

Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España*

GERARDO MEIL LANDWERLIN, CRISTINA GARCÍA SAINZ,

M^a ÁNGELES LUQUE DE LA TORRE, LUIS AYUSO SÁNCHEZ**

1. INTRODUCCIÓN

La promoción de un contexto social más favorable a la conciliación de la vida laboral y personal (en adelante nos referiremos a ello sólo como «conciliación») juega un papel destacado en la política de igualdad de oportunidades de hombres y mujeres y de no discriminación por razón de

género. En este sentido, este objetivo ha ido adquiriendo cada vez mayor centralidad en los planes de igualdad de oportunidades tanto a nivel de la Unión Europea como en la de los Estados miembros. Para la Unión Europea, la promoción de la conciliación de la vida privada, y especialmente de la vida familiar, y la vida laboral de los ciudadanos de la Unión se ha convertido en un objetivo prioritario por el profundo alcance que tienen las dificultades de conciliar ambos espacios. Los efectos negativos de estas dificultades se hacen sentir no sólo en la calidad de vida y en la salud de los trabajadores, sino también a lo largo de toda la estructura social y en la economía, y no sólo a corto, sino también a largo plazo. La caída de la fecundidad, el envejecimiento de la población, la viabilidad de los sistemas de protección social, la disponibilidad de una mano de obra cualificada y productiva, la retención del talento en las empresas, entre otros aspectos, se asocian cada vez más a las dificultades de conciliación.

La adaptación al desafío que representa la conciliación no concierne sólo a los poderes

* Este trabajo forma parte del proyecto «Madrid, Empresas y conciliación», A.D. nº 292, integrado dentro de la Iniciativa Comunitaria EQUAL que promueve el Ayuntamiento de Madrid a través del Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades. Además del Ayuntamiento de Madrid, también colaboran en el proyecto las organizaciones sindicales UGT, CC.OO y CSI-CSIF, la Cámara de Comercio de Madrid, el Consejo Municipal de las Mujeres, la Fundación Universitaria San Pablo - CEU, así como la Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid. El estudio completo se encuentra disponible en las páginas web: www.uam.es/gerardo.meil, www.uam.es/cristina.garcia y www.uam.es/mangeles.luque.

** Universidad Autónoma de Madrid

públicos y a las familias, las empresas también tienen no sólo una obligación moral, sino un interés objetivo (económico) en posibilitar la conciliación de la vida familiar y la vida laboral. Los efectos disfuncionales de los problemas derivados de la conciliación afectan negativamente a los empleadores, pues se pueden traducir, según las circunstancias, en problemas de salud (estrés, falta de concentración, etc.), desmotivación, absentismo y/o retrasos en el trabajo, aspectos todos ellos que inciden negativamente en la productividad. Las empresas no pueden aislarse de los cambios que ocurren en el medio social en el que operan. Por ello, los empleadores están llamados a contar también con el desafío de la conciliación en el diseño de sus políticas y planes de acción a fin de facilitar recursos a sus trabajadores para que puedan hacer frente a sus obligaciones laborales y familiares.

El trabajo que aquí se presenta recoge la percepción que tienen los directivos de recursos humanos de las grandes empresas españolas al respecto y las acciones o políticas que, en su caso, se han diseñado para promover la conciliación¹. Además de en fuentes secundarias, bibliográficas y encuestas realizadas por distintas instituciones, el estudio se basa en entrevistas en profundidad a los directivos de Recursos Humanos que accedieron a ser entrevistados a partir de una muestra de empresas aleatoriamente seleccionada². Como en todos los estudios cualitativos,

¹ Este trabajo se enmarca en el contexto de una línea de investigación sobre los desafíos de la conciliación, cuyos resultados se encuentran en MEIL y VARA (2004) y GARCÍA SAINZ (2005).

² Accenture, Acerinox, Aena, Alcampo, Alcatel, Amper, BBVA, BMV (servicios financieros), Caja Madrid, Continental, Crédito y Caución, EDS, El Corte Inglés (informática), El País, Electrolux, Eulen, Fundación Once, Iberdrola, IBM, Indra, INSA, Leche Pascual, Lilly, Loewe, Masterfood, Merk, Metro de Madrid, Mirto, MRW, Qualicaps, Red Eléctrica, RENFE, Repsol Ypf, Roche, Santillana, SCH, SEPI, SKF España, SM ediciones, Telecinco, Telefónica, Unión Fenosa, Universidad Autónoma de Madrid, Xerox.

no se persigue una representatividad estadística sino analítica, es decir, que cada empresa seleccionada proporcione información significativa sobre el sector y el tipo de actividad que desarrolla. Para analizar los casi mil folios correspondientes a las transcripciones se utilizó el *software* de análisis cualitativo ATLAS.ti 4.2, que permitió la ordenación de la información en citas y códigos, agilizando su consulta y facilitando la realización de mapas conceptuales.

2. ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO DE UNA POLÍTICA DE FACILITACIÓN DE LA CONCILIACIÓN

Responder al reto de la conciliación no es una tarea fácil, pues depende de múltiples factores tanto estructurales como culturales a los que es difícil enfrentarse. Entre los argumentos más repetidos referidos a la viabilidad o no de apostar por medidas conciliadoras, emerge de forma significativa el del cálculo de costes-beneficios que supone para las empresas la implantación de muchas de estas medidas.

