



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO:  
CONSECUENCIAS Y RETOS PARA LOS DESPACHOS  
DE ABOGADOS**

**ANA OTERO PÉREZ 5º E-3 C**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO  
Prof: Sandra Cuadrado Nícoli**

**Ana Otero  
Pérez**

**LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO: CONSECUENCIAS Y RETOS  
PARA LOS DESPACHOS DE ABOGADOS**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS:

RESUMEN

ABSTRACT

PALABRAS CLAVE

GLOSARIO

### 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Propósito y estado de la cuestión.....5
- 1.2. Justificación.....6
- 1.3. Objetivos.....6
- 1.4. Metodología.....7
- 1.5. Estructura del trabajo.....8

### 2. MARCO TEÓRICO .....9

- 2.1. **Nuevos modelos de negocio**.....9
  - 2.1.1. ¿Qué entendemos por nuevos modelos de negocio?.....9
  - 2.1.2. La diversidad generacional y su impacto en los nuevos modelos de negocio.....10
    - 2.1.2.1. Medidas para la gestión de la diversidad generacional.....11
      - 2.1.2.1.1. Las estructuras horizontales como medida contra las estructuras jerárquicas.....12
      - 2.1.2.1.2. Los espacios de trabajo abiertos como medida para fomentar la colaboración y frenar el trabajo individualista.....12
    - 2.1.2.1.3. La jornada continua como medida para fomentar la conciliación familiar.....15
  - 2.1.3. La equidad de género y su impacto en los nuevos modelos de negocio .....13
    - 2.1.3.1. La conciliación familiar y medidas para fomentarla.....14
      - 2.1.3.1.1. El teletrabajo como medida para fomentar la conciliación familiar.....15
      - 2.1.3.1.2. El E-learning como medida para fomentar la conciliación familiar.....15
      - 2.1.3.1.3. La jornada continua como medida para fomentar la conciliación familiar.....15

### 2.2. **Los modelos de negocio clásicos**.....17

### 3. MARCO EMPÍRICO .....19

- 3.1. Objeto de estudio.....19
- 3.2. Metodología de estudio.....19
- 3.3. Resultados obtenidos.....19

### 4. CONCLUSIONES .....25

- 4.1. Conclusiones obtenidas en relación con los objetivos establecidos.....25
- 4.2. Posibles medidas para potenciar el cambio hacia los nuevos modelos de negocio.....29

Bibliografía.....33

Anexos.....37

## **RESUMEN**

El presente trabajo hace un análisis del impacto que la diversidad generacional y la equidad de género ha tenido en los nuevos modelos de negocio, para posteriormente comparar estos modelos con aquellos más clásicos, propios de los despachos de abogados. Para llevarlo a cabo, se ha hecho una extensa revisión de literatura, con la que se ha podido construir un marco teórico sobre ambos tipos de modelos. Además, se ha llevado a cabo una encuesta enfocada a personas que se dedican a la abogacía y a personas que trabajan en empresa. La conclusión a la que se ha llegado una vez analizada la revisión de literatura y los resultados de las encuestas es que, efectivamente, los modelos de negocio de los despachos de abogados están desactualizados y no se adaptan a las nuevas necesidades de la sociedad. Sin embargo, en las empresas tampoco hay un modelo totalmente eficaz y adaptado. Por ello, se proponen una serie de ideas para fomentar el cambio y adaptar la vida laboral a las exigencias de las nuevas generaciones.

## **ABSTRACT**

The present paper is an analysis of the impact that generational diversity and gender equity has had on the new business models, to later compare these with more classic models, typically used by law firms. To carry it out, an extensive literature review has been done, which it has been used to build a theoretical framework on both types of models. In addition, a survey has been carried out, focused on people who are dedicated to the legal profession and to people who work in companies. The conclusion that has been reached after analyzing the literature review and the results of the surveys is that, in fact, the business models of law firms are outdated and do not adapt to the new needs of society. However, in companies there is not a totally effective and adapted model. Therefore, some ideas are proposed to promote the change and adaptation of the working life to the demands of the new generations.

**PALABRAS CLAVE:** Nuevos modelos de negocio, modelos de negocio clásicos, diversidad generacional, equidad de género, conciliación laboral, flexibilidad laboral, estructuras de trabajo.

**KEY WORDS:** New business models, classic business models, generational diversity, gender equity, work-life balance, work flexibility, work structures.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Propósito y estado de la cuestión**

El propósito general de este trabajo de investigación es el estudio del **impacto que la diversidad generacional y la equidad de género tienen en los nuevos modelos de negocio**, para su posterior **comparación con los modelos de negocio clásicos** propios de los despachos de abogados.

La diversidad generacional y la presencia de *Millennials* (nacidos entre 1980 y 2000) en el ámbito laboral está suponiendo un cambio en la estructura del trabajo. Según el informe de PwC “Millennials at work” (2011), el 75% de los trabajadores en 2020 será de esta generación. Estos factores tienen ya un impacto en el mercado laboral, así como una repercusión en la gestión de recursos humanos en las empresas, dando lugar a nuevos modelos de negocio.

Los nuevos trabajadores se caracterizan por su pensamiento crítico y flexible, que se ve reflejado en sus demandas en el entorno laboral. La flexibilidad laboral ya no es solo la fijación de un modelo laboral que elimine trabas en la contratación, sino que hablamos de flexibilidad haciendo referencia también a la gestión del tiempo en el trabajo (Álvaro Fariñas, 2016).

Por un lado, los trabajadores llaman al cambio en relación con los espacios de trabajo, apostando por espacios abiertos y ambientes más colaborativos. En esta línea, critican la rigidez de los horarios y buscan una mayor flexibilidad. Además, persiguen un modelo de dirección menos jerárquico, apostando por modelos diferentes de liderazgo. En consecuencia, esta franja generacional está aportando valores que tienen un impacto positivo en la sociedad y en el ámbito laboral: tolerancia, mentalidad global, alta preparación, retribución justa, diversidad, flexibilidad, entre otros.

Por otro lado, la equidad de género es un motor de cambio (Carla Zumbado, 2003) que en los últimos años ha conseguido tener una gran repercusión en los modelos de negocio, introduciendo numerosas mejoras con relación a la conciliación familiar, la equidad salarial o la flexibilidad en las jornadas laborales.

Por lo tanto, hay un pilar fundamental que las empresas deben tener en cuenta para funcionar con estos nuevos modelos: la creación de una nueva estructura interna que

refleje los cambios que se están dando en la sociedad y sepa adaptarse a las nuevas necesidades y aspiraciones de los próximos trabajadores.

### **1.2. Justificación:**

En el Observatorio Generación&Talento presentado por Generaciona, se detallan las cinco generaciones que habitan en nuestra sociedad: Veteranos, Baby boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z. En las dos últimas, donde se encuentran trabajadores adolescentes hasta personas de 36 años, destaca una formación más amplia y un rechazo a las estructuras de gestión empresarial tradicionales (se busca una mayor conciliación laboral, una mayor creatividad y más autonomía).

Los nuevos modelos de negocio introducen valores muy positivos que antes pasaban desapercibidos en el ámbito laboral y que se han convertido en una fuente de motivación para el trabajador.

La diversidad generacional supone un cambio en términos de aspiraciones y valores. La mentalidad y forma de trabajo de la sociedad actual está suponiendo una evolución que en muchos aspectos se ve reflejada en el ámbito laboral. Algunos de los aspectos en los que podemos ver un avance son la conciliación familiar, la equidad de género o la flexibilidad en las jornadas laborales.

Siendo este un gran avance para la sociedad, considero interesante ver su aplicación práctica en el trabajo y ver qué retos supone para sectores más clásicos, como es el caso de los despachos de abogados, que analizaremos más adelante. Por esto mismo, se ha decidido no solo hacer un estudio basado en la revisión de literatura, sino añadir una parte empírica, en la que a través de una encuesta se nos permita obtener un enfoque práctico sobre cómo son los modelos de negocio de los trabajadores en la actualidad.

### **1.3. Objetivos**

El objetivo general de este trabajo, definido en el primer apartado, es estudiar el impacto que la diversidad generacional y la equidad de género tienen en los nuevos modelos de negocio para, posteriormente, analizar los retos y consecuencias que suponen estos modelos para los despachos de abogados. Este objetivo general se puede descomponer en varios objetivos específicos:

- Investigar la diversidad generacional actual y su impacto en los nuevos modelos de negocio: nuevas formas de trabajo y cambios en las estructuras jerárquicas.
- Estudiar la equidad de género y su impacto en los nuevos modelos de negocio: flexibilidad de las jornadas laborales, conciliación familiar y equidad salarial.
- Analizar los modelos de negocios más clásicos, propios de los despachos de abogados.
- Comparar ambos tipos de modelos, ver las dificultades que el panorama actual supone al modelo de negocio de los despachos de trabajo.

#### **1.4. Metodología**

Para alcanzar los objetivos planteados va a llevarse a cabo una investigación que combine técnicas cualitativas y cuantitativas, con el fin de comprender mejor los modelos de negocio y ver cómo se reflejan en la situación laboral actual.

En primer lugar, se hará una revisión de la literatura con el fin de obtener información suficiente que permita adquirir un amplio conocimiento de los distintos modelos de trabajo, y así poder contrastar ambos de una forma detallada y clara. Para ello, se obtendrán artículos científicos a partir de bases de datos como Google Scholar o DialNet, obras de autores en la materia y el repositorio de U.P. Comillas para artículos académicos en la materia.

En segundo lugar, para llevar a cabo una comparación más precisa de los modelos, se llevarán a cabo una serie de cuestionarios destinados a trabajadores de distintas empresas y despachos. De esta manera, podremos obtener datos reales de la situación actual laboral y cómo la vive el trabajador. Con la información obtenida, podremos realizar distintos cálculos que proporcionen datos relevantes para este trabajo como, por ejemplo, cómo se plantea la conciliación laboral en la empresa y en los despachos de abogados, así como el trato que reciben hombres y mujeres en este aspecto.

