

Mucha teoría y más retórica para poca práctica y menos cultura de conciliación

Empresarios, directivos, consultores, académicos, agentes sociales e incluso partidos políticos coinciden en el diagnóstico: conciliar vida profesional y personal o familiar resulta clave y prioritario en la actualidad para afrontar los nuevos cambios sociales, demográficos y laborales que están transformando nuestro estado del bienestar. Pero la realidad parece muy distinta, a tenor de las conclusiones de cinco estudios publicados recientemente, y de la opinión de los expertos. Constatan, entre otras cosas, que hay mucha teoría y más retórica, pero poca práctica y menos concienciación y cultura real en torno a un asunto que concierne a todos y cada uno de nosotros, a hombre y mujeres, y también a las empresas, que pueden y deben aportar su grano de arena en conciliación.

"Es importante entender que la conciliación no sólo deben ejercerla las mujeres, también los hombres debemos compartir trabajo y familia" (José Luis Rodríguez Zapatero, presidente del Gobierno).

"Es necesario promover jornadas de trabajo más flexibles y fórmulas que favorezcan el trabajo a tiempo parcial" (Mariano Rajoy, director general del Partido Popular).

"Las políticas de conciliación de la vida personal y laboral deben dejar de ser una moda para convertirse en una realidad en la empresa española, dado que ya han demostrado ser viables y rentables" (Pilar Gómez-Acebo, presidenta de la FEDEPE).

"La conciliación de la vida profesional y familiar es una cuestión estratégica de nuestra compañía. Flexibilidad en el trabajo no significa trabajar menos. Significa dar a los profesionales la posibilidad de decidir cuándo y cómo quieren trabajar" (Amparo Moraleda, presidenta de IBM).

"Concebimos el concepto de RSC de cara a la sociedad y así lo demostramos a través de nuestra acción social; pero también la entendemos a nivel interno, con todas las personas que trabajan en la marca. Es por ello que además de tomar medidas

para conciliar vida laboral y personal, ayudamos con el ticket guardería a sufragar los gastos de las guarderías" (Francisco Martín Frías, director general de MRW).

"Las políticas de conciliación de la vida laboral y personal del empleado constituyen una ventaja competitiva a largo plazo para la empresa" (Federico Outón, consejero delegado de Banesto).

La realidad parece otra

De este modo podíamos continuar enumerando, una tras otra, las cada vez más numerosas declaraciones que se han podido leer, ver o escuchar, sólo

Actuar como si lo que ocurre en la familia no tuviera ninguna repercusión en la empresa es cerrar los ojos a la realidad

durante estos últimos meses, en los medios de comunicación, de políticos, empresarios y directivos de diversa índole que muestran y demuestran, de una forma tan clara como rotunda, la creciente relevancia que está cobrando la conciliación entre vida laboral y personal en nuestra sociedad. Un asunto, sin embargo, que parece estar, a tenor de los últimos informes publicados por diferentes ins-

tituciones y de las opiniones de expertos consultados, a años luz de resolverse de forma positiva y beneficiosa para todos los colectivos afectados e involucrados.

Así lo pone de manifiesto el Tercer Informe Ransstad. Calidad del trabajo en la Europa de los quince: las políticas de conciliación, elaborado por el director del Instituto de Estudios Laborales de ESADE, Carlos Obeso, donde se advierte que "en España, la retórica de la ayuda a la familia no se ha correspondido con las políticas presupuestarias y las políticas de conciliación hasta la fecha se han basado en unas premisas que no responden a los deseos de los españoles, aunque sí a su realidad". "Además, en el estudio -prosigue Obeso- demostramos que las políticas para que los trabajadores puedan compaginar su vida privada con el empleo no forman parte de las prioridades y preocupaciones de las mesas de negociación de las empresas de nuestro país, dado que sólo el 1,15% de los 87 convenios que hemos analizado incluye algún aspecto relacionado con la conciliación".

Del mismo modo, el Índice Ifrei 2004, realizado por cuarto año consecutivo por el Centro Trabajo y Familia del IESE dirigido por Nuria Chinchilla, destaca que, de las 234 empresas que respondieron a la encuesta, más del 60% se considera familiarmente

responsables, pero muy pocas aplican medidas de conciliación y menos aún promueven una cultura de este tipo en la organización. "Se avanza cada año en pequeños pasos, pero aún hay demasiadas empresas que siguen pensando por varones y para varones de la primera mitad del siglo pasado y cuesta mucho cambiar esta mentalidad tan arraigada.", reconoce Nuria Chinchilla.

¿Qué han conseguido con la conciliación y cuáles son ahora sus objetivos?