En cuanto a los costes, se distinguen dos grandes tipos, por un lado, los costes económicos directos y, por otro lado, los costes organizativos. Respecto a los primeros, el discurso predominante de los directivos entrevistados muestra que se tiene conciencia de que el desarrollo de muchas de estas acciones, sobre todo las relativas a bajas por maternidad, suponen un coste para la empresa, pero éste no es valorado como excesivamente problemático. Ello se debe, por un lado, a que la tasa de nacimientos anuales por empresa suele ser baja (al igual que la tasa anual de nacimientos para todo el país), por lo que el coste que genera es «fácilmente» asumible. Por otro lado, las medidas más habituales, tanto excedencias como reducciones de jornada, suelen venir acompañadas de una reducción proporcional en los salarios de los trabajadores y, cuando se trata de reducciones de

jornada pequeñas (1/8 o menos de la duración de la jornada), de un aumento de la productividad (pues se desarrolla el mismo trabajo en menos tiempo).

Donde se expresa una mayor problemática es en lo referido a los costes organizativos que acarrearán muchas de estas medidas. Las bajas o excedencias por maternidad pueden generar importantes trastornos para las empresas. Sobre todo en aquellas donde existen departamentos pequeños compuestos principalmente por mujeres y en los que pueden coincidir varias embarazadas a la vez. Hay determinados puestos, aquellos con menor responsabilidad y trabajos más mecánicos, donde no resulta excesivamente problemática la sustitución, pero los que requieren un alto grado de formación y especificidad presentan una mayor complicación. Otra de las soluciones por la que se suele optar es por la redistribución del trabajo, que también tiene costes organizativos y problemáticas asociadas, sobre todo, porque se obliga a los demás trabajadores de los departamentos afectados a asumir mayores cargas laborales.

Pero además de costes, la puesta en marcha de medidas que promueven la conciliación también reporta beneficios o ventajas para el funcionamiento de la empresa. En general, desde Recursos Humanos se reconocen las ventajas que supone para sus empresas la puesta en práctica de las mismas. Sin embargo, una de las primeras barreras con las que se encuentran es la dificultad para cuantificar estos beneficios. Según afirman, conciliar la vida familiar y laboral trae consigo una importante rentabilidad, pero en muchos casos es «cualitativa», intangible. A pesar del argumento de la dificultad de cálculo, en la mayoría de empresas son conscientes de la importancia de su puesta en práctica. Entre los beneficios que reportan, los más frecuentemente citados son los siguientes:

a) *Mejora del clima y motivación laboral.* Éste es un aspecto crucial en el desarrollo de toda organización social. Un entorno de tra-

bajo más agradable tiene como consecuencia una mayor motivación en los empleados, así como un mayor grado de integración y compromiso con los objetivos que se persiguen.

b) *Aumento de la productividad.* Este mejor clima y motivación repercute de forma decisiva en una mayor productividad laboral. A pesar de que apenas se hace referencia a estudios específicos que lo confirmen, los responsables de Recursos Humanos detectan cómo los problemas familiares afectan en ocasiones a la productividad de sus plantillas.

c) *Reducción de la rotación del personal.* Una menor rotación es importante contribución para retener el talento. El grado de rotación en una empresa muestra en buena medida el grado de satisfacción con la misma. Las empresas detectan que tener medidas que contribuyan a equilibrar el ámbito privado con el laboral es un elemento cada vez más importante para retener al personal, sobre todo, al más cualificado y evitar con ello la fuga de talentos, así como los costes asociados con la búsqueda y formación de nuevo personal que sustituya al que abandona la empresa³.

d) *Reducción del absentismo laboral.* A pesar de que los responsables de Recursos Humanos no relacionan estrechamente el absentismo con los problemas familiares, pues consideran mucho más problemáticas

³ En este sentido, los directivos de Recursos Humanos han comenzado a detectar que en la selección de jóvenes para integrarlos en la empresa, además de las perspectivas de una carrera profesional, valoran cada vez más la disponibilidad de tiempo suficiente para su desarrollo personal al margen del trabajo. Según una encuesta realizada por la Fundación BBVA en 2006 entre jóvenes universitarios, a la hora de elegir un empleo, un 23% daría la máxima importancia a un trabajo «que me permita un equilibrio entre el trabajo y mi vida privada», por encima de quienes conceden la máxima importancia a los ingresos que ofrece (21%) o a las posibilidades de promoción profesional (10%) (https://w3.grupobbva.com/TLFB/dat/presenta_universitarios_06.pdf).

las bajas por enfermedad (singularmente por depresión), sí señalan que las facilidades ofrecidas para organizar la vida familiar a través de la flexibilidad de horario y mediante la utilización de las vacaciones, así como la posibilidad de contar con días de libre disposición, contribuyen a reducir el absentismo laboral y/o las bajas por enfermedad.