Por lo tanto, este enfoque de investigación utiliza una metodología híbrida, combinando métodos cualitativos, con el fin de explorar los objetivos planteados, y métodos cuantitativos, que permitan llevar a cabo un análisis más preciso.

### **1.5. Estructura del trabajo**

Este trabajo se estructurará en cuatro partes. El apartado primero, *Introducción*, expondrá los objetivos, la justificación del tema y el interés personal en el mismo.

El apartado segundo se compondrá del *Marco Teórico*. En este se explicarán, una vez realizada una extensa revisión literaria, los nuevos modelos de negocio y los cambios que impulsan en la forma de trabajo. En este apartado, se desarrollarán los conceptos de diversidad generacional y equidad de género, así como sus implicaciones en el trabajo. Además, se analizará los negocio más clásicos, propios de los despachos de abogados, donde podrá apreciarse las diferencias existentes entre los mismos y los nuevos modelos de negocio.

En el tercer apartado se desarrolla el *Marco Empírico*. En el mismo se explica el objetivo y la metodología usada. Además, se desarrollarán los resultados de las encuestas, recabando para ello la información obtenida de las mismas. La encuesta, dirigida en concreto a personas que se dedican a la abogacía y a personas que trabajan en una empresa, tiene como objetivo mostrarnos cómo se presentan las diferencias explicadas en la práctica. El objetivo en este apartado es comparar los distintos tipos de modelo de negocio a partir de la información obtenida.

Por último, en el cuarto apartado, *Conclusiones*, se expondrán las conclusiones alcanzadas tras la investigación, viendo si las mismas están en línea con los objetivos del trabajo. Además, se recogen una serie de ideas para fomentar el cambio en los espacios de trabajo

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Nuevos modelos de negocio

#### 2.1.1. ¿Qué entendemos por “nuevo modelo de negocio”?

Como se ha explicado en la Introducción de este trabajo, se van a analizar los nuevos modelos de negocio. En este sentido, definimos los mismos como las nuevas formas de trabajo que se están creando a consecuencia de la diversidad generacional (los cambios que las nuevas generaciones de trabajadores promueven: estructuras horizontales y nuevos espacios de trabajo) y por las mejoras que la equidad de género y su impacto han tenido en la forma de trabajar (conciliación laboral, flexibilidad laboral).

Las nuevas generaciones representan un verdadero reto en el mundo laboral, han revolucionado la percepción del mundo y las empresas han tenido que adaptarse a las necesidades de los trabajadores (Nicole Wallentin, 2016). En este sentido, como explica Paola Racana, managing director de Racana Executive Search, *“para poder entender al equipo, es importante comprender que las necesidades y paradigmas socio-laborales cambiaron”*.

Como mencionábamos anteriormente, la mentalidad y la forma de trabajo de la sociedad actual está dando lugar a unos modelos de negocios que incorporan nuevas prácticas laborales, introduciendo valores muy positivos. Los nuevos modelos se han visto influenciados, entre otras causas, por el impacto de la diversidad generacional y la equidad de género. En primer lugar, la diversidad generacional ha supuesto un cambio en las aspiraciones y necesidades de los nuevos trabajadores, que defienden un modelo de trabajo más flexible, colaborativo, con espacios de trabajo abiertos y estructuras menos jerárquicas. Por otro lado, la equidad de género, como motor de cambio (Carla Zumbado, 2003), ha potenciado la conciliación familiar, la equidad salarial y la flexibilidad laboral.

En este sentido, podemos analizar el impacto que están suponiendo estos cambios en los modelos de negocio y en la satisfacción de los trabajadores. Un estudio realizado por la consultoría Regus en 2011 concluye que el 80% de las empresas españolas encuestadas considera que la conciliación de la vida laboral y personal ha aumentado su satisfacción y motivación. Por lo tanto, las empresas deben centrarse en potenciar estos cambios, ya que una mayor satisfacción y motivación, suele ir aparejada a una mayor productividad en el trabajo.

### 2.1.2. La diversidad generacional y su impacto en los nuevos modelos de negocio:

Durante el desarrollo de este trabajo, cuando hacemos referencia a la diversidad generacional, nos referimos a algo tan sencillo como la convivencia de distintas generaciones en un mismo trabajo. Se trata de una realidad innegable y su gestión, un proceso ineludible para cualquier profesional de los recursos humanos (Escuela de Negocios y Dirección, 2018). Se trata de algo consustancial a la sociedad y a las personas, por lo que no gestionarla es como no gestionar la digitalización (Observatorio GT, 2017).

Hoy en día, en un mismo trabajo, pueden convivir cinco generaciones distintas (Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z) y cada una de ellas defiende unos valores y unas formas de actuar en el trabajo diferentes. Los Veteranos son personas nacidas antes de 1955 que han desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en una sola empresa y muchos de ellos están ya jubilados. Los Baby Boomers nacieron entre 1956 y 1970 y son los que se encuentran en puestos de alta dirección en la actualidad, también acostumbrados a trabajar muchos años en una misma empresa. Ambas generaciones están acostumbradas a trabajar en ambientes jerárquicos e individualistas. Por otro lado, se encuentra la Generación X, nacidos entre 1971 y 1981 y que son la mayoría en el mercado laboral. Son una generación que accedieron al mercado laboral en una época de incertidumbre por el fin de la Guerra Fría, destacan por buscar desarrollo profesional y estabilidad laboral, al igual que las generaciones anteriores, suelen pasar la mayor parte de su carrera profesional en una misma empresa. La generación Y (1980-1995), es la conocida como la de los “Millennials”, destacan por no entender de jerarquías y haberse desarrollado en un mundo globalizado y digital. Además, se trata de la generación mejor formada, que busca dedicarse a aquello que le apasiona. Por último, la generación Z (1995-Actualidad), son nativos digitales que buscan una renovación de las estructuras de trabajo. En este sentido, es importante recalcar y prestar atención a las necesidades de las nuevas generaciones, que son las que ocuparán la mayoría de los puestos de trabajo en los próximos años.

En suma, las generaciones que conviven ahora en el ámbito laboral tienen una visión del trabajo diferente que, si se gestiona adecuadamente, puede dar lugar a beneficios para la empresa, debido a la variedad de conocimiento y experiencia que tiene cada uno. Sin embargo, si no se gestiona esta diversidad, puede dar lugar a una pérdida de talento y una disminución de la productividad en el trabajo.

Tanto la Generación Y como la Z destacan por defender una nueva estructura laboral y una formación más amplia que las anteriores generaciones, así como un conocimiento digital muchísimo mayor. Sus intereses se centran en conseguir una estructura laboral alejada de las tradicionales, buscando una mayor flexibilidad, espacios de trabajo abiertos y más colaborativos y modelos de dirección menos jerárquicos. La Generación Z, dado su temprana edad, no está todavía muy presente en el ámbito laboral, pero su mentalidad, aspiraciones y necesidades suponen un reto de cambio para las empresas que deberán empezar a actuar y adaptar sus espacios y formas trabajo, con el fin de poder ofrecer modelos de negocio adecuados una vez se incorpore esta generación al ámbito laboral.

Según el informe de PwC “Millennials at work” (2011), el 75% de los trabajadores en 2020 será de esta generación, por lo que las empresas no solo tienen como reto conseguir una buena convivencia de las distintas generaciones, sino que tienen que adaptarse a las nuevas estructuras que fomentan las nuevas generaciones, que suponen un amplio porcentaje del total de trabajadores. Es importante entender como empresarios que la manera de gestionar a un grupo tan heterogéneo de personas tiene que ser distinta, para lograr así lo mejor de cada trabajador (Ana Ortiz, 2017).

La diversidad generacional va más allá del uso de la tecnología o el lugar de trabajo. Las generaciones más adultas (Baby Boomers y Generación X) se caracterizan por buscar la estabilidad y respetar la autoridad, mientras que las nuevas generaciones buscan un trabajo más colaborativo y tienen una mayor capacidad de adaptación a los cambios. Estas nuevas generaciones tienen una mayor conciencia social y compromiso con las causas solidarias, dándole importancia tanto a la flexibilidad y las posibilidades de conciliar la vida laboral y la personal, como a beneficios relacionados con cheques guardería, gimnasio o actividades deportivas (Observatorio GT, 2017). Además, entre sus exigencias, se encuentra la de estructuras horizontales, donde se reduzca la jerarquía y se fomente una mayor responsabilidad de los trabajadores.

#### **2.1.2.1. Medidas para la gestión de la diversidad generacional**

Una vez explicado el fenómeno de la diversidad generacional y la importancia de su gestión, vamos a exponer una serie de medidas que, aplicadas al ámbito laboral, pueden facilitar la gestión de la diversidad generacional. En este sentido, los departamentos de Recursos Humanos han de afrontar este desafío e implantar medidas que logren una sinergia que mejore el rendimiento de la empresa. Por ejemplo, un cambio en los espacios de trabajo puede ayudar a gestionar la diversidad. En este sentido, el *Open Space*

es una manera de fomentar la interacción, compartir conocimientos y facilitar la integración de las distintas generaciones. Ofrecer un espacio abierto hace que los distintos trabajadores se mezclen entre ellos, conociéndose e intercambiando sus experiencias y conocimientos. Otra manera de integrar las distintas generaciones es llevando a cabo un *Reverse Mentoring*, que permita transmitir conocimientos y habilidades entre las distintas generaciones. Por ejemplo, las generaciones con más experiencia en la empresa pueden transmitir a las generaciones más jóvenes sus conocimientos sobre el funcionamiento y la forma de trabajo, mientras que las generaciones X e Y pueden transmitir sus conocimientos digitales (Inmaculada Rodríguez, 2017).

