modelo social sostenible y consciente del cuidado del medio ambiente, va unido a un cambio social que descarte como centro del desarrollo socioeconómico lo destructivo y depredador del modelo capitalista y que dé paso a valores de solidaridad y cooperación. En ese camino se está y esperamos que de esta guía se puedan extraer tanto reflexiones como prácticas que faciliten el recorrido.

---

## 9. BIBLIOGRAFÍA

---

- BAEZA, Paula y Amaia PÉREZ OROZCO (2007) "Sobre `dependencia` y otros cuestos. Reflexiones en torno a la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia" LanHarremanak-Revista de Relaciones Laborales, número 15.
- BORDERÍAS, Cristina (2000) "La feminización de los estudios sobre el trabajo de las mujeres (1969-1999)" en Mujeres: unidad y diversidad. Un debate sobre la identidad de género. Secretaría de la Mujer de la Federación de Enseñanza de CC.OO. Madrid.
- CARRASCO, Cristina. "Tiempo de trabajo, tiempo de vida. Las desigualdades de género en el uso del tiempo", en El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad. CEPAL, Serie Mujer y Desarrollo, no 65, Santiago de Chile, 2005. pp. 51-79.
- DURÁN, M<sup>o</sup> Ángeles (1978). El ama de casa. Crítica política de la economía doméstica. Zero-Zxy. Madrid.
- ESTEBAN, Mari Luz. "Género y Cuidados: algunas ideas para la visibilización, el reconocimiento y la redistribución". Actas del Congreso Internacional SARE 2003. Cuidar cuesta: costes y beneficios del cuidado, Emakunde. Bilbao.
- FREEMAN, Jo (1972) "La tiranía de la falta de estructuras"  
(en castellano en [http://www.nodo50.org/mujeresred/feminismos-jo\\_freeman.html](http://www.nodo50.org/mujeresred/feminismos-jo_freeman.html)).
- IZQUIERDO, María Jesús (2003) "Del sexismo y la mercantilización del cuidado a su socialización: Hacia un política democrática del cuidado". Actas del Congreso Internacional SARE 2003. Cuidar cuesta: costes y beneficios del cuidado, Emakunde.
- JUNCO, Carolina, PÉREZ OROZCO, Amaia y DEL RIO, Sira (2005) "Hacia un derecho universal de CUIDADANÍA (sí, de CUIDADANÍA)" en Revista sobre la Unión Europea (editado conjuntamente por La I letra A, Ecologista y Libre pensamiento), pp. 36-38.
- MÉDA, Dominique (2002) El tiempo de las mujeres. Conciliación entre vida familiar y profesional de hombres y mujeres. Narcea. Madrid.
- MERCADER URGUINA, J. (Coord.) (2008) Productividad y conciliación de la vida laboral y familiar. Fundación Telefónica. Ariel, Barcelona.
- MIRANDA, María Jesús. "Apuntes para una genealogía del afecto". En PRIETO, Carlos (ed.) Trabajo, género y tiempo social. Ed. Complutense, Madrid, 2007.
- MORENO, Luis. (2002) "Bienestar mediterráneo y `supermujeres`".  
Revista Española de Sociología, nº2, p.41-56.
- NAVARRO, Vicenç. (2006) "El Estado de Bienestar en España", en Anuario Social de La Caixa 2005, cap.1, pp.11-40.
- PAUTASSI, Laura C (2007). El cuidado como cuestión social desde un enfoque de derechos, Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL, Santiago de Chile.

- PAZOS MORÁN, María (2006a), "Impuestos y prestaciones: ¿Cómo tener en cuenta a las mujeres?" En María Jesús Vara (ed): Estudios de Género y Economía. Akal. 2006.
- PÉREZ OROZCO, Amaia y DEL RÍO, Sira. (2002) "La economía desde el feminismo: Trabajos y cuidados". En Rescaldos, Revista de Diálogo Social, nº 7.  
[www.sindominio.net/karakola/trabajocuidado.htm](http://www.sindominio.net/karakola/trabajocuidado.htm)
- PETERSON, Elin (2007) "El género en los marcos interpretativos sobre la conciliación de la vida familiar y laboral". En BUSTELO, María y LOMBARDO, Emanuela (eds.) Políticas de igualdad en España y en Europa. Cátedra. Madrid.
- RIVAS, Ana Ma.(2003) "El empleo o la vida: perder el empleo para conservar la vida o renunciar a la vida para conservar el empleo, ¿de qué conciliación hablamos?" en AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. No3. pp. 367-374.
- SALIDO, Olga. (2006) "La participación laboral de las mujeres: un reto para el bienestar social", Administración & Ciudadanía, 1, 1: 91-121, (DT06-09, [www.iesam.csic.es](http://www.iesam.csic.es)).
- SAN JOSÉ, Begoña (2006) "Mujeres por la ley de protección a la dependencia", en El Clarión, no 15,  
<http://www.stes.es/comunicacion/clarion/clarion15/EC15pp%2033-34.pdf>
- SARACENO, Chiara (2004) "Qué derechos y obligaciones, qué tipo de recursos? Visiones de la ciudadanía a través del prisma de género" Actas del Congreso Internacional SARE 2004 ¿Hacia qué modelo de ciudadanía?, Bilbao, 10 y 11 de noviembre de 2004.
- TOBIO, Constanza. (2005) Madres que trabajan: Dilemas y estrategia, Anaya. Madrid.
- TRONTO, Joan.(2004) "Cuando la ciudadanía se cuida: una paradoja neoliberal del bienestar y la desigualdad". Actas del Congreso Internacional SARE 2004 ¿Hacia qué modelo de ciudadanía?, Bilbao, 10 y 11 de noviembre de 2004.
- VEGA, Cristina (2007) «Domesticación» del trabajo. Trabajos, afectos y vida cotidiana.  
Disponible en [www.sindominio.net/karakola/domesticacion.htm](http://www.sindominio.net/karakola/domesticacion.htm)
- YOUNG, IRIS MARION (1997) "COMMUNICATION AND THE OTHER: BEYOND DELIBERATIVE DEMOCRACY", EN INTERSECTING VOICES. DILEMMAS OF GENDER, POLITICAL PHILOSOPHY AND POLICY, PRINCETON UNIVERSITY PRESS.