Además de estos beneficios, que son los que forman parte de la percepción general que tienen los directivos de Recursos Humanos, algunos responsables han destacado también otro tipo de ventajas que de una forma u otra están relacionadas con los anteriores, a saber: reducción del estrés, aumento de la tasa de retorno al puesto de trabajo tras el permiso de maternidad así como reducir los períodos de excedencia y preservar con ello el talento de la empresa, mejora de la imagen de

la compañía y aumento de la competitividad de la empresa (tabla 1). Estas motivaciones no son distintas de las que se aducen también en otros países por parte de las empresas que han introducido medidas para facilitar la conciliación (Evans, 2001; Flütter-Hoffmann, y Solbrig, 2003), o las que se refieren en otros estudios españoles sobre el tema (Chinchilla, Poelmans y León, 2003; Chinchilla y León, 2005).

3. MEDIDAS DE FLEXIBILIZACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL MATERNIDAD, PATERNIDAD, REDUCCIÓN DE JORNADA Y EXCEDENCIAS

Algunas empresas se ajustan fielmente a lo que marca la legislación, mientras que

TABLA 1. PERCEPCIÓN SOBRE LOS COSTES Y BENEFICIOS DE LA INTRODUCCIÓN DE MEDIDAS QUE FOMENTAN LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL EN LAS EMPRESAS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

	De 3 a 9	De 10 a 49	De 50 a 249	250 o más personas	Total
Beneficios					
Se incrementa la motivación del personal	79	69	80	80	76
Mejora el clima laboral ya que las relaciones se vuelven más personales y de confianza en el seno de la empresa	79	74	74	80	78
Se aumenta la productividad de la empresa, ya que los períodos y horarios de mayor carga de trabajo pueden concentrarse en los momentos de mayor demanda del mercado	66	53	62	45	61
Costes					
En general, limita la competitividad empresarial	44	44	36	23	41
Existen dificultades de adaptación y de formación del personal de sustitución	67	63	57	43	63
Se produce un incremento de la carga de trabajo sobre la plantilla cuando el trabajador/a se encuentra en situación de excedencia o permiso	74	76	62	46	71
Generación de conflictos entre los trabajadores	6	10	16	18	9

Fuente: Instituto de la Mujer (2005): Encuesta sobre conciliación de vida familiar y laboral. Cuestionario a empresas. Estudio realizado en 2004 por GPI Consultores.

otras intentan ir más allá y mejorar la ley en muchos de sus puntos. La apuesta decidida por la conciliación depende de muchos factores y no se adecúa de manera categórica a un determinado sector o ámbito. Se recoge a continuación el discurso acerca de cómo se valoran y se gestionan las bajas por maternidad, el permiso de lactancia, el permiso de paternidad compartido, la reducción de jornada y las excedencias para cuidado de niños y de personas mayores.

3.1. Las bajas por maternidad

Las bajas por maternidad no constituyen realmente una medida de conciliación, sino una necesidad natural derivada de las características específicas de la reproducción humana. Muchas de las empresas analizadas tienen previstas algunas mejoras por nacimiento de hijos, como la concesión de hasta veinte días libres retribuidos antes del parto, la existencia de distintas distinciones por nacimiento (cheques regalo, cestas, etc.) e incluso ayudas económicas de media mensualidad durante un período determinado o una cantidad fija que puede llegar hasta los mil quinientos euros para los primeros gastos. Otras mejoras consisten en la posibilidad de sumar el permiso de lactancia a la baja por maternidad, ampliando así de dieciséis a diecinueve semanas el período de baja, así como agrupar las dos medias horas previstas por la legislación y finalizar una hora antes la jornada laboral, ampliándolo hasta el cumplimiento del primer año, sin reducción correspondiente del sueldo.

La manera de suplir las (al menos) dieciséis semanas que falta la trabajadora supone un reto organizativo para las empresas. En general, cada una de ellas estudia las bajas de forma particular, soliendo ser la primera opción la de la redistribución del trabajo entre los demás miembros del departamento o sección, salvo en los casos en los que haya poco personal, afecte de forma significativa a la

productividad o se trate de un trabajo altamente cualificado. La sustitución depende en gran medida del puesto y la labor realizada por la persona a sustituir. Si la baja afecta a departamentos poco cualificados de la compañía donde es fácil encontrar otra persona en el mercado laboral, se suele optar por la sustitución a través de contratos temporales. Sin embargo, si la baja afecta a puestos más cualificados o incluso de dirección, donde es necesario un mayor periodo de adaptación o conocimiento interno de la empresa, es más probable la redistribución del trabajo entre compañeros. En palabras de un directivo entrevistado: «Entonces, los puestos más administrativos, en concreto el colectivo de secretarías se sustituyen con ETTs... pero poco más. A partir de un determinado nivel, se reparte el trabajo entre el equipo... eso está muy mal pero al final acaba siendo así» (P:29).

3.2. Permiso de paternidad

Hasta la reciente aprobación de la Ley de Igualdad, en marzo de 2007, no podía hablarse de permiso de paternidad propiamente dicho. Esta medida sólo podía considerarse como la parte del permiso de maternidad utilizada por los hombres⁴. Según la percepción de los responsables de RR.HH. entrevistados, son pocos los varones que optan por hacer uso de este tipo de bajas, aunque constatan un mayor ritmo de cambio en los últimos años (tabla 2). Estas proporciones son mayores si se tiene en cuenta la biografía laboral de los trabajadores⁵.