Carolina Barriopedro,
directora de RR HH de Putzmeister ibérica

"Nuestra trayectoria, que comenzó hace cinco años, tiene ahora su repercusión en la opinión pública con los últimos premios y reconocimientos recibidos, pero el camino recorrido ha sido muy largo y laborioso. Este año se han trabajado 1776 horas al año, muy por debajo de las 1815 horas anuales de media de España, de acuerdo al último informe de la OIT, mientras que la facturación sigue creciendo año tras año, un 60% desde que se empezaron a implantar las medidas de conciliación. Ahora queremos mantener y fomentar nuestra actitud de diálogo personalizado que contribuye a mejorar el clima laboral y ayudarnos a crecer."

Luis de la Fuente Cabornero,
director de Política Laboral de Unión Fenosa

"El primer resultado constatable es una rotación externa muy reducida entre los empleados de Unión Fenosa. Aunque contribuyen otros factores, estimo que el equilibrio entre vida personal y profesional, contribuye significativamente a dar crear un entorno de carreras profesionales estables a largo plazo. El convenio colectivo actual finaliza su vigencia en 2005 y nuestro objetivo es negociar con los representantes sociales nuevos escenarios laborales de flexibilidad que sin reducir la productividad, permitan aún un mayor equilibrio y adaptación de la vida personal. Otro aspecto importante es facilitar a los empleados técnicas de gestión eficaz del tiempo y organización personal lo que redundará efectivamente en, por ejemplo, no alargar infructuosamente las jornadas laborales."

Jorge Díez-Ticio,
director de RR HH de DKV

"La motivación y satisfacción de los empleados, expresada en distintas acciones de participación, como por ejemplo, la última encuesta (2003) donde aparece un alto porcentaje de satisfacción (82%) considerando positivo el equilibrio entre vida personal y laboral en la compañía. La última acción positiva ha sido que DKV amplía las posibilidades de distribución de las horas de permiso de lactancia. Como empresa socialmente responsable, nuestro objetivo es continuar trabajando sobre la implantación de acciones definidas en nuestro Plan de Acción. Ello siempre con una continuidad en el tiempo que permita lograr el máximo equilibrio posible y, en consecuencia, mayor motivación y satisfacción entre los empleados."



Tampoco se queda atrás el estudio titulado *La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*, realizado por el profesor **Sandalio Gómez** de la cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales, en el que se denuncia que los mecanismos adoptados por las instituciones públicas y privadas para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia "resultan insuficientes para dar solución a los problemas estructurales de conciliación si se comparan con las medidas de otros países europeos". En dicho informe, se hace hincapié también al hecho de que, entre otras cosas, "el 47% de las mujeres considera que el ser madre le ha afectado negativamente en su carrera profesional".

Por su parte, el socio Human Capital de **Deloitte** y director del informe *Situación de las estrategias de conciliación del trabajo y de la vida personal de la consultora*, **Enrique de la Villa**, señala que "la conciliación de trabajo y vida familiar es todavía un tema complejo y no todas las organizaciones son

conscientes de su importancia. Sin embargo es la solución más conveniente para poder hacer frente a las responsabilidades tanto laborales como personales que tiene la empresa". Entre sus conclusiones, el estudio destaca que "la extensión de la jornada laboral es el principal obstáculo para conciliar trabajo con vida personal" para un 63% de los encuestados.

A similares conclusiones se llega en la investigación titulada *Repercusiones del ámbito laboral en la vida familiar de los hombres: un estudio sobre su influencia en la pareja y en los hijos/as*, realizada por **Anna López y Amparo Acereda**, de **URV y URL**, respectivamente, donde se advierte: "a pesar de todos los avances que se están produciendo, Espa-