En suma, medidas como las expuestas son una forma de adaptarse a la situación laboral, en la que se está dando una convivencia de muchas generaciones y es necesario que se lleve a cabo un cambio por parte de las empresas. Además, a la vez que se gestiona este fenómeno, se logra un mejor funcionamiento en el trabajo.

En relación con las exigencias y necesidades de las nuevas generaciones, como adelantábamos antes, se busca lograr medidas que flexibilicen los espacios de trabajo, haciéndolos más colaborativos y participativos, así como estructuras de trabajo más horizontales, donde los trabajadores tengan una mayor responsabilidad.

#### **2.1.2.1.1. Las estructuras horizontales como medida contra las estructuras jerárquicas**

Las estructuras horizontales, o por lo menos estructuras donde la jerarquía clásica propia del trabajo es reducida, son una medida de cambio impulsada por las nuevas generaciones y cuya integración a las organizaciones supone un reto. Los trabajadores son maduros e independientes, alejándose del trabajador clásico que, fiel a su empresa, realizaba el trabajo ejecutando órdenes. Los nuevos trabajadores se sienten responsables y comprometidos con su trabajo. La responsabilidad es uno de los factores que fomenta la productividad de la organización, como ya precisaba Peter Drucker en 1999 o Dan Pink en su Ted Talk "*The puzzle of motivation*" en 2010. El problema que se plantea es que las estructuras jerárquicas suponen un freno al desarrollo de la responsabilidad individual (José Miguel Bolívar, 2014) y, los nuevos trabajadores, motivados e inconformistas, buscan dicha responsabilidad. Lograr una estructura más horizontal permite que exista una mayor interacción entre los empleados y los equipos de trabajo.

Por lo tanto, llevar a cabo una estructura de responsabilidad con un carácter más horizontal, fomentaría la productividad de la empresa como consecuencia de la mayor responsabilidad cedida a los trabajadores.

#### **2.1.2.1.2. Los espacios de trabajo abiertos como medida para fomentar la colaboración y frenar el trabajo individualista**

Los nuevos modelos de trabajo llaman al cambio en relación con los espacios de trabajo. En este sentido, se busca desarrollar medidas que potencien la colaboración y el trabajo en equipo. Como consecuencia de esto, surgen conceptos como los espacios de trabajo *Open Space*, que antes mencionábamos. Estos espacios consisten en lugares de trabajo abiertos, sin despachos individuales, donde todo el mundo tiene una visibilidad inigualable y donde conviven tanto directivos, como becarios, pasando por el resto de los trabajadores.

Estos espacios, aunque surgen en Alemania, se han reinventado en Silicon Valley, donde se relanzaron los espacios laborales en función de las necesidades de los empleados y los objetivos de la empresa y se fomentaron los ambientes abiertos y colaborativos que potencian la innovación, la horizontalidad y el trabajo en equipo.

El entorno que fomenta la colaboración es una tendencia que crece con rapidez y, como demuestran datos de un estudio realizado por Spaces, el 88.7% de los españoles prefieren trabajar junto a otros profesionales. En este sentido, Philippe Jiménez, Country Manager de Spaces en España dice que *“la interconexión entre profesionales es muy importante para obtener sinergias y aumentar su productividad”*.

El concepto de lugares de trabajo *Open Space* ha supuesto un cambio de mentalidad en la mayoría de las empresas a la hora de proyectar sus oficinas, suponiendo una nueva forma de entender el espacio físico y un cambio profundo que se adapta a las necesidades de los trabajadores y la sociedad actual. Grandes empresas como Google y Amazon utilizan este modelo de trabajo porque es una forma de crear una cultura en la que se reducen jerarquías, se facilita la colaboración y se crea valor.

En suma, la diversidad generacional y la presencia mayoritaria de las nuevas generaciones en el trabajo están haciendo que las empresas no solo deban llevar medidas que sirvan para integrar a todos los distintos tipos de trabajadores, sino también medidas que cubran las necesidades de las nuevas generaciones, que exigen cambios en el método y la estructura del trabajo. Estos cambios reflejan la idea de que los “empleados” han pasado

a ser “clientes” a los que la compañía debe cuidar si quiere mantener. Entendiendo las oficinas como personas, diseñar un espacio de trabajo es hacerlo para todos los que trabajan en él (Actiu, 2017). Son una forma de reconfigurar el ambiente de trabajo y retener el talento de los trabajadores cuyas necesidades e intereses han cambiado. Así, como resaltan Ángeles Alcázar y Elena Cascante, socias directoras del Observatorio Generación y Talento, se debe gestionar la diversidad optimizando los recursos y capacidades diferenciales de cada generación, utilizando el impulso de la generación Y para renovar y actualizar a los Baby Boomers y aprovechar a los Baby Boomers para dar visión y enseñar a resolver conflictos a la generación Y.

### **2.1.3. La equidad de género y su impacto en los nuevos modelos de negocio**

En el espacio laboral, son muchos los casos en los que el hombre recibe un trato preferente o más favorable que la mujer. En este sentido, aunque los nuevos modelos de trabajo han supuesto el desarrollo de medidas muy positivas, la equidad de género sigue siendo un tema pendiente. Las nuevas generaciones sostienen demandas laborales que se enfocan en gran parte en promover dicha equidad, con el fin de lograr que la mujer reciba el mismo trato y sea más visible en determinados cargos, como los de gerencia, donde el porcentaje de mujeres es muy reducido en la mayor parte de las empresas españolas.

La desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral es un asunto que debe ser abordado urgentemente para poder entender el profundo cambio que está viviendo la economía social de mercado. Dos mil dieciocho ha sido un año importante para la equidad de género, donde el movimiento feminista ha logrado la escala global y se ha tomado conciencia, impulsando la sistemática de la diversidad por motivos de justicia y equidad (Ministerio de Economía y Empresa, 2018).

La incorporación de la mujer en los ámbitos de decisión empresarial se ha convertido en un tema de la agenda mediática social (Carlos Mas Ivars, 2017), en donde la diversidad empresarial es en una necesidad para la supervivencia a largo plazo de un negocio (Teresa Sánchez Vicente, 2017).

Introducir medidas de conciliación y flexibilidad horaria es algo fundamental para combatir la desigualdad de género en el trabajo. Para poder combatir este problema, primero es necesario identificar y tomar conciencia sobre el mismo (Roberto Martínez, 2017). Siguiendo esta línea, no solo es necesario identificar el problema, sino también

entender que la diversidad es una posibilidad de disponer de distintos conocimientos, habilidades y estilos cognitivos que permiten llegar a soluciones innovadoras y favorecer el trabajo en equipo (Pablo Mato, 2017). Es decir, hay que entender que no se busca la igualdad solo para conseguir un trato equitativo entre hombres y mujeres, sino también por todas las ventajas que lleva consigo la diversidad y una mayor presencia de la mujer en el trabajo.

### **2.1.3.1. La conciliación laboral y medidas para fomentarla**

La conciliación hace referencia a las acciones empresariales relacionadas con la forma de repartir el trabajo, con el fin de compatibilizar el tiempo que se dedica al trabajo y a la vida familiar (Laia Mestres, 2011). Se trata de un aspecto fundamental, enfocado a estrategias de flexibilización del tiempo. Para ello, hay 5 líneas de buenas prácticas de flexibilización: i.) flexibilidad en la jornada laboral, ii.) durante la trayectoria profesional, iii.) en el lugar de trabajo, iv) servicios de apoyo al empleado y v) políticas de formación y desarrollo (Nuria Chinchilla, 2011).

Algunas de las medidas que favorecen la conciliación son la posibilidad de teletrabajo o el e-learning, que potencian la autonomía y la gestión del tiempo, así como las jornadas continuas.

#### **2.1.3.1.1. El teletrabajo como medida de conciliación laboral**

El teletrabajo supone trabajar desde un lugar diferente a la oficina, pero que gracias a las nuevas tecnologías permite la comunicación y el correcto desarrollo de las funciones del trabajador a distancia.

Entre las ventajas del teletrabajo, se puede destacar que supone una reducción de gastos de espacio, un aumento en la motivación de aquellos trabajadores a los que esta forma de trabajo les permite conciliar su vida personal y laboral de una manera más eficiente y un ahorro en desplazamientos. De esta manera, el teletrabajo es una herramienta perfecta para la conciliación que supondría un avance en la equidad de género.

Un informe llevado a cabo por Infoempleo en 2018 demuestra que, tanto hombres como mujeres, perciben que son ellas las que asumen una mayor responsabilidad en el ámbito familiar. Por esto mismo, medidas como el teletrabajo facilitan la racionalización de los horarios y permiten que tanto los hombres como las mujeres puedan organizarse y

conciliar su vida personal, pudiendo ambos asumir estas labores. Aunque algunas empresas pueden negarse a implantar el teletrabajo por considerar que supone una pérdida de control, como dice Jordi Damià, director de Setesca Talent, *“si no confías en una persona y tienes que estar viendo cómo trabaja, es mejor que la despidas”*.

#### **2.1.3.1.2. El E-learning como medida de conciliación laboral**

Medidas como el E-learning son otra forma de fomentar la conciliación laboral. Tanto las empresas, que entienden el conocimiento como uno de los elementos más valiosos, y los propios trabajadores, que buscan potenciar sus conocimientos y crecer en la empresa, están a favor de proyectos de formación en el trabajo. En este contexto es donde aparece el E-learning, como un sistema de formación cuya característica principal es que se realiza a través de internet. Esto permite que el trabajador pueda autogestionar su tiempo y ser más autónomo, pudiendo compaginar su aprendizaje con sus circunstancias profesionales, personales y familiares que afectan a su desarrollo.