⁴ El trabajo de campo de esta investigación se llevó a cabo en primavera de 2006 antes de la entrada en vigor de la referida Ley.

⁵ Según la encuesta del Instituto de la Mujer (2004), un 13 % de los padres asalariados afirman haber hecho uso de esta posibilidad en algún momento de su vida, porcentaje que se eleva al 14 % entre los asalariados de las grandes empresas. En otro estudio realizado un año antes en la Comunidad de Madrid (Meil y Vara, 2003: 85), dicho porcentaje se elevó, sin embargo, sólo al 5 %.

TABLA 2. PERMISOS DE MATERNIDAD Y PORCENTAJE DE VARONES QUE DISFRUTARON DE LA PRESTACIÓN POR MATERNIDAD

Año	Permisos de maternidad	Porcentaje de varones respecto al total
2004	282.080	1,6
2005	299.605	1,8
2006	320.554	1,7

Fuente: Instituto Nacional de la Seguridad Social.

Las razones que desde RR.HH. se invocan para explicar tan poco éxito por parte de estas iniciativas son, por un lado, de carácter socio-cultural, es decir, la concepción de que es la propia sociedad la que aún no está preparada para este equilibrio y sigue repitiendo patrones culturales tradicionales («a algunos hombres les da pudor o vergüenza» (P:41)). Por otro lado, también se encuentran argumentaciones de tipo económico, que achacan esta desigualdad a que los hombres suelen ganar más que las mujeres, por lo que a la hora de realizar un esfuerzo, éste debe ser femenino para que sufra menos la economía doméstica («Reduce la jornada lógicamente el que gana menos» (P:18))⁶.

Este trabajo se anticipó a la aprobación de la Ley de Igualdad y pidió a los responsables de RR.HH que valoraran la ampliación de los días por paternidad. Aquellos con una mayor sensibilidad conciliadora lo consideran una medida adecuada que permitirá, por un lado, al padre asimilar la nueva situación familiar y, por otro, contribuirá a que estas bajas sean percibidas con mayor naturalidad («yo creo que 10 días no te cambian la vida de una empresa y en cambio sí te la cambia el haber

sido padre» (P:23))⁷. Sin embargo, también cabe encontrar posturas negativas relacionadas con esta cuestión. Los principales argumentos al respecto se refieren a la «obligatoriedad» que quiere impulsar el Gobierno para su cumplimiento, y a que no haya sido pactado con las propias empresas. Desde algunas de éstas se percibe esta medida como un coste difícilmente «asumible» para las pequeñas y medianas compañías, sobre todo aquellas con una plantilla predominantemente joven y que vayan tan ajustadas de personal que les obligue a hacer nuevas contrataciones.

3.3. Reducción de jornada

La utilización de este tipo de recurso para facilitar la conciliación lo es, en la inmensa mayoría de los casos, para el cuidado de niños, siendo muy poco frecuentes las solicitudes para el cuidado de familiares dependientes. Entre las mejoras más habituales a la legislación vigente se encuentran, por una parte, permitir reducciones hasta que el hijo/a cumpla los ocho años y, por otra, facilitar reducciones por debajo de lo establecido,

⁶ Según la encuesta 2.529 del CIS (2003) hay un 12 % de parejas en las que ambos tienen un trabajo remunerado y es la mujer quien más gana, tanto más cuanto más jóvenes son los miembros de la pareja (16 % entre los que tienen menos de 40 años, frente a 8 % entre los que tienen más edad).

⁷ Debe tenerse en cuenta que en muchas grandes empresas este permiso apenas afectará su desarrollo organizacional, pues los nacimientos en España son muy bajos y la práctica generalizada de gestionar las bajas más largas, como se apuntó anteriormente, recae en los propios compañeros a través de la redistribución del trabajo.

de sólo 1/5 de la jornada o de una hora, con una importante flexibilidad en su aplicación de manera que permite a los trabajadores hacer más compatible y rentable esta medida.

La valoración sobre la utilización de este recurso y los problemas de adaptación que genera es también muy dispar. Por un lado, se encuentran aquellos responsables que subrayan la escasa problemática que supone para la compañía la gestión de este tipo de permisos, pues se abordan de forma muy parecida a las bajas maternales, es decir, con sustituciones puntuales, reasignaciones internas y un esfuerzo del resto de compañeros. Al mismo tiempo, y si la reducción no es de muchas horas, permite a la empresa reducir costes, ya que se realiza la reducción del salario correspondiente y se suelen cumplir los mismos objetivos: *«M. ha decidido tener una reducción de jornada, y la productividad es la misma, con lo cual para la compañía es menos salario con el mismo resultado... estamos hablando que la compañía puede estar en un proceso de ahorro de un 20% de costes salariales y obtiene la misma productividad...»* (P:16). Esto es especialmente así entre las mujeres ocupadas en puestos técnicos, intermedios o de mayor responsabilidad, que procuran que su rendimiento no se vea mermado y que su ausencia no cause repercusiones negativas sobre el equipo de trabajo, ni sobre el negocio, para poder salvaguardar así las posibilidades de progresar en su carrera profesional⁸.