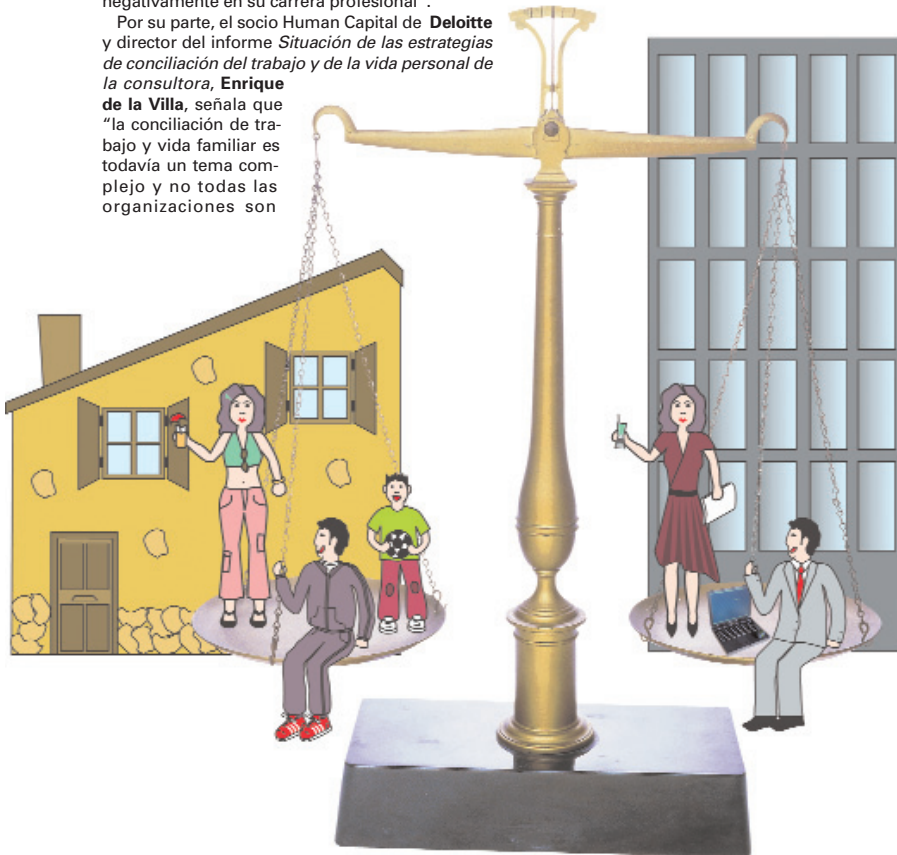
ña sigue siendo uno de los países de la **Unión Europea (UE)** donde el conflicto entre trabajo y familia es el más fuerte. Los hombres (tanto directivos como no directivos) también experimentan conflicto al intentar conciliar su vida profesional con la familiar y/o personal. El conflicto se manifiesta entre su figura de cónyuge y trabajador en un 34%, y en la de padre y trabajador en un 36% de los casos", concluye de forma contundente el estudio.

Nuevas realidades para nuevos tiempos

En definitiva, se tratan sólo de algunas de las conclusiones de cinco estudios, publicados todos ellos durante este año, de diferente origen y finalidad que, en efecto, ponen de manifiesto la brecha aún existente entre la teoría y la práctica, entre la realidad y un gran número de declaraciones de buenas intenciones motivadas, en buena medida, por una cada vez mayor presión de la opinión pública ante una serie de nuevas realidades sociales, laborales y empresariales que están transformando el actual panorama laboral, demográfico y social de nuestro país y de los de la UE. Algunas de ellas responden a factores empresariales, como son los cambios organizativos y productivos derivados de la internacionalización de la economía y de las nuevas tecnologías, una cada vez mayor importancia a las cuestiones humanas en las organizaciones o mayor flexibilidad en las estructuras organizativas; otras están motivadas por cambios sociodemográficos, como la longevidad de nuestra población o el fenómeno de las migraciones, y unas terceras se deben principalmente a causas de orden social y laboral, tales como aumentos en la precariedad del empleo, bajos índices de natalidad en los países económicamente desarrollados, variedad creciente de modelos de familia, incrementos de los divorcios, replanteamientos de lo que se entienda como roles exclusivamente femeninos o masculinos, y, sobre todo, son consecuencia de "uno de los cambios socio-demográficos fundamentales en el mundo laboral de la época postindustrial: la masiva incorporación de las mujeres al trabajo fuera del hogar", en palabras del consultor de **Cesi Cofor** y autor del libro *La responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los Recursos Humanos*, **Manuel Carneiro**.

La conciliación afecta a todos

La incorporación de la mujer al mercado laboral ha constituido, sin duda, una de las principales transformaciones sociales de los últimos tiempos. Este hecho ha provocado, por parte de los organismos e instituciones públicas, fomentar posturas que



Francesc Martínez-Rius, director de Relaciones Humanas de Danone

"La aplicación de una política de equilibrio entre vida profesional y vida personal es una ventaja competitiva que nos permite mantenernos, de manera sostenible, entre las empresas más atractivas del mercado laboral. Para el diseño e implantación de una política de equilibrio entre vida profesional y vida personal, es necesario un conocimiento exhaustivo de los empleados o hablando en términos de marketing, conocer en profundidad a nuestro público objetivo; esto es, al que dirigimos en concreto estas prácticas. Sin embargo, es tarea ardua. Por tanto, nuestro mayor reto es conciliar la satisfacción de esas expectativas individuales con nuestra realidad organizativa."



Ricardo Alfaro, director Corporativo de RR HH de Asepeyo

"Nos ha ayudado a obtener un potente portafolio de beneficios sociales que ha supuesto una gran ayuda en nuestros procesos de selección, fundamental en periodos de gran crecimiento demográfico como el actual. Además, dichas políticas suponen verdaderas palancas de cambio organizativo. Nuestro próximo reto se centra en adentrarnos en políticas que permitan una adecuada gestión de la diversidad en la empresa. En este sentido, se ha constituido un comité para el desarrollo de programas que ayuden a la conciliación de vida familiar (horario de reuniones, elasticidad horaria para conllevar problemas domésticos con laborales) y el estudio del estado de salud de los trabajadores de Asepeyo."