#### **2.1.3.1.3. La jornada continua como medida de conciliación laboral**

Otra de las medidas que fomentan la equidad en el trabajo es la jornada continua de trabajo. Esta medida supone realizar la jornada laboral sin una pausa que rompa el tiempo de trabajo, excepto los descansos obligatorios por ley, de 15 minutos cada 6 horas. Sin embargo, pueden darse situaciones, excepcionales, donde no pueda llevarse a cabo. Por ejemplo, depende de la distribución del trabajo que haga cada empresa, pudiendo variar en función de la actividad requerida en determinados periodos, quedando supeditada a los picos de trabajo o las necesidades del cliente.

Esta medida permite que el trabajador elija la jornada (partida o continua) que más se ajuste a sus necesidades conciliatorias por motivos personales y/o familiares y, así, lograr un equilibrio de intereses (Telefónica, 2018). En esta línea, también puede ofrecerse a los trabajadores flexibilidad en los horarios de inicio y finalización de la jornada de trabajo, permitiéndoles realizar su trabajo con el horario que mejor se adapte a su vida personal, siempre con el límite de cumplir y cubrir las obligaciones laborales.

La Encuesta de Población Activa del INE, demuestra que en 2013 el 95% de personas que permanecían inactivas eran mujeres. Además, recalca que el porcentaje de mujeres con ocupación disminuye cuando son madres, mientras que el dato de los hombres va en

aumento (WorkMeter, 2015). Esto demuestra que la falta de conciliación lleva a las mujeres a salir del mercado laboral y enseña la importancia de fomentar este aspecto.

Como explica la guía elaborada por Telefónica “+ de 100 medidas que impulsan la Igualdad, Conciliación y Diversidad”, es importante no solo impulsar medidas de cambio, sino comprometerse con las mismas y que haya un compromiso de la dirección en seguir avanzando en la igualdad de oportunidades.

En España, un ejemplo claro de estos cambios es Iberdrola. Por un lado, cuenta con un 35,7% del consejo de administración mujeres, cifra que ha crecido un 50% en una década. Además, es la primera empresa del Ibex35 en implantar la jornada continua, en la que los empleados pueden reducir la jornada a 5 horas hasta que su hijo cumpla 1 año. Las mujeres tienen servicio retribuido de 15 días antes del parto. La diversidad, se plantea en Iberdrola como una realidad enriquecedora que forma equipos de diferentes perfiles que buscan la excelencia, el esfuerzo y la lealtad (Baldomero Navalón).

En el informe de la OCDE “Perseguir la igualdad de género: una batalla cuesta arriba”, ante la cuestión de ¿cuáles son las barreras que aún dificultan el acceso de la mujer al mercado laboral? la mayoría contestó que “la poca flexibilidad y facilidad para el cuidado de los hijos” (El mundo, 2017).

En conclusión, es importante dar visibilidad y fomentar la necesidad de cambio en este aspecto. Los estudios más recientes, como el elaborado por el Fondo Internacional Monetario “*Women In Finance*”, demuestran que mujeres y hombres se complementan unos a otros en el ámbito del trabajo, ya que cada uno aporta distintas habilidades y perspectivas. Es decir, la diversidad general no solo supone un aumento de la dotación del trabajo en términos absolutos, sino que también mejora la productividad (Ministerio de Economía y Empresa, 2018).

## **2.2. Modelos de negocio clásicos**

Como se viene explicando en este trabajo, el mundo laboral está cambiando. En los modelos de negocio más clásicos, la conciliación de la vida personal y la laboral, así como la flexibilidad o los espacios de trabajo no eran aspectos prioritarios para los trabajadores. En cambio, el salario era el factor determinante al pensar en una empresa ideal (Hostelur Innovación, 2019), un factor que sigue siendo importante en los nuevos modelos, pero que ha dejado de ser el más importante o el único que se tiene en cuenta.

Cuando hablamos de modelos de negocio clásicos, nos referimos a la forma en la que se desarrollaba el trabajo antes de que cobrasen importancia aspectos como la conciliación familiar, la flexibilidad laboral o el desarrollo profesional. Sin embargo, aún teniendo tanta importancia en la forma en la que se gestionan hoy en día las empresas, sigue habiendo determinados sectores que son más reticentes a dichos cambios, y mantienen una forma de trabajar que no se adapta a la sociedad actual y sus nuevas necesidades.

En este sentido, destaca el modelo de negocio en el que se desenvuelven los despachos de abogados españoles, en concreto, los más importantes y con mayor facturación. Se caracterizan por no avanzar con la sociedad y sus nuevas necesidades, con una cultura de trabajo que no sabe gestionar el desarrollo profesional que requieren los trabajadores (Expansión, 2017). Como dice el consultor legal Christopher Bockman, *“la abogacía es una profesión antigua y tal vez muchos despachos son demasiado rentables como para plantearse las grandes preguntas que conducen al cambio”*. Esto puede desembocar en una pérdida de talento, como ha sucedido en grandes despachos, que se han visto en la situación de perder a excelentes trabajadores por no ofrecerles un plan de desarrollo profesional que fuese compatible con sus circunstancias y necesidades.

El problema es que, aunque los despachos de abogados también deberían adaptarse a los nuevos modelos de negocio, sus resultados económicos son tan buenos que la mayoría no ve la necesidad y se resiste a cambiar su estrategia a corto plazo (Almudena Vigil, 2015). Sin embargo, ignorar los cambios puede afectar a los despachos de abogados, ya que las nuevas generaciones fomentan un nuevo estilo de abogacía, y como explica Bockman *“la revolución digital y la generación que la acompaña van a impactar en la manera de trabajar. Los Millenials son más emprendedores, han encontrado maneras más flexibles de trabajar y, al mismo tiempo hacer más atractivo el oficio de abogado”*.

En este sentido, los despachos de abogados destacan por sus estructuras jerárquicas y horarios laborales más rígidos y de mayor duración. Los despachos son como una pirámide (Marisa Méndez, 2013), en los que la carrera es una ascensión que dura varios años y a los que no todos llegan. Además, como mencionábamos antes, este tipo de estructuras frenan, en cierto modo, la responsabilidad que buscan los nuevos trabajadores.

En este sector, suele justificarse ese régimen más estricto y anclado al pasado con el cliente. El cliente es quien controla el horario de los abogados, encarga lo que necesita con el deseo de que, al día siguiente, cuando vuelva a su jornada laboral, ese asunto concreto esté resuelto por su abogado. Además, esa disponibilidad de cara al cliente hace

que haya mucha competencia entre los despachos de abogados ya que, si uno decide no atender a sus clientes a partir de determinadas horas, el cliente puede acudir a otro despacho que sí esté dispuesto a dedicarle más horas.

Esta forma de trabajo supone un obstáculo para la conciliación entre la vida personal y la familiar, debido a las largas jornadas de trabajo y la poca flexibilidad que se permite en la gestión del tiempo. Por ejemplo, el despacho de abogados Ashrust admite este alto nivel de exigencia y sacrificio, indicando que este trabajo implica que *“el abogado no sea dueño de su tiempo y tenga que adecuar sus horarios a dar un mejor servicio a su cliente”*. Como se ha mencionado antes, esta forma de trabajo hace que los despachos se enfrenten a la posibilidad de perder talento, por no ofrecer una flexibilidad y conciliación que se adapte a las necesidades de los trabajadores. En este sentido, una encuesta realizada por el Consejo General de la Abogacía Española reveló que un 57% de las abogadas españolas consideran que el techo de cristal es una realidad evidente (Cinco Días, 2018). En los estudios de género, el techo de cristal hace referencia a la limitación en el ascenso laboral de las mujeres, que les impide seguir avanzando. Esto se debe en gran medida a la forma de trabajar en los despachos de abogados que venimos definiendo, que en aquellos casos en los que no ofrecen una conciliación adecuada, la mujer se ve en la situación de frenar su carrera profesional por no haberle ofrecido una conciliación adecuada.

### **3. MARCO EMPÍRICO**

#### **3.1. Objeto de estudio**

El objetivo principal de realizar este estudio ha sido el de recabar información práctica y personal sobre los modelos de negocio. La finalidad es ver cómo difieren las respuestas entre aquellos que trabajan como abogados, donde por regla general se sigue un modelo de negocio clásico, y aquellos que trabajan en una empresa, que tienden a los nuevos modelos de negocio. En este sentido, se pretende con la información obtenida comprobar que efectivamente los abogados funcionan a través de un modelo clásico, que supone un freno para la conciliación laboral, la equidad de género y las necesidades laborales que surgen a partir de la diversidad generacional en el trabajo (espacios abiertos y estructuras menos jerárquicas).

#### **3.2. Metodología de estudio**

Este estudio se ha llevado a cabo mediante la utilización de un método cuantitativo, en concreto, la realización de encuesta on-line (ver Anexo I) que ha sido distribuida a través de medios electrónicos (email, redes sociales, etc.). La muestra ha sido completada por personas que se encuentran trabajando actualmente, entre edades de 22 y 65 años. Las preguntas que se han realizado hacen referencia al espacio de trabajo, la jornada laboral, la conciliación y la equidad de género en los puestos de responsabilidad.

El análisis de los resultados va a basarse en contrastar las respuestas de las personas que se dedican a la abogacía y aquellas que trabajan en una empresa.

### **3.3. Resultados obtenidos**

En primer lugar, se ha recabado información sobre el horario de entrada y salida de los trabajadores. En España, la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo efectivo es de cuarenta horas semanales, por lo que la jornada laboral diaria será, por regla general, de 8 horas de trabajo efectivo. El horario habitual es de 09:00 a 18:00 horas, con un descanso de comida de una hora. Sin embargo, este horario es flexible ya que la jornada laboral será la que se pacte en los convenios colectivos o los contratos de trabajo. Suponiendo que todos los encuestados tuviesen un descanso de una hora para almorzar, la jornada laboral de aquellas personas que trabajan en un despacho sería de media 9.6 horas, mientras que en los trabajadores de empresa la media de la jornada laboral es de 8.4 horas de trabajo efectivo.