La valoración negativa del uso de este permiso incide sobre todo en los problemas que puede generar para la empresa. Los argu-

mentos esgrimidos se refieren a que en algunos casos coinciden varias reducciones de jornada a la vez, lo cual hace peligrar el normal desarrollo de la actividad; otro de los argumentos se centra en las dificultades para planificar sustituciones, al ser las propias personas quienes deciden alargar o acortar estos periodos: *«es como si estoy pero no estoy..., o no te sustituyo y aumentas tu productividad en las seis horas que estás o preferiría darte la excedencia»* (P:5). Por otro lado, el recurso a este permiso por parte de los varones sigue siendo poco frecuente (Alberdi y Escario, 2007). En las empresas entrevistadas se ha dado algún caso, pero siempre se ha considerado como un hecho singular. Se trata de un fenómeno que puede adquirir mayor importancia en el futuro, pero que por ahora sólo tiene carácter puntual⁹.

3.4. Excedencias por motivos familiares

Otro de los recursos que existen para facilitar la conciliación de la vida privada con la laboral son las excedencias por motivos familiares. No obstante, el recurso a esta medida es menos habitual que las reducciones de jornada. En casi la totalidad de las grandes empresas entrevistadas hay trabajadores/as que se han acogido a esta medida, pero su número es muy limitado. Según la encuesta del Instituto de la Mujer (2004), un 6 % del total de mujeres asalariadas con hijos hicieron uso de esta medida en algún momento de su biografía, porcentaje que se eleva al 6,7 % en el caso de las asalariadas de las grandes y medianas empresas.

⁸ No obstante, la falta de disposición plena suele redundar con mucha frecuencia en menores posibilidades de promoción profesional, al menos a corto plazo. Esta es una de las conclusiones señaladas en el último estudio sobre «El impacto de los permisos parentales en la carrera profesional» (Consejo de la Mujer de la Comunidad de Madrid, 2007), realizado por este equipo de investigación.

⁹ Según la encuesta del Instituto de la Mujer (2004), las reducciones de jornada pedidas por las mujeres, en algún momento de su biografía, ascendían a un 16% de las asalariadas con hijos, mientras que entre los varones alcanzarían al 6% de los asalariados con hijos, porcentaje que se elevaría al 8% en las grandes empresas. En otro estudio realizado en la Comunidad de Madrid (Meil y Vara, 2003), la proporción de asalariados varones con hijos que afirmaron haber pedido reducción de jornada se elevó sólo al 3%.

Según muchos de los responsables entrevistados, frente a la práctica tradicional de solicitar excedencias de larga duración (sobre todo de un año), cada vez es más común pedir las sólo por varios meses, «*lo justo para acoplar un poco la edad*» (P:33). Las razones que se aducen para explicar esta tendencia son de dos tipos. Por un lado, se refieren al propio cálculo de costes – beneficios de las personas afectadas, pues la excedencia supone una pérdida de salario que no se ve compensada por prestaciones sociales de ningún tipo y ello en una fase vital marcada por los elevados costes de establecimiento de una familia (hipoteca por la compra de la vivienda más los gastos asociados a la crianza y cuidado de los hijos).

Por otro lado, también se han de tener en cuenta las características específicas del trabajo que se desempeña (donde el elemento clave es la cualificación que se requiera), las dificultades de sustitución que se creen a la empresa, la actitud de ésta hacia la excedencia y las aspiraciones profesionales que se tengan. En este sentido, una de las mejoras más habituales consiste en aumentar el tiempo de disfrute de la excedencia (además de incluir motivos más allá de los estrictamente familiares), llegando en ciertas compañías hasta los cinco años, con reserva del puesto de trabajo, si es posible, o uno de categoría y calificación similar, en caso contrario.

Desde las empresas se admite que la excedencia puede suponer un importante trastorno para la empresa, sobre todo en función del grado de cualificación del puesto de trabajo al que afecta y la disponibilidad de personal en el mercado con las mismas características. En ocasiones, las empresas deben hacer frente a los costes que le supone que un «buen trabajador» de su plantilla se ausente durante un largo periodo de tiempo, y tenga que solventar esa pérdida momentánea y posteriormente volver a invertir en su re-calificación: «*el coger excedencias largas te quita competitividad en el mercado*» (P:6). Ello da lugar a que en ocasiones la empresa no pueda guar-

dar el mismo puesto de trabajo, «*a veces no se puede asegurar su puesto de trabajo porque no es operativo y lo que se hace es llegar a un acuerdo con ella para facilitar la indemnización, la salida o algo así...*» (P:16).

Por otro lado y en cuanto a los permisos referidos al cuidado de mayores, la forma de percibir los problemas de este tipo de conciliación es muy parecida a la de cuidado de niños. No obstante, se reconoce que ambas problemáticas no son lo mismo, principalmente porque el cuidado de menores tiene una fecha de finalización prevista (cuando el niño puede ir a la guardería, al colegio o cumple ocho años), mientras que la ayuda a los mayores puede ser totalmente imprevisible y extenderse durante mucho tiempo: «*un menor es un tema puntual, mientras que un mayor puede ser un tema de muchos años*» (P:34). En este sentido, algo parecido ocurre con las bajas por enfermedad (sobre todo por depresión) que son mucho más «temidas» que las maternas por los encargados de la gestión de RR.HH.