Manuel Cervantes, director de RR HH de IBM España y Portugal

"Los resultados son muy positivos. Las encuestas internas de IBM muestran que con estas políticas en un 90% de los casos los empleados dicen haber aumentado su productividad; en un 84%, están más motivados; un 83%, siente un mayor compromiso con la empresa; y un 86% dice tener una mayor satisfacción con el trabajo. Vamos a seguir profundizando en las políticas de conciliación. El entorno empresarial actual, en el que se han incrementado las presiones competitivas, se traduce con frecuencia en una mayor presión sobre los empleados y los objetivos que deben cumplir. Debemos facilitar a los empleados los instrumentos para que puedan cumplir con esos objetivos."



conciliación vida profesional/personal

contemplan el desarrollo de la mujer y el acceso al ámbito profesional en condiciones de igualdad respecto al hombre, tales como el programa Equal o la Carta de Derechos de la UE. Respecto a este segundo punto, la Carta considera que "la principal prioridad en política familiar es la puesta en marcha de medidas que permitan conciliar la vida familiar y la profesional" y, de hecho, en su artículo 33 denominado *Vida familiar y vida profesional* se añade: "con el fin de poder conciliar vida familiar y vida profesional, toda persona tiene derecho a ser protegida contra cualquier despido por una causa relacionada con la maternidad, así como derecho a un permiso pagado por maternidad y a un permiso parental con motivo del nacimiento o de la adopción de un niño". Sin embargo, aunque todos los estudios consultados coinciden en reconocer los progresos importantes efectuados en materia de igualdad laboral, también advierten que aún queda mucho por hacer en este ámbito. Tal como revela el estudio realizado por Lopéz y Acereda, el 60% de las mujeres que trabajan fuera de casa y con responsabilidades familiares aseguran que dedican poco o muy poco tiempo a la familia. Aunque un 49,8% reconoce que su empresa ofrece trabajar menos horas por este motivo, ante el planteamiento de cambiar su jornada de tiempo completo a tiempo parcial, únicamente lo harían un 29% de las mujeres, debido fundamentalmente a que ganarían menos dinero (68%) y a que ello limitaría sus posibilidades de promoción (27%). Del mismo modo, los responsables del IFREI señalan que, en general, cuando una persona se ve ante un conflicto, tiene la tendencia a dar prioridad al trabajo, ya que tiene estructuras más rígidas y mayores incentivos. Mientras tanto, el tiempo con la familia pasa a ocupar un puesto de recuperación para reponerse del estrés del trabajo y prepararse para otro día laboral.

Barreras culturales muy importantes

Ligada con el punto anterior, el reparto desigual de las tareas del hogar sigue siendo otra realidad en nuestra sociedad. Los estereotipos culturales siguen presentes y la mujer continúa asumiendo un mayor grado de responsabilidad que el hombre en las tareas del hogar. "Cuando un hombre trabaja más horas se considera que lo hace en pro de la familia. Si lo hace una mujer pensamos que está dejando la familia de lado", comenta una directora de personal, madre de siete hijos, recogida en el libro *La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*, del que son autoras la profesora del IESE Nuria Chinchilla y la investigadora Consuelo

León. En él se pone en evidencia un problema social y cultural ante el que numerosas personas y familias, y sobre todo la mujer, se enfrentan cotidianamente. En la misma línea, Gómez destaca la falta de implicación real del hombre en la conciliación familia-trabajo y añade: "un ámbito importante que debería desarrollarse es la educación de los hombres desde la niñez, para lograr así que asuman con naturalidad las responsabilidades familiares de forma compartida con las mujeres". También para el responsable de Deloitte, "desde hace tiempo la conciliación representa una seria preocupación para las mujeres, y comienza a serlo, también, para los hombres, cuya implicación en esta materia es esencial al mismo tiempo que difícil. Esencial, por cuanto que sin la participación de los hombres no puede existir un reparto equitativo de responsabilidades, y difícil porque es necesario promover un cambio social y de mentalidad de cada mujer y hombre".

Por tanto, ya no parece lógico considerar que compaginar el trabajo y la vida familiar es únicamente un problema de mujeres. También es de los

trabajadores para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral y que "pondrá en marcha un plan integral de apoyo a la familia" que cuente con las administraciones públicas con el fin de "comprometer a toda la sociedad y no avanzar sólo en el terreno de la igualdad" de la mujer en el ámbito empresarial. En la misma línea, la presidenta de la Comunidad de Madrid comentaba en la inauguración de Las Jornadas de Conciliación Trabajo-Familia, organizadas por la Fundación Sagardoy el pasado julio, que la Comunidad de Madrid piensa incrementar en 50.000 el número de plazas en guarderías y destinará ocho millones de euros para mujeres creadoras de empleo estable en la región.