En este sentido, de los encuestados que se dedican a la abogacía, un 75% acaban su jornada laboral más tarde de las 18:00 horas. Este porcentaje es menor en aquellas personas que se dedican a trabajar en una empresa, siendo un 56% los que finalizan su trabajo más tarde de las 18:00 horas. En ambos casos, son mayoría los que terminan su jornada laboral más tarde de lo habitual. Este dato se ve afectado por el tiempo que la empresa/despacho establezca para almorzar, ya que dos personas pueden salir a la misma hora de trabajar pero tener descansos más largos y, por lo tanto, realizar más horas de trabajo efectivo que la otra. En la hora de salida también influye el tipo de jornada laboral, ya que, en una jornada continua, el trabajador puede finalizar su jornada laboral antes que otro, pero haciendo el mismo tiempo de trabajo efectivo.

La diferencia en la jornada laboral de abogados y aquellos que trabajan en una empresa, no parece drástica según los porcentajes. Sin embargo, un 66.6% de las personas que trabajan en un despacho de abogados, afirman seguir trabajando en casa haciendo horas

extras una vez finalizada su jornada. El porcentaje es considerablemente más bajo en aquellas personas que trabajan en una empresa, donde solo un 22.5% hacen horas extras trabajando en su casa. Esto se debe en gran medida a la disponibilidad total que los abogados ofrecen la mayoría del tiempo a sus clientes. Como mencionábamos antes, los clientes marcan de cierto modo el horario de los abogados, ya que estos deben cubrir sus necesidades en el menor tiempo posible. Así, aunque teóricamente parezca que la jornada laboral es similar entre ambos sectores, la diferencia es claramente apreciable en las horas extras que un abogado dedica a su profesión.

Las horas extras están estrechamente relacionadas con una conciliación pobre, que no sepa gestionar las necesidades de la vida personal del trabajador con su vida profesional. De hecho, el 100% de los abogados encuestados considera que hay determinadas actividades (deportes, médico, etc.) que están dejando de realizar con su hijo/s por culpa del trabajo. En cuanto a las personas que trabajan en una empresa, son un 50% los que consideran que el trabajo les impide pasar tiempo con su hijo/s. Estos datos nos muestran como la conciliación laboral de los despachos de abogados es mucho menor que la de las empresas. Esto puede deberse al hecho de que el abogado deba estar siempre disponible y, aun teniendo una jornada laboral correcta, al llegar a casa deba seguir trabajando y no pueda disfrutar de actividades familiares.

Al preguntar qué actividades consideran los encuestados que el trabajo le impide realizar con sus hijos, las opciones que se han dado son: i.) deportes, ii.) médico, iii.) otras o iv.) “nada, considero que el trabajo me permite conciliar mi vida laboral y personal perfectamente”. Del total de encuestados con hijos, un 38% considera que el trabajo le impide realizar deportes con su hijo/s, otro 23% cree que el trabajo es un impedimento para poder acompañar a su hijo al médico, el 4% opinan que dejan de realizar otras actividades diferentes al deporte o al médico y , el restante 35% considera que el trabajo no le impide realizar ninguna actividad con su hijo y que concilia su vida laboral con la personal. A la luz de los resultados, la mayoría de los encuestados, un 65%, trabaja en un ambiente que no le permita conciliar su vida personal y laboral, y sienten que éste les impide realizar determinadas actividades familiares.

En esta misma línea, se ha preguntado a los encuestados qué consecuencias consideran que puede tener que decidan tener un hijo. De las personas que se dedican a la abogacía, un 12.5% consideran que no tendría ninguna implicación, mientras que el 87.5% cree que puede acarrear consecuencias tales como no optar a una promoción o menos dedicación.

Por el contrario, de los encuestados que trabajan en una empresa, un 44% opina que la decisión de tener un hijo no supone ninguna consecuencia en su trabajo. Si contrastamos las respuestas dadas por mujeres y las de los hombres, en los despachos de abogados, las mujeres consideran el 25% que tener hijos no tendría ninguna consecuencia, mientras que un 75% opinan que implicaría dejar de optar a una promoción y trabajar menos horas. Las mujeres de empresa, un 25% opinan que no tendría ninguna consecuencia, otro 25% que implicaría no optar a una promoción y el 50% restante que supondría una dedicación menor. En cuanto a los hombres, entre aquellos que se dedican a la abogacía, un 50% creen que las implicaciones serían dedicar menos tiempo a su hijo y, el 50% restante, que limitaría su dedicación por cansancio. Por otro lado, entre los hombres que trabajan en una empresa, el 60% considera que decidir tener un hijo no tendría ninguna implicación en su trabajo y, el 40% restante, que supondría una menor dedicación en el trabajo.

A la luz de estos datos, podemos concluir que en los despachos de abogados los trabajadores sienten una presión mayor a tener hijos, ya que un 87.5% considera que tendría consecuencias negativas. En las empresas, el porcentaje no es tan alto, pero sigue habiendo un 56% que opina que podría afectar a su dedicación o a posibles promociones. Si comparamos las respuestas de mujeres y hombres, en los despachos de abogados, solo el 25% de mujeres consideran que no tendría ninguna implicación, mientras que el resto, tanto hombres como mujeres, creen que afectaría a su trabajo. En cuanto a los trabajadores de empresa, hay un 25% de mujeres que opinan que no tendría ninguna consecuencia frente a un 60% de hombres. Por lo tanto, en las empresas parece que los hombres están menos condicionados por ser padre. Además, entre las posibles consecuencias que tendría tener un hijo, ninguno de los hombres encuestados ha mencionado la posibilidad de no optar a una promoción, mientras que el 75% de las mujeres encuestadas que se dedican a la abogacía y el 25% de aquellas que trabajan en una empresa opinan que esta decisión supondría un freno en su carrera profesional. Es decir, los hombres ven algunas consecuencias negativas como puede ser una menor dedicación a su trabajo por cansancio o dedicar menos tiempo a su hijo, pero ninguna de ellas influye en el trato que reciben en su puesto de trabajo. Sin embargo, las mujeres ven consecuencias en la forma en la que pasarían a ser valoradas en su trabajo, limitando el decidir ser madre sus posibilidades de promoción.

En cuanto a los espacios de trabajo, se ha preguntado a los encuestados si su espacio de trabajo consiste en un espacio abierto, despachos individuales o un espacio mixto con

ambas cosas. Un 25% de los abogados encuestados trabaja en un espacio con despachos individuales, un 31% en espacios abiertos (*Open Space*) y el restante 44% cuentan con ambas cosas en su trabajo. Aquellos que desarrollan su trabajo en un espacio mixto, lo describen como una buena forma de trabajar en equipo y de tener a su vez cierta privacidad cuando sea necesario. Se ha definido como un tipo de espacio que fomenta la comunicación, el buen ambiente y la productividad. En cuanto al trabajo realizado en su totalidad en espacios abiertos, los trabajadores han opinado que fomenta la resolución de dudas de forma conjunta, ayuda a la interpelación personal e incrementa el trabajo en equipo y el buen ambiente. Por su parte, aquellos que trabajan en un espacio de despachos individuales, dicen a su favor que esta forma de trabajo permite que el trabajador tenga una mayor concentración, pero un 60% de los mismos destacan el obstáculo que supone para la colaboración y el trabajo en equipo.

Por otro lado, de los trabajadores de empresa encuestados, un 25% define su espacio de trabajo como despachos individuales, otro 40% como *Open Space* y el 35% restante como un espacio mixto. Aquellos que desarrollan su trabajo en despachos individuales, destacan la tranquilidad, concentración y la intimidad que les proporciona el mismo. En este sentido, los encuestados que trabajan en espacios abiertos han destacado que fomenta el trabajo en equipo, la productividad, la comunicación y que supone una eliminación de las barreras en función de la categoría. Sin embargo, un 30% considera que supone más distracciones, dificultando la concentración y disminuyéndola. En cuanto a los trabajadores que desarrollan sus tareas en espacios mixtos, lo definen como una forma de tener privacidad y tranquilidad, facilitando al mismo tiempo el poder dar respuestas a consultas inmediatas y potenciar la comunicación y el trabajo en equipo.

De los datos obtenidos con relación al espacio de trabajo, de los encuestados, el mismo porcentaje de abogados y trabajadores de empresa tiene un espacio de trabajo basado en despachos individuales (25%). Sin embargo, en las empresas predominan los espacios totalmente abiertos, mientras que en los despachos los espacios tienden a ser mixtos. En este sentido, se ha destacado el aumento de productividad y trabajo en equipo con espacios mixtos o abiertos, así como la ayuda que supone a la hora de resolver dudas y comunicarse con los compañeros. Como aspecto negativo de estos espacios, resalta la dificultad para concentrarse que tienen algunos trabajadores. En relación con los espacios de despachos individuales, se destaca su tranquilidad y mayor concentración. Viendo los aspectos positivos y negativos de ambos, parece ser que un espacio mixto es el que más

beneficios aporta tanto al trabajador como a la empresa/despacho, ya que permite a los trabajadores aumentar su productividad y trabajo en equipo, dotándoles de la privacidad que puedan necesitar cuando tengan que desarrollar una tarea que requiera una mayor concentración o tranquilidad.

En relación con el espacio de trabajo, también se ha preguntado a los encuestados la percepción que tienen de su trabajo. Como opciones, los encuestados han podido elegir entre: i.) trabajo cooperativo, donde las tareas se llevan a cabo en grupos de trabajo y ii.) trabajo individualista, donde cada persona realiza una tarea distinta. Los datos obtenidos reflejan que el 40% de los trabajadores en una empresa consideran que su trabajo es individualista, mientras que el 60% sostiene que se trata de un trabajo cooperativo. En cuanto a aquellas personas que se dedican a la abogacía, un 44% de los encuestados consideran que su trabajo es individualista y el restante 56% que se trata de un trabajo cooperativo.