4. FLEXIBILIZACIÓN DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO: HORARIOS Y JORNADA

En el contexto de la creciente sensibilización hacia la conciliación de la vida privada y laboral en España, las características del horario laboral español (entrar tarde y salir tarde) han sido puestas en cuestión por los analistas de los tiempos de trabajo. Se ha creado incluso una «Comisión nacional para la racionalización de los horarios españoles y su normalización con los de los demás países de la Unión Europea», con la finalidad de generar un marco formal que permita el diseño e implantación de políticas concretas de flexibilidad horaria, así como de propiciar un cambio cultural en las empresas, pasando de una cultura centrada en el control presencial, y de adicción al trabajo, a otra enfocada al cumplimiento de objetivos y resultados (Instituto Nacional de la Administración Pública, 2005: 254).

Con independencia del horario y de la idiosincrasia española, es un hecho conocido que en este país se trabaja muchas horas, en comparación con la mayor parte de los europeos. Las estadísticas así lo confirman. En la Unión Europea, en 2006, la media de tiempo semanal de trabajo está situada en 37 horas, mientras que en España esa media está en las 38,3 horas (Eurofound, 2007). Sólo los países del sur y del este de Europa superan la media española. En el polo opuesto, por debajo de las 36 horas semanales, se encuentran: Holanda (31,2 horas), Suecia y Dinamarca (33,9), Alemania (35,5) y Francia (35,9)¹⁰. Como es sabido, la productividad de la economía española, sin embargo, es menor que la que presentan los países en los que se trabaja menos tiempo. Dicho de otra forma, tiempo de trabajo y productividad no guardan una relación unívoca.

La flexibilidad aplicada al tiempo de trabajo converge con la aspiración de conciliación de la vida laboral y familiar, la facilita, así como con otros objetivos relacionados con la movilidad espacial. Para algunos/as directivos/as, la flexibilidad es la medida de conciliación por excelencia. Desde el punto de vista de los empleados, la flexibilidad se vincula con la posibilidad de salir antes del trabajo; en ocasiones es incluso más importante disponer de mayor libertad para combinar estrategias privadas con la jornada laboral, con lo que el horario fijo de salida puede facilitar la gestión del tiempo propio.

Según la Encuesta del Instituto de la Mujer (2004) realizada a empresas, la flexibilidad está presente en el 43 % de las grandes empresas, frente a sólo una de cada tres pequeñas y medianas, y se da con mayor frecuencia en el sector servicios que en la indus-

tria y la construcción. Desde la organización del tiempo de trabajo, desde la oferta de empleo, la flexibilidad horaria es vista como un mecanismo para mejorar la productividad, especialmente cuando el trabajo se programa por objetivos. El rendimiento personal no depende de los tiempos de presencia sino de conseguir resultados, con independencia del tiempo invertido en el proyecto. Por eso, toda organización del tiempo, que incorpora flexibilidad horaria para adecuar la disponibilidad del empleado al logro de objetivos, resulta beneficiosa para mejorar la productividad.

La flexibilidad horaria que facilita la prolongación de la jornada es una práctica contraria al establecimiento de una hora fija de salida. La propuesta en este sentido, de implantar límites horarios de cierre en los centros de trabajo, es una medida incluida en el Plan Concilia, conocida como «luces apagadas»; supone que la actividad laboral se paraliza, mediante la desconexión eléctrica en las instalaciones, a una determinada hora. El Ministerio de Administraciones Públicas ha considerado esta medida como facilitadora de la conciliación, y ha fijado el cierre de actividades a las 6 de la tarde. Aunque algunas empresas ya han implantado esta medida, o bien han impuesto límites a la celebración de reuniones por la tarde, bastantes directivos se muestran en desacuerdo porque supone «rigidez» y se opone a la dedicación «flexible» que pueden tener los/as empleados/as a su trabajo. Otro argumento en contra de esta medida es el que esgrimen algunos directivos que consideran que las personas deben decidir por sí mismas cuándo y cómo deben trabajar, pues lo contrario sería, dicen, ejercer un paternalismo excesivo y perjudicial. Aunque apoyan el impulso de medidas que favorezcan esta cultura prefieren «que no se imponga», ya que entienden que con las imposiciones se genera una falta de libertad: *«yo creo que la política de luces apagadas no es buena. Puede ser positiva para romper una tendencia pero, en términos generales, no es buena. Yo soy de los que opinan que todo el mundo debe tener las mis-*

¹⁰ Datos de la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, para el segundo trimestre de 2006. La incorporación de nuevos países, desde 2003, ha hecho aumentar la media de horas semanales dedicadas al empleo de 36,7 a 37 horas.

mas oportunidades, hay que darle la oportunidad al que es más lento; pero que lo haga. No le limites diciéndole: «pues tú te vas a casa y además vas a ganar menos». Yo creo que a los trabajadores no se les puede quitar la oportunidad de entregar el trabajo bien hecho. Si no, estás «castrando» a la personæ» (P:20).