Las empresas deben asumir su papel

Sea como fuera, resulta obvio que fomentar políticas públicas de apoyo a las familias y concienciar a éstas de su relevante papel en la conciliación resolvería una parte del problema, pero sólo una parte, porque otra gran porción de responsabilidad también la tienen las empresas. No en vano, hay que tener en cuenta que esta nueva y compleja situa-

Lo más difícil es cambiar la cultura corporativa, donde el nuevo paradigma en torno a la RSC tiene mucho qué aportar

hombres y, como apunta Obeso, de todos y cada uno de nosotros, independientemente del sexo o del estatus profesional o social. "Hay que tener muy en cuenta que la conciliación es un asunto que afecta al conjunto de la sociedad: a hombres y mujeres; población activa y dependiente, empresas y trabajadores, poderes públicos en distintos ámbitos sectoriales –sanidad, educación, servicios sociales, trabajo, hacienda– como en los distintos niveles territoriales –estado central, comunidades autónomas y administración local. Comporta costes y beneficios que se distribuyen de distinta forma y con distintos impactos entre las diversas partes implicadas, según unas u otras opciones de política social", señala el director de IEL de ESADE, que considera también necesario hacer un mayor hincapié en los aspectos legales relacionados con esta materia porque, en sus palabras, "aunque la 39/1999 suponga un avance y haya puesto orden en la dispersa legislación sobre conciliación, es una ley pensada para proteger la natalidad y la familia tradicional".

De hecho, el nuevo gobierno anunciaba recientemente, a través de su responsable económico de la dirección general de Familia e Infancia, Félix Barajas, que planteará reformas en los estatutos de los

ciudadanos, según los expertos consultados, un cada vez mayor número de conflictos entre familia y trabajo, con importantes impactos en la actividad profesional y personal de los trabajadores (tensiones familiares, divorcios, rupturas, estrés, problemas a la hora de educar a los hijos), que inciden de manera notable en el ánimo del trabajador y, en consecuencia, a menudo en su propia actitud y productividad laboral.

Por todo ello, en la consecución de la tan ansiada conciliación entre lo laboral y lo familiar tienen un papel destacado las empresas. Tal como explica el presidente de la Federación Española de Familias Numerosas y director general de la Fundación + Familia, José Ramón Losana, "la familia es una cuestión de todos y su protección y promoción depende de todos los sectores sociales, fundamentalmente del sector público, pero también del privado. Cualquier medida que queramos desarrollar en conciliación tiene que contar con el apoyo de la Administración y de las empresas". En esta línea, el director general del IESE, Jordi Canals, asegura, en el libro coordinado por Doménech Melé *Conciliar trabajo y familia: un reto para el siglo XXI*, que "olvidar que los colaboradores de una empresa tienen familia sería una insensatez. Actuar como si lo

¿Qué han conseguido con la conciliación y cuáles son ahora sus objetivos?

Encarna Guirao,
directora del departamento de
Personal de **Hero España**

"El resultado más identificable, además del propio bienestar del trabajador, es sin duda el II Premio José Luis Pérez a la Responsabilidad Social de las Empresas. Por alinear la Política Estratégica de Recursos Humanos con una cultura corporativa voluntariamente asumida por la dirección y los trabajadores, que se basa en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y la identificación de la empresa con la realidad sociolaboral en la que desarrolla su actividad, logrando una plantilla completamente implicada y unos empleados motivados. El objetivo es seguir ejerciendo de Empresa Tractora logrando que el resto de empresas con las que tratamos, desde proveedores hasta empresas de servicios implanten este tipo de políticas."



Manuel García,
director de RR HH de **ElPozo Alimentación**

"Desde su creación en 1954, con una plantilla inferior a las 10 personas, en nuestra empresa se disponía de una pequeña sala para almorzar o para realizar cómodamente un receso en la jornada laboral. En estos momentos, nuestra empresa está construyendo un Centro de Educación infantil que se llamará Antonio Fuertes en honor al fundador de la organización, que tiene como principal objetivo que los más de 2.700 trabajadores de ElPozo Alimentación puedan compaginar la educación de sus hijos con su actividad laboral. La instalación tiene una capacidad máxima para 108 niños de 0 a 3 años y supone una inversión superior a los 750.000."



Luis Miguel García,
director de RR HH de **Nestlé España**

"Gracias a nuestra flexibilidad horaria, hemos llegado, por ejemplo, a lo más parecido a no tener horario fijo. Dejamos que cada persona se organice el tiempo a un estilo y me consta que la gente lo agradece. La clave es que nuestras iniciativas siempre responden a algo, a una necesidad a la que hay que dar respuesta. Ahora estamos pensando en la actualidad de qué manera podemos introducir las nuevas tecnologías en la conciliación y, aunque es cierto que en algunos casos se pueden facilitar bastante las cosas, en otros pueden 'chocar' con nuestros valores corporativos, como el trabajo en equipo."

que ocurre en la familia no tuviera ninguna repercusión en la empresa sería cerrar los ojos a la realidad. Nunca son aceptables intromisiones de la empresa en el ámbito familiar de los empleados: pero hay que tener en cuenta a la familia”.