Dado que existe una relación entre el espacio en donde se desarrolla el trabajo y la percepción que una persona tiene del mismo, se han contrastado ambas preguntas, analizando cuántas personas que trabajan en un despacho individual consideran que su trabajo es individualista y cuantas de las que trabajan en un espacio abierto (total o mixto) consideran que su trabajo es cooperativo. En este sentido, un 64% de los encuestados que tienen un espacio de trabajo que se basa en despachos individuales, consideran que su trabajo es individualista. Esta cifra se reduce en aquellos trabajadores con espacios de trabajo abiertos o mixtos, donde solo un 33% considera que su trabajo sea individualista. Es decir, los espacios abiertos influyen en la percepción que los trabajadores tienen su trabajo. La opinión de los encuestados es que el espacio abierto fomenta la productividad y el trabajo en equipo y, además, se puede ver por los datos obtenidos que también da lugar a una percepción de trabajo cooperativo, donde las tareas se llevan a cabo en grupos de trabajo.

En relación con la equidad de género, se ha preguntado a los encuestados si en los puestos de responsabilidad de su trabajo hay más personas de un sexo que de otro. De la totalidad de los encuestados, un 73% ha contestado que hay más hombres en los puestos de responsabilidad de su trabajo, un 12.5% ha dicho que no hay más personas de un sexo que de otro en los puestos de responsabilidad y, el restante 14.5% ha respondido que hay un mayor número de mujeres. Ahora se va a diferenciar entre las respuestas que han dado los trabajadores que se dedican a la abogacía y aquellas personas que trabajan en empresa.

De entre los abogados, un 94% cuenta con más hombres que mujeres en los puestos de responsabilidad y, el 6% restante con más mujeres que hombres. Por otro lado, entre los trabajadores de empresa, en el 65% de los casos hay más hombres que mujeres en los puestos de responsabilidad, otro 17.5% de los casos hay el mismo número de hombres que de mujeres y el restante 17.5% hay más mujeres en los puestos de responsabilidad.

A la luz de estos datos, es claro que la presencia de los hombres en puestos de responsabilidad es mucho mayor que la de las mujeres. Ni en los despachos de abogados ni en las empresas están cerca de conseguir una equidad de género en este ámbito. Ciertamente, en el caso de los despachos de abogados, la desigualdad es mucho mayor, donde en el 94% de los casos predominan los hombres. Sin embargo, las empresas presentan también una cifra elevada, habiendo más hombres en los puestos de responsabilidad un 65% de los casos. Si relacionamos la falta de mujeres en puestos de responsabilidad con las consecuencias de tener hijos o la conciliación y, en relación con los datos mencionados anteriormente, la poca presencia de mujeres podría deberse a que, por ejemplo, un 75% de las abogadas encuestadas considera que el tener un hijo le impediría optar a una promoción. Además, un 100% de los abogados considera que el trabajo le impide realizar ciertas actividades familiares, como llevar a su hijo al médico o realizar algún deporte, lo que puede llevar a que en un determinado momento la mujer de prioridad a su familia debido a una mala conciliación por parte de su trabajo.

#### **4. CONCLUSIONES:**

##### **4.1. Conclusiones obtenidas en relación con los objetivos establecidos**

A partir de la revisión de literatura que se ha llevado a cabo, como la realización de la encuesta y los datos obtenidos de la misma, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

El objetivo de este trabajo y del estudio llevado a cabo era comprobar que los despachos de abogados tienen una forma de trabajar propia de un modelo de negocio clásico. En este sentido, se ha podido apreciar que, efectivamente, sí hay determinados aspectos en la forma de trabajar que encajan en los modelos de negocio clásico y se alejan de los nuevos modelos de negocio que se vienen definiendo a lo largo del trabajo.

En primer lugar, de los datos obtenidos y, como se ha predicho durante el desarrollo del trabajo, podemos observar que la conciliación laboral es mucho peor en los despachos de

abogados, donde un 100% de los encuestados considera que su trabajo le impide pasar tiempo con su hijo/s. Este dato, cuanto poco preocupante, se debe en gran parte a la disponibilidad absoluta que los abogados suelen ofrecer a sus clientes, disponibilidad que se ve traducida en horas extras que realizan en casa o en el propio trabajo y que impiden que el trabajador pueda realizar determinadas actividades familiares (un 66.6% de los abogados encuestados dedican horas fuera de su jornada laboral a trabajar en su casa). Aunque la cifra se reduce en aquellas personas que trabajan en una empresa, siguen siendo un 50% los que opinan también que hay determinadas actividades, como los deportes o ir al médico, que no pueden realizar con su hijo/s por el trabajo. Estos datos revelan que, en la mayoría de los casos, los encuestados no trabajan en un ambiente que les permita conciliar su vida personal con la laboral. En este sentido, parece necesario fomentar modelos de trabajo que concilien la vida familiar y la profesional. Como se ha explicado a lo largo del trabajo, una buena conciliación es una forma de motivación para el empleado y una forma de aumentar su productividad. Además, una conciliación correcta puede servir para evitar la fuga de talento que tiene lugar en muchos trabajadores (en general mujeres), que deciden abandonar su puesto de trabajo por ser un impedimento a la hora de conciliar su vida familiar. En este sentido, aunque se generalice diciendo que la fuga de talento por falta de conciliación suele ocurrir entre mujeres, de las personas que han sido encuestadas, hay que destacar que los hombres también han declarado estar condicionados a ser padre por la cantidad de horas que requiere y el tiempo que dejarían de pasar con su respectivo hijo/s. En conclusión, es necesario activar medidas de conciliación que motiven a los trabajadores y permitan que estos concilien el trabajo con su vida laboral, aumentando su productividad.

Entre los aspectos propios de un modelo de negocio clásico, como se ha mencionado anteriormente, destaca el hecho de que no se saben adaptar a las nuevas necesidades y exigencias de los trabajadores, entre las que se encuentran la flexibilidad de la jornada laboral o la conciliación ya explicadas. De la encuesta, se han obtenido datos tales como que un 100% de los encuestados que se dedican a la abogacía considera que su trabajo le impide realizar determinadas actividades con su hijo/s y un 66.6% declara trabajar en casa fuera de su jornada laboral realizando horas extras.

En este sentido, es claro que los despachos de abogados tienen un modelo de negocio clásico que, por ahora, no se adapta a los cambios de la sociedad y las necesidades de sus trabajadores.

Sin embargo, estas carencias no se encuentran solo en los despachos de abogados, sino que hemos podido ver que en las empresas tampoco hay una conciliación buena, donde han sido un 50% de los trabajadores los que han considerado que el trabajo les impide realizar ciertas actividades familiares. Aunque el dato no es tan llamativo como en el caso de los abogados, donde el 100% de los encuestados afirmó que el trabajo les dificulta pasar tiempo con sus hijos, es necesario activar medidas de conciliación en otro tipo de trabajos y no solo centrarse en los modelos más clásicos ya que, al parecer por los datos obtenidos, ni en los nuevos modelos de negocio se alcanza una conciliación perfecta. En mi opinión, la conciliación familiar debería ser una prioridad y un problema que debería ser tratado de raíz. Hoy en día, gracias a medidas como el teletrabajo o las jornadas continuas, podría ofrecerse al trabajador una conciliación perfecta entre su vida laboral y la profesional. Aunque en determinados sectores esto pueda suponer un gran cambio, parece algo necesario, no solo por las exigencias de las nuevas generaciones de trabajadores, sino por el aumento de productividad y motivación que éstas suponen.

Por otro lado, con relación a todos los cambios que se están introduciendo en el ámbito laboral en cuanto a los espacios de trabajo, es importante entender que no existe una solución que sirva para todos los trabajos ni todos los trabajadores. No todas las oficinas deben organizarse en espacios completamente abiertos, ni el concepto de despacho individual tiene que desaparecer. Como hemos visto con los datos obtenidos en la encuesta, la mayoría de los encuestados prefieren un espacio mixto, donde se fomenta el trabajo en equipo y se proporciona la privacidad que se necesita en determinados momentos. La variedad de trabajo y trabajadores debe verse reflejada en una variedad de ambientes y, un ambiente mixto de espacios abiertos e individuales, es ideal para estos casos, ofreciendo un espacio versátil que combine colaboración, concentración y aprendizaje. Así, tanto las personas que prefieran un extremo u otro, como las que busquen un punto intermedio, encontrarán un espacio que les agrade.

En suma, un buen espacio de trabajo deberá tener desde salas abiertas, imprescindibles a la hora de fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, a otras salas cerradas para el desarrollo de tareas que requieran privacidad.

Siguiendo con la línea de que no hay una solución única y perfecta para los espacios de trabajo, tampoco existe una solución para todos los trabajadores en relación con la flexibilidad laboral. Esto se debe a que puede ser que, en determinados periodos, una empresa necesite un nivel de trabajo o cumplir con unas determinadas necesidades de sus

clientes y no pueda plantear a sus trabajadores medidas alternativas que fomenten la flexibilidad y la conciliación. Sin embargo, aunque esto pueda justificarse por determinados picos de trabajo, medidas como las jornadas continuas o el teletrabajo deberían implantarse en los distintos tipos de trabajo, como forma de potenciar la conciliación familiar y satisfacer las necesidades de los nuevos trabajadores que se han venido explicando durante este trabajo. Hay que ver caso por caso cuál es la medida idónea, pero buscando un avance general hacia las nuevas necesidades de la sociedad.