Otros responsables aluden a requerimientos ilimitados de horario en función de los clientes, tanto internos como externos, que no permiten una política de luces apagadas: *«¿cómo me voy a ir a las siete?, por exigencias de mi multinacional puede que mañana tenga que enviar «reporting» a las siete de la mañana y tengo que acabarlo. Eso de forma imperativa...» (P:27).* Vinculado a este hecho destacan el carácter multinacional de las organizaciones a las que pertenecen, que les obliga también a establecer comunicación con otros países o clientes en horarios alejados de lo que se considera una jornada laboral habitual.

Los partidarios, por su parte, entienden que la política de luces apagadas es necesaria para adoctrinar en estos comportamientos a todos los trabajadores de la organización y, muy especialmente, a los directivos. En algunos casos se ve como la única herramienta que puede solucionar el problema de las largas jornadas laborales en la empresa: *«admitimos como máximo, para salir, las diecisiete cuarenta y cinco, pero en la práctica te puedo asegurar que a las diecisiete y treinta horas, normalmente no queda un alma aquí. O sea, no tenemos una política de luces apagadas, porque no nos es necesario, si no, seguramente se impondría. Y esta norma es predicada desde las más altas instancias, porque si tú no lo predicas desde las direcciones, no sirve normalmente para nada» (P:10).*

4.1. La flexibilidad horaria en España frente a los demás países de la Unión Europea

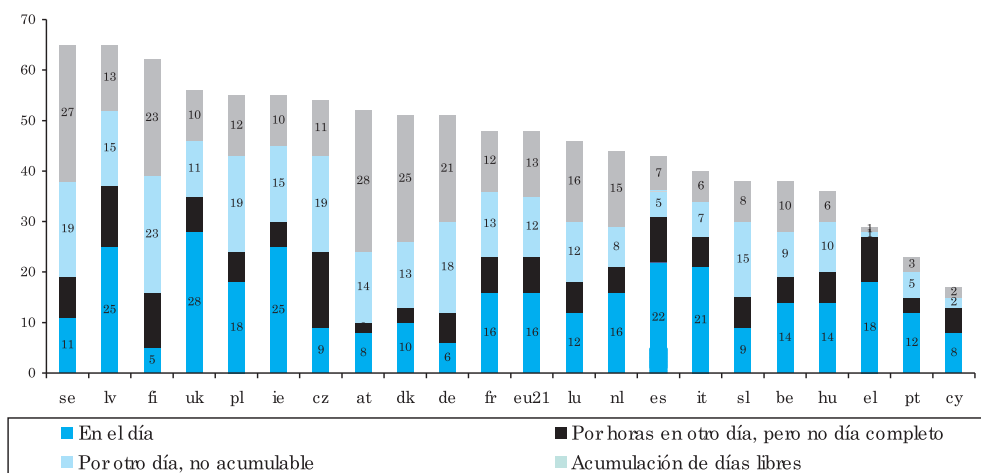
Comparativamente con otros países y según un reciente estudio de la Fundación

Europea para la Mejora de la Calidad de Vida y de Trabajo, la flexibilidad horaria entre las empresas españolas está menos extendida que en la mayoría del resto de países de la Unión Europea (tabla 3). Mientras que en España son un 43 % las empresas, con más de 10 empleados, las que facilitan alguna fórmula de flexibilidad para todos o para una parte de sus empleados, la media de los veintiún países analizados alcanza el 48%¹¹. Únicamente en los demás países del sur y en algún país del este de la Unión cabe encontrar menor proporción de empresas que faciliten cierta flexibilidad en la ordenación temporal del trabajo.

Las fórmulas de flexibilización permitidas son diversas. Las de menor alcance establecen la posibilidad de compensación de los tiempos sólo en el día, mientras que las fórmulas más ambiciosas incluyen la posibilidad de acumular horas más allá de un día y compensarlas por horas (pero no días completos), bien por días completos o incluso por períodos más amplios. La fórmula más extendida a lo largo de toda la Unión Europea es, por un lado, la más restrictiva, que impone la compensación en el día, (que rige en 16% de las empresas) y, por otro lado, la más generosa que prevé la posibilidad de acumular días libres, esto es, lo que también suelen denominarse bancos de horas (en el 13 % de las empresas). En España, sin embargo, las fórmulas que más predominan son las más restrictivas, si bien es más frecuente poder acumular días para poder tomar períodos vacacionales adicionales, que el sustituirlos sólo por días libres sueltos. En general, en aquellos países en los que la cultura de la flexibilidad está más extendida, las condiciones para poderla utilizar tienden también a ser las más flexibles, sobre todo, en los países escandinavos y centroeuropeos de habla alemana. A escala europea, y a diferencia de lo que sucede en España, los mecanismos de flexibi-

¹¹ Si bien con un abanico muy amplio que va desde el 65 al 17%.

TABLA 3. PORCENTAJE DE EMPRESAS DE TODOS LOS TAMAÑOS CON FLEXIBILIDAD HORARIA Y FORMAS DE COMPENSACIÓN DE LOS TIEMPOS EN LA UNIÓN EUROPEA



Fuente: European Foundation for the improvement of working and living conditions (2006): Working time and work-life balance in European companies, Dublin, p. 7. Base: Todos los tamaños de empresas

lidad horaria están más extendidos cuanto mayor es el tamaño de la empresa y en éstas es también donde se establece con más frecuencia la posibilidad de compensar el exceso de horas por días completos o períodos vacacionales adicionales.