Políticas para todos los gustos

Por ello, las empresas pioneras en conciliación han ido poniendo en marcha ciertas medidas y políticas que los especialistas Chinchilla y Poelmans agrupan en cuatro categorías: flexibilidad, oferta de servicios, apoyo profesional y beneficios extrasalariales. La más generalizada de estas iniciativas es la de la flexibilidad de horarios, que permiten al empleado disponer de, entre otras políticas, un horario flexible, de días de permiso, de ausencias por emergencia a familiar, de tiempo libre para formación, de excedencias para cuidar hijos pequeños o enfermos, de trabajo a tiempo parcial o de semanas laborales comprimidas, según las necesidades de organizaciones y empleados. También hay empresas que intentan crear flexibilidad en el lugar de trabajo, ofreciendo internet en casa, videoconferencia o teletrabajo.

Sin embargo, la realidad para una gran mayoría de directivos la continúan constituyendo jornadas interminables, comidas de negocios y permanentes viajes de trabajo, que ocupan la mayor parte de sus agendas, en las que el tiempo para la familia o el ocio es cada vez menor. El propio consejero delegado de **Banesto**, **Federico Outón**, reconocía en una jornada sobre La conciliación de la vida laboral y personal, organizada en Madrid por APD y Deloitte el pasado julio, la necesidad de “combatir la cultura de las largas jornadas de trabajo”. Tampoco ayuda nada a resolver este eterno problema la controvertida situación acontecida en los últimos meses. Mientras durante años se ha luchado con tesón para conseguir una reducción progresiva de la jornada laboral, desde que ya en la I Internacional de 1864 se proclamara aquello de “ocho horas para el trabajo, ocho para la instrucción y ocho para el descanso”, ahora parece que, un siglo después, el tren ha invertido la dirección. Así en Alemania empresas como **Siemens** han pactado alargar de 35 a 40 horas la jornada a sus más de 4.000 trabajadores sin subir el sueldo y en Francia se plantean eliminar incluso las 35 horas. Su ministro de **Economía y Finanzas**, **Nicolas Sarkozy**, declaraba que la jornada de 35 horas, aprobada por el precedente Gobierno socialista, “no es coherente” con el “compromiso europeo de Francia” y que “el desastre de las 35 horas lo tiene que soportar el Estado, es decir, el contribuyente”. Como explica el socio director de la consultora **Bidea**, **José Antonio Lavado**, “una de las claves para romper esta tendencia es trabajar por resultados y no por horas de presencia”.

En el estudio **IFREI** se especifican también los denominados beneficios sociales o extra-jurídicos, políticas que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias, tales como el seguro de vida, el seguro médico para familiares, *outplacement*, plan de jubilación, ticket restaurante, retribución a la carta o compras con descuento. También existen otras políticas de servicios dirigidas a reducir la carga de trabajo extralaboral del empleado. Algunos ejemplos son un restaurante de empresa, aparcamiento, centro de deportes, guarderías o en su defecto apoyo financiero para la utilización de éstas para hijos de empleados.

Finalmente otro importante conjunto de políticas de conciliación que pueden impulsar las compañías se pueden agrupar bajo el nombre Apoyo profesional, que consiste en dar asesoramiento y formación al empleado para equilibrar trabajo y familia. El razonamiento, como se especifica en el estudio, es que “no es sólo que cuanto menor la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”. Se incluyen, en este apar-

tado, asesoramiento a expatriados, asesoramiento legal, financiero, psicológico o de carrera profesional y, en el ámbito de formación, las medidas más aplicadas son cursos de gestión del tiempo, gestión de conflictos, y gestión del estrés.

RSC y conciliación, inseparables

Sin embargo, los expertos consultados coinciden en señalar que las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia en la empresa. Varios estudios han demostrado que la clave y lo más difícil en este proceso es cambiar la cultura corporativa, en muchos casos, anclada en el pasado y orientarla hacia un nuevo paradigma creado en torno a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que puede ser de gran ayuda para lograr tales objetivos. Grosso modo este enfoque sugiere que la empresa, aunque mantiene su misión legítima de generar riqueza, tiene además una responsabilidad externa con los diferentes públicos que interaccionan con ella y una misión interna que hace referencia a sus empleados. En esta línea, en el libro de Carneiro se definen seis ámbitos que integran la dimensión interna de la RSC: la igualdad de oportunidades, la gestión de la diversidad, el acoso moral en el trabajo, la influencia y el impacto de la inmigración, el derecho a estar bien dirigido y, por supuesto, la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral. Otro tanto se pone de manifiesto en el decálogo de conclusiones formuladas en las Jornadas de Conciliación Trabajo-Familia organizadas por la Fundación Sagardoy a finales de junio, donde como primera conclusión se apuntaba lo siguiente: “se necesitan empresas con más ética, más transparencia, más flexibilidad y menos jerarquía con predominio de estructuras organizativas de redes y promoción del trabajo en equipo y que orienten su productividad a los logros u objetivos”.

En este proceso, la actitud de los directivos es primordial porque estos deciden qué procedimientos formales e informales se llegan a poner en marcha y cómo se aplican en el día a día. Muchas veces se espera que los empleados se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana e incluso rechazar una promoción o un traslado por razones familiares pondría seriamente en peligro el progreso de su carrera en esta organización.

Como contrapunto, para Chinchilla, los principales impulsores de la implementación de las políticas y programas familiarmente responsa-

Hay que tener muy en cuenta que la conciliación es un asunto que afecta al conjunto de la sociedad: a hombres y mujeres por igual

Cifras a tener en cuenta

- En el año 2000, el 60% de los matrimonios tenían dos trabajos en comparación con el 51'5% en el año 1992 en la UE.
- En 1986 la tasa global de actividad femenina en Europa era del 39'9 % y la de España del 27'1 %; al finalizar 2003 los datos, son respectivamente, el 47'6% en Europa y 41'1% en nuestro país.
- España tiene la tasa de fertilidad más baja de Europa, con 1,26 hijos (tasa comunitaria de 1,46 hijos) y la edad media de maternidad es de 30,80 años mientras que el promedio europeo es de 29 años.
- Las transferencias monetarias a las familias fueron en España en el año 1999 del 0,29% de PIB frente al 1,54 de Dinamarca, el 1,46 de Francia, el 1,93 de Alemania, el 1,63 de Suecia o el 1,73 de reino Unido.
- El Plan de Apoyo 2001-2004 del Ministerio de Trabajo refleja que “cerca de la mitad de ciudadanos (el 47%) considera que tiene menos hijos de los que desearía”. Las razones económicas aparecen en este Plan como el primer motivo.
- Más del 66% de los españoles en edad de trabajar tenían un empleo remunerado o buscaban activamente trabajo en el tercer trimestre del 2003.
- La familia es la institución a la que pertenece el 97% de los españoles en 2000.

bles, como tema de interés corporativo está compartido por cuatro factores principales: estrategia, comunicación, liderazgo y responsabilidad. Respecto al primer aspecto, es importante comprobar que sólo un 24% de las empresas tienen éstas políticas totalmente implantadas, en uso y evaluadas. Si lo vemos bajo el prisma del presupuesto, tan sólo un 8% cuenta con una partida específica para ello, sin embargo un 34% de las empresas está estudiando y diseñando la cantidad y los recursos necesarios para un futuro inmediato. Otro tema importante es la comunicación. A nivel interno, un 62% utiliza canales de comunicación para ello pero muy diferente es la situación hacia fuera ya que sólo un 21% de las empresas utilizan la información de estas políticas como un modo de atracción de futuros empleados/as y como imagen de marca”. De ahí, la importancia de reconocimientos externos como el Great Place to Work, donde colabora ESADE, el Premio Nacional



Análisis de los estudios consultados

Título

- Informe Ranstad. Calidad del trabajo en la Europa de los quince: las políticas de conciliación.
- Situación de las estrategias de conciliación del trabajo y de la vida personal.
- Repercusiones del ámbito laboral en la vida familiar de los hombres: un estudio sobre su influencia en la pareja y en los hijos/as.
- Índice IFREI 2004.
- La incorporación de la mujer al mercado laboral: impacto social y medidas estructurales.

Elaborado

- Instituto de Estudios Laborales de ESADE
- Deloitte
- URV y URL
- IESE
- Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales

Director/autor

- Carlos Obeso
- Enrique de La Villa
- Anna López y Amparo Acereda
- Nuria Chinchilla y Steven Poelmans
- Sandalio Gómez

Fecha publicación

- Julio 2004
- Junio 2004
- Julio 2004
- Junio 2004
- Mayo 2004

Edición

- Tercera
- Primera
- Primera
- Cuarto
- Primero

Metodología

- Análisis de 87 convenios publicados en el BOE desde septiembre de 2003 hasta febrero de 2004.
- Cuestionario contestado por 35 empresas de diferentes sectores.
- Entrevista semi-estructurada a 24 hombres de 36 a 56 años y cuestionario contestado por 785 hombres.
- Encuesta contestada por 234 empresas (137 grandes por y 97 pymes). Se completó con una encuesta a los empleados y entrevista personal con el director de RR HH.

- Relaciona las estadísticas a escala nacional y europea, con los datos de una encuesta a más de 300 mujeres trabajadoras.

Finalidad

- Lograr que la incorporación y permanencia de la mujer al trabajo se haga en igualdad de condiciones a las del hombre.
- Analizar la situación real de las empresas españolas en materia de conciliación.
- Conocer la influencia del conflicto entre trabajo y familia que experimentan los hombres trabajadores en su percepción del bienestar de la pareja y los hijos/as.
- Estudiar las prácticas, políticas y programas que refuerzan el grado de conciliación de las empresas con la familia.
- Conocer el impacto que la progresiva incorporación de la mujer al mercado laboral está produciendo.

Principales conclusiones

ESADE/RANSTAD

- Las políticas de conciliación no forman parte de las preocupaciones de las mesas de negociación.
- En España y en los últimos años ha prevalecido la idea de que existía una relación entre baja natalidad y trabajo de la mujer, de que en situaciones de incompatibilidad o conflicto entre el papel de madre/esposa y el de mujer trabajadora debería prevalecer el primero y de que en relación a la familia y la crianza de los hijos el rol de la mujer es determinante y el del hombre secundario. Este informe respeta estos planteamientos pero no los comparte.
- La Ley de conciliación 39/1999 esta pensada para proteger la natalidad y la familia tradicional.
- En España, la retórica de la ayuda a la familia no se ha correspondido con las ayudas presupuestarias.

DELOITTE

- El 63% de las personas encuestadas apunta que la extensión de la jornada laboral es su principal obstáculo para conciliar vida personal con su desarrollo profesional.
- Otra barrera importante son los horarios de los cursos de formación, generalmente dentro de la jornada laboral, y los viajes de empresa.
- Las medidas más útiles para conciliar son el

horario flexible, la jornada reducida y el teletrabajo.

- El reparto desigual de las tareas del hogar sigue siendo una realidad en nuestra sociedad actual.

URV y URL

- El 55% de los varones (tanto directivos como no-directivos) consideran que no pasan suficiente tiempo con su pareja y, para un 65%, tampoco con sus hijos/as.
- El 85% de los hombres y el 75% de sus parejas no disponen de tiempo para llevar a cabo actividades personales y de ocio.
- El 44% de los hombres no-directivos traen trabajo a casa, frente al 31% de los no-directivos que se llevan trabajo a casa.
- El 80% de los varones consideran que la carga de trabajo fuera del hogar tiene unas repercusiones generalmente, negativas (poco tiempo dedicado a la pareja y a los hijos, menor dedicación a la familia, reducción del bienestar familiar, trastornos físicos derivados, estrés, irritabilidad, "descargar" la ansiedad con la pareja, etc.).

IESE

- El 60% de las empresas se definen familiarmente responsables, pero sólo el 3% consideran la conciliación como un problema.

- En el ámbito laboral los conflictos laborales más importantes son: absentismo (21%), falta de compromiso (15%), dificultad para trasladar a empleados clave (12%), estrés y rotación (10%).
- Las políticas formales crean condiciones necesarias pero no suficientes. Lo que realmente distingue a una empresa EFR es una cultura familiarmente responsable.
- Las empresas implementan políticas de conciliación, sobre todo, por el porcentaje de mujeres empleadas y sobre todo el empeño que tenga la empresa en crear una plantilla comprometida.

SEAT-IESE

- Las medidas públicas y privadas son insuficientes para favorecer el equilibrio entre trabajo y familia.
- El 47% de las mujeres considera que el ser madre le ha afectado negativamente en su carrera profesional.
- El 60% de las mujeres desearían dedicar más tiempo al cuidado de sus hijos y tener mejores opciones para compaginar la familia con su ocupación fuera del hogar.
- Las políticas y medidas adoptadas por las empresas deberían adaptarse mejor a la realidad, y muchas veces el que una mujer se acoja a ellas es más un handicap que una ventaja.

Empresa Flexible, organizado por CVA y el IESE, o el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable, promovido por la FEFN, que comenzaba a diseñarse el año pasado y, tal como explica su presidente, "se encuentra ahora en una fase de ejecución muy avanzada, aunque está siendo sometido a una serie de ajustes para adaptarlo a la diversidad de circunstancias que afectan a las

empresas (tamaño, objeto de negocio, filosofía...), con el objetivo de evitar un modelo excesivamente rígido, que genere un club selecto pero minoritario". El equipo de trabajo del CEFR espera tener, para finales de año, 10 empresas certificadas. "El CEFR es, sin duda, una de las herramientas que vamos a utilizar para conseguir que vaya calando en la sociedad el necesario equili-

brio entre trabajo y familia. Se trata de conseguir un cambio de mentalidad en las estructuras empresariales y en los propios individuos como trabajadores, porque muchas veces contribuimos a que se de ese desequilibrio entre la vida laboral y familiar", concluye Losana ■

marcosgonzalez@staffempresarial.com