En sectores como la abogacía, son las propias abogadas las que en ocasiones mencionan la dificultad de una conciliación igualitaria entre hombres y mujeres. Por ejemplo, Mercedes Fernández, socia directora de la oficina de Madrid de Jones Day, destaca que, aunque la conciliación tanto para hombres como para mujeres puede llegar a ser prácticamente imposible en esta profesión, en el caso de las mujeres "solemos ser más exigentes con nosotras mismas y queremos abarcar más ámbitos y cubrir altas expectativas en todos ellos: nuestra profesión, la familia, el círculo de amistades, etc." (El país, 2018). Sin embargo, considero que una conciliación sin diferencias entre hombres y mujeres, en la que ambos puedan permitirse ser exigentes con su profesión, familia y amigos, sin tener que renunciar a algo por ser más exitosos en el ámbito laboral, es totalmente posible. Si las medidas de conciliación fuesen efectivas, las mujeres no tendrían que justificar sus decisiones en este aspecto, ya que podrían cubrir todas sus necesidades y preferencias de forma eficiente.

Dicho esto, son muchas las medidas que se están llevando a cabo en los grandes despachos españoles con el fin de lograr la igualdad. Como hemos visto, la situación de la mujer en la abogacía tiene un amplio margen de mejora, tanto en el pobre porcentaje de puestos de responsabilidad que ocupan las mismas, como en la conciliación que se les ofrece. Mercedes Fernández cuenta que Jones Day ha creado comités de diversidad en todas sus oficinas, con el objetivo de implementar iniciativas a medida en cada una de las regiones. En Baker Mckenzie, se llevan a cabo iniciativas en favor de la concienciación sobre la diversidad, entre los que destaca el Career Guidance Scheme, en el que abogadas sénior tienen programas formativos específicos para acelerar su carrera. Además, Rosa Vidal cuenta que en Broseta se sigue desde 2011 un Plan de Igualdad por el que se implanta un Curriculum Vitae anónimo con el fin de evitar sesgos de género en los procesos de selección (El país, 2018).

Sin embargo, la equidad de género sigue siendo un tema, que, aun habiendo numerosas medidas de igualdad implantadas en el ámbito laboral, está pendiente de mejora. En este sentido, España ha retrocedido casi 20 puestos en el ranking mundial en materia de igualdad de género, pasando del puesto 10 en el año 2007 a la posición 29 en el año 2018 (Foro Económico de Davos, 2018). Además, un informe de la Unión Europea revela que un 44% de las mujeres en España tiene estudios superiores, frente a un 34% de los hombres. Sin embargo, solo un 33% de las mujeres trabajadoras ocupan puestos de directivos (Equipos&Talento, 2017). Esto quiere decir que, las mujeres, estando igual o mejor que los hombres, tienen una presencia en puestos de alta dirección muy reducida. Por otro lado, en materia de igualdad salarial, España se sitúa en el puesto 129 en el ranking mundial (de un total de 149 economías). Como opina Nadia Calviño, Ministra de Economía y Empresa, este ranking revela un dato “muy preocupante” (Ministerio de Economía y Empresa, 2018).

En este sentido, a lo largo de los años han podido observarse avances como, por ejemplo, que la cifra de empresas que no cuentan con ninguna mujer al mando se ha reducido de un 33% a un 20% en los últimos años (Bolsamania, 2018).

Sin embargo, es necesario que, aunque la mujer haya realizado progresos en España en los últimos años, se sigan tomando medidas para mejorar su conciliación laboral y familiar. Esto puede apreciarse con los datos obtenidos en la encuesta, donde un 94% y 65% de los puestos de responsabilidad en los despachos de abogados y en las empresas respectivamente están ocupados por hombres.

#### **4.2. Posibles medidas para potenciar el cambio hacia los nuevos modelos de negocio**

Como formas de fomentar la conciliación, la flexibilidad laboral y la equidad de género, se exponen en este trabajo distintas ideas que podrían potenciar el cambio hacia los nuevos modelos de negocio y una mejora de los mismos.

Existen numerosas medidas para potenciar la conciliación en el trabajo. Por ejemplo, una forma de conciliar sería fomentar en el trabajo las ayudas al cuidado de mayores o las guarderías. Además, si se incrementasen las ayudas públicas en este ámbito, los trabajadores tendrían nuevas y mejores opciones que les permitiesen una mejor conciliación. Este tipo de medidas ayudarían a reducir el abandono del trabajo de aquellas

personas que tienen a su cargo una persona anciana o un bebé y que no tienen los medios o el tiempo para poder pagar a un tercero para su cuidado y que debido a su situación deciden dejar su puesto de trabajo. En este sentido, sirve como ejemplo el Banco Santander, que proporciona en la propia Ciudad Financiera en Madrid un servicio de guardería para sus trabajadores

En este sentido, las jornadas continuas son otra forma de fomentar la conciliación y aportar una mayor flexibilización del trabajo, dándole al trabajador la opción de trabajar de forma continua, solo contando con los descansos que establece la ley. De esta manera, el trabajador podría contar con más tiempo para dedicarle a su vida privada (familia, hijos, amigos, etc.), realizando el mismo tiempo de trabajado efectivo. En esta línea, el teletrabajo es otra medida muy eficiente. Dar la posibilidad a los trabajadores de que lleven a cabo un determinado número de horas de su jornada laboral en un espacio que no sea su espacio normal de trabajo, les facilita el poder organizar su vida personal con la laboral. Así, por ejemplo, aquellas personas que no puedan permitirse contratar a alguien que cuide de sus hijos tendrían la oportunidad de trabajar al mismo tiempo que están en su casa. Esta medida también sirve como forma de motivación para aquellos trabajadores que buscan una mayor autonomía al gestionar su tiempo.

Para lograr una equidad salarial, podrían establecerse medidas de transparencia salarial. De esta manera, aunque se trate de una medida drástica y probablemente controvertida, se conseguiría una objetividad y transparencia con los salarios que, sin duda, serviría de impulso a la equidad. La posibilidad de que todo trabajador sepa el salario de sus compañeros implica que toda diferencia salarial entre aquellos que desempeñan una misma tarea deberá ser justificada o, en el caso de estar injustificada, modificada para que el resultado sean salarios equitativos.

Con relación a la desigualdad que se presenta en los puestos de responsabilidad, como medida para mejorar esta situación, podría penalizarse a aquellas empresas que no incluyan a un determinado porcentaje de mujeres en los consejos de administración. Esta medida, aunque también drástica, parece necesaria a la luz de los datos que se han mencionado anteriormente. Por ejemplo, en Francia se llevó a cabo de la mano de Marie-Jo Zimmermann, diputada en la Asamblea Nacional francesa, que impulsó la actual Ley de Cuotas. Esta ley establece penalizaciones a las empresas que no incluyan al menos un 40% de mujeres en su consejo de administración. Tras implantarse esta medida en el año 2010, el número de mujeres en puestos directivos en Francia ha incrementado, pasando

de un 12.5% a un 41.9% en el año 2018. Por lo tanto, a la luz de los datos es clara la efectividad de este tipo de medidas. En este sentido, el cambio no solo depende de las empresas, que tienen en su mano cierto poder de cambio sobre la situación actual, sino que el gobierno también puede impulsar políticas de igualdad que tengan una amplia repercusión positiva. En este sentido, Francia sería un claro ejemplo de medidas eficaces para fomentar la equidad de género que podría impulsar el gobierno español.

Como se ha mencionado, la diversidad en el trabajo es una forma de aumentar la productividad. Esta ganancia de productividad puede hacer que los salarios de los hombres mejoren con una mayor inclusión de las mujeres en el ámbito económico ya que, a mayor productividad, suelen darse habitualmente mayores ingresos. En relación con esto, las estimaciones de la pérdida del PIB asociada a la brecha de género se sitúan en al menos un 15% en el caso de España (Cuberes y Teignier, 2015). Además, la mayor presencia de la mujer en las instituciones financieras se asocia con mayor estabilidad financiera, siendo la explicación a este fenómeno la mejora de la toma de decisiones consecuencia de la diversidad (Ministerio de Economía y Empresa, 2018). En suma, toma medida que potencie la equidad de género parece tener un impacto positivo en la sociedad.

Como última medida que se propone en este trabajo, se plantea la posibilidad de poner en marcha programas de Mentoring para potenciar la presencia de la mujer en puestos de alta dirección. En este sentido, en España se han podido ver cambios en los últimos años en relación con la presencia de la mujer en los consejos de administración. Por ejemplo, empresas como Iberdrola o el Banco Santander, que mencionábamos como ejemplo de empresas que implantan medidas que impulsan al cambio, tienen un porcentaje de mujeres en el consejo de administración que supera el 30% (El Expansión, 2018). Sin embargo, el número de directivas en España es mucho menor y sigue siendo una asignatura pendiente en la mayoría de las empresas. Por lo tanto, medidas de Mentoring para potenciar un incremento de la mujer en la alta dirección sería muy positivo. Así, se podría ofrecer a las mujeres reuniones periódicas con miembros de los comités de dirección, como forma de ayudarles a desarrollar su carrera. En este sentido, es llamativo que grandes empresas, como ACS, no cuente con ninguna mujer en el comité de administración. Algo parecido ocurre también en empresas que sí toman medidas enfocadas al cambio, pero no en relación a la equidad en la alta dirección. Por ejemplo, el Banco Santander, aún contando con un 75% de mujeres en plantilla y teniendo un 60%

de mujeres directivas, cuenta solo con un 13% de mujeres en el comité de administración (Expansión, 2018). En suma, el Mentoring en este ámbito podría favorecer a la inclusión de la mujer en la administración de las empresas y potenciar así la equidad total en el trabajo.

Como conclusión final, se puede afirmar tras la realización de este trabajo, que los nuevos modelos de negocio y su impacto en los modelos de negocio más clásicos implican cambios muy positivos tanto para la sociedad en su conjunto como para la forma en la que se desarrolla la vida laboral. Con relación a los cambios y medidas necesarias para lograr la equidad de género que se han explicado anteriormente, el resultado de todas ellas parece claramente positivo. De hecho, un estudio de la consultora Mckinsey revela que el PIB mundial sería un 11% mayor en el año 2025 si hubiera igualdad en el mercado laboral respecto a la existente en el año 2015. Por otro lado, con relación al impacto de la diversidad generacional, se ha podido observar que los cambios que ésta fomenta (conciliación, flexibilidad laboral o espacios abiertos) son una forma de adaptarse a la sociedad actual, potenciando la productividad y la motivación de todos trabajadores. Sin embargo, queda un largo camino de adaptación y cambios, que las empresas deberían emprender cuanto antes, para adaptarse a las nuevas necesidades de los trabajadores, evitar fuga de talento y promover la equidad de género. Como hemos expuesto anteriormente, son muchas las medidas que se pueden llevar a cabo en estos aspectos y, como hemos analizado, todas ellas resultan efectivas.