La forma en la que se compensa la flexibilidad está estrechamente relacionada con la cultura de la flexibilidad, pues donde mayor proporción hay de empresas con flexibilidad horaria, tiende a compensarse las horas extraordinarias con tiempo libre y no con dinero. El nivel de renta parece ser también un factor importante a la hora de demandar tiempo o dinero como compensación, pues mientras en los países del Este y en los mediterráneos, así como en los anglosajones, tiende a predominar la compensación en dinero, en los países escandinavos y en los centroeuropeos predomina la compensación en tiempo (Eurofound, 2006: 18). Desde el punto de vista de la conciliación de la vida privada y la vida laboral, la compensación con tiempo libre se considera más apropiada que la compensación con dinero.

5. LOS DESAFÍOS DE LA CONCILIACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: CULTURA, DIRECCIÓN, DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Hasta el momento actual, aún no se ha avanzado en el establecimiento de relaciones entre las políticas conciliadoras de las empresas y los aspectos organizativos de éstas. La importancia de investigaciones que hagan referencia a esta dependencia es indiscutible, pues gran parte de las razones que explican la existencia o ausencia de elementos conciliadores pertenece al ámbito organizativo donde el individuo desarrolla sus actividades profesionales. Los factores organizativos y de contingencia que parecen tener mayor implicación en la capacidad de conciliación de las organizaciones pueden agruparse en las siguientes categorías: 1) el sistema cultural de la empresa; 2) el modelo directivo de la organización; 3) las variables de diseño organizativo y 4) los elementos que configuran la estructura organizativa.

5.1. La conciliación y el sistema cultural de la empresa

De todos los factores organizativos que rodean la capacidad conciliadora de las empresas, el cultural es, sin duda, uno de los más empleados en el discurso de los responsables entrevistados. Se entiende, por una gran mayoría de éstos, que la cultura organizativa puede ser un claro determinante de la aplicación y desarrollo de elementos de conciliación. De esta forma, se identifican tres niveles de descomposición de dicha cultura:

- a) El grado de responsabilidad que debe asumir la empresa en relación con la conciliación, compromiso que, especialmente en el caso de la gran empresa, será altamente dependiente del modelo directivo y de propiedad de la misma. Se coincide en que debe haber una orientación hacia la conciliación desde las organizaciones, apoyada por una labor de concienciación de los directivos y, en algunos casos, con ayuda desde el ámbito de la Administración a través de un marco legal.
- b) El nivel de concienciación que manifiesta la organización en relación con la necesidad de aplicación de medidas concretas conciliadoras, cuyos resultados muestran que prácticamente la totalidad de las opiniones presentan una visión empresarial a favor de la implantación de medidas específicas, orientadas a un compromiso de respeto de la vida familiar y/o personal de sus trabajadores: *«la concienciación de las empresas es una herramienta de civilización dentro de las organizaciones y de diferencia competitiva con respecto de otras empresas»* (P:9). *«Muchas empresas no se atreven a aplicar medidas de conciliación porque simplemente desconocen qué medidas existen o cuáles son aplicables»* (P:10).
- c) La disposición y puesta en práctica de medidas de flexibilidad en la empresa a

la hora de apoyar la conciliación, lo que es apoyado por una gran mayoría de los directivos que estima que, más que atenderse a una norma, lo importante es tener voluntad de solucionar y escuchar, no poniendo trabas y favoreciendo los procesos. La norma se percibe como marco de referencia, pero se entiende que siempre hay situaciones que permanecen fuera del contexto regulado. La flexibilidad se convierte, por lo tanto, en la verdadera herramienta que hace que los procesos conciliadores funcionen. Además, la flexibilidad tiene otras repercusiones positivas: *«un impacto directo sobre la motivación del trabajador, ese es el gran beneficio de la empresa»* (P:10) y *«... permite que las empresas se comporten como verdaderas organizaciones, funcionando en materia de conciliación como en otros ámbitos de la empresa: como un equipo»* (P:11).

5.2. La dirección y el desafío de la conciliación

La segunda categoría de influencia sobre la conciliación en la empresa es el factor directivo. Aunque las capas dirigentes se sitúan en diversos posicionamientos organizativos, puede afirmarse que el nivel en el que se producen la mayoría de los efectos sobre la conciliación se sitúa en las direcciones operativas o mandos intermedios, pues es en esta posición de la organización donde la dirección de personas y equipos se desarrolla de una manera mucho más intensa, poniendo en práctica todo lo elaborado desde los niveles de alta dirección.

Las aportaciones derivadas de la experiencia profesional de los responsables de recursos humanos permiten deducir que tanto los directivos o mandos intermedios tienen más control sobre la capacidad conciliadora de la empresa que la alta dirección de la organización. La validación o autorización de

innumerables elementos de flexibilidad conciliadora dependen directamente de aquéllos. *«El supervisor es el responsable del absentismo de su equipo. Recursos Humanos no puede estar ahí, ni debe. Recursos Humanos está aquí para ayudar a la gente a desarrollar, a identificar talento