## Bibliografía

Álvaro, A. y Rubio, R. (Junio, 2015). Jóvenes y generación 2020. *Revista de estudios de juventud*, (108), p.145-171.

Banco Interamericano de Desarrollo (2009). *Género y negocios. Casos exitosos en cuatro continentes*. Recuperado el 20 de enero de 2019 de: [http://www.equality-network.net/sites/default/files/Genero\\_y\\_negocios\\_casos\\_exitosos\\_en\\_0.pdf](http://www.equality-network.net/sites/default/files/Genero_y_negocios_casos_exitosos_en_0.pdf).

Bolívar, J. (2014). *A Menos Jerarquía, más Responsabilidad. Efectividad centrada en las personas*. Óptima infinito. Recuperado el 25 de enero de 2019 de: <http://www.optimainfinito.com/2014/09/a-menos-jerarquia-mas-responsabilidad.html>.

Coutts, M. (2018). *Guía para trabajar con un millennial. ¿Una generación poco comprometida o poco comprendida?*. El Definido. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de: <https://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/9624/Guia-para-trabajar-con-un-millennial-Una-generacion-poco-comprometida-o-poco-comprendida>.

Fariñas, A. (Abril, 2016). *La importancia de la flexibilidad laboral*. Infocif. Recuperado el 30 de noviembre de 2018 de: <https://noticias.infocif.es/noticia/la-importancia-de-la-flexibilidad-laboral>.

Galán, R. (2018). *Nuevos modelos de negocio en sectores en crecimiento*. Emprendedores. Recuperado el 10 de enero de 2019 de: <https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a76292/ideas-de-negocio-innovadoras-originales/w>.

García-León, C. (2015), Uria Menéndez “obliga” a conciliar a sus profesionales, *El Expansión*. Recuperado el 28 de enero de 2019 de: <http://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2015/03/26/55145e5522601dc71a8b457a.html>.

Lantigua, I. (2017), La OCDE: “Ningún país del mundo ha logrado la igualdad de género y no hay razón para ello”, *El Mundo*. Recuperado el 20 de enero de 2019 de: <https://www.elmundo.es/sociedad/2017/10/05/59d506e846163f982d8b45c5.html>

López, R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 30 de noviembre de 2018 de:

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365\\_lopez\\_perez\\_ricardo.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf)

Ministerio de Economía y Empresa (2018). *Racionalidad Económica y Diversidad de género*. Madrid.

Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo* (8ª ed.). Ciudad de México: Thomson.

Observatorio Generación & Talento (2018). *Diagnóstico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas*. Recuperado el 10 de enero de 2019 de: <https://www.generaciona.org/generaciones.pdf>.

Ortiz, A. (2019). *Diversidad Generacional en las organizaciones*, Talent Search People. Recuperado el 15 de enero de 2019 de: <https://www.talentsearchpeople.com/es/blog/424-diversidad-generacional-en-las-organizaciones/>.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Clark, T. (2010). *Business model generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Polo, A. (2018). Igualdad: las compañías españolas quieren directivas. *El Expansión*. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de: <http://www.expansion.com/directivos/2018/08/01/5b61dd18ca4741ee578b4670.html>

PriceWaterHouseCoopers (2019). *Inspirando, casos de éxito en diversidad de género*. Recuperado el 20 de enero de 2019: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>

Putruele, M. (2 de mayo de 2016). La influencia de los Millennials en los espacios de trabajo. *Infobae*. Recuperado el 25 de octubre de 2018 de: <https://www.infobae.com/2016/05/02/1808519-la-influencia-los-millennials-los-espacios-trabajo/>

Quintanilla Navarro, B. y Valdés Dal-Ré, F. (2008). *Igualdad de género y relaciones laborales*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Rodríguez, D. (2017). *Aspectos Positivos y Negativos de la Tecnología en el Mundo*. Lifeder. Recuperado el 20 de octubre de 2018 de: <https://www.lifeder.com/aspectos-positivos-negativos-tecnologia/>

Rodríguez, I. (2017), *¿Cómo convertir la diversidad generacional en una ventaja competitiva para la empresa?*, Tumapa. Recuperado el 10 de marzo de 2019 de: <https://tu-mapa.es/como-convertir-la-diversidad-generacional-en-una-ventaja-competitiva-para-la-empresa/>.

Saiz, S. (5 de noviembre de 2016). Los bufetes se preparan para reinventar su modelo de negocio. *Diario Expansión*. Recuperado el 20 de octubre de 2018 de: <http://www.expansion.com/juridico/actualidadtendencias/2016/09/05/57cd8f7be2704e52458b4618.html>

Salgado, R. (2017), *Seis claves para gestionar la diversidad generacional*, Con Tu Negocio. Recuperado el 10 de enero 2019 de: <https://www.contunegocio.es/recursos-humanos/gestionar-diversidad-generacional/>

Sánchez, T. (2018). Cuando la empresa apuesta por ser un reflejo de la sociedad real. *Diario ABC*. Recuperado el 1 de marzo de 2019 de : [https://www.abc.es/economia/abci-estas-grandes-empresas-espanolas-apuestan-liderazgo-femenino-201803040157\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-estas-grandes-empresas-espanolas-apuestan-liderazgo-femenino-201803040157_noticia.html)

Sciarra, S., Davies, P., Freedland, M. (2004). *Employment policy and the regulation of part-time work in the European Union*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Stevenson, L. (2003). La discriminación de género en el ámbito laboral. *Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado el 25 de octubre de 2018 de: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=15310203>.

Telefónica España (2018). *Medidas que impulsan la igualdad. Conciliación y diversidad*. Recuperado el 10 de enero de 2019 de: [https://www.telefonica.com/documents/364672/472909/100\\_medidas\\_conciliacion\\_telefonica.pdf/2fcfa22b-22d5-f7cd-595c-5b41ed6022a](https://www.telefonica.com/documents/364672/472909/100_medidas_conciliacion_telefonica.pdf/2fcfa22b-22d5-f7cd-595c-5b41ed6022a).

Tura , M. (2012). *La cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Tesis Doctoral*. Uiversitat Politècnica de Catalunya. Recuperado el 30 de noviembre de 2018 de: <http://hdl.handle.net/10803/87119>.

Urieta, D. (2017). *Por qué la igualdad de género también es una cuestión de negocios*. [online] Apertura.com. Recuperado el 25 de enero de 2019 : <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Por-que-la-igualdad-de-genero-tambien-es-una-cuestion-de-negocios-20170322-0002.html>.

Valdés Dal-Ré, F. (2003). *Conciliación, mediación y arbitraje laboral en los países de la Unión Europea*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Varela, A. (2017). *Tendencias de los nuevos espacios de trabajo*. Actiu. Recuperado el 15 de marzo de 2019 de: <https://www.actiu.com/es/actualidad/noticias/tendencias-de-los-nuevos-espacios-de-trabajo/>

Varela, P. (2018). *Flexibilidad e innovación en los nuevos modelos de negocio: ¿necesidad o moda?*. Computing. Recuperado el 10 de marzo de 2019 de : <http://www.computing.es/mercado-ti/opinion/1103790046401/flexibilidad-innovacion-nuevos-modelos-de-negocio-necesidad-moda.1.html>.

Wallentin, N. (2019). *Millennials y empresas: el reto de adaptarse a una nueva realidad*. Entrepreneur. Recuperado el 12 de enero de 2019: <https://www.entrepreneur.com/article/273779> .

Workmeter (2015). *La conciliación laboral: clave para la igualdad de género*. Recuperado el 15 de enero de 2019 de: <https://es.workmeter.com/blog/la-conciliaci%C3%B3n-laboral-clave-para-la-igualdad>.

Zumbado, C. (2003). *Género y políticas de desarrollo: la brecha entre el decir y el hacer*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

ANEXO:

ENCUESTA:

## Los modelos de negocio

### Página 1

¡Muchas gracias por dedicar unos minutos de tu tiempo a esta encuesta!

**Género \***

Masculino

Femenino

**Edad \***

**¿Tienes hijos? \***

sí

no

**¿Dónde trabajas? \***

Despacho de abogados

Empresa

Otro

**¿Cuánto tiempo llevas en el sector? (años)**

**¿Cuál es tu horario habitual de entrada y de salida?**

Entrada

Salida

**¿Cómo es tu espacio de trabajo?**

- Abierto (Open Space)
- Despachos individuales
- Ambas cosas

**Describe qué te aporta tu espacio de trabajo (p.e. un espacio abierto fomenta el trabajo en equipo)**

**¿Cómo percibes tu trabajo?**

- Individualista (cada persona realiza una tarea distinta) Cooperativo (las
- tareas se llevan a cabo en grupos de trabajo)

**¿Sueles llevarte trabajo a casa?**

- Sí, por teletrabajo
- Sí, haciendo horas extras
- No

**¿Qué actividades crees que el trabajo te impide realizar con tu hijo/s?**

- Médico
- Deportes
- Otros
- Nada, considero que mi trabajo me permite conciliar mi vida laboral y personal perfectamente

**¿Qué consecuencias crees que tiene en tu trabajo que decidas tener un hijo?**

**¿En los puestos de responsabilidad de tu trabajo, hay más personas de un sexo que de otro?**

- Sí, más mujeres
- Sí, más hombres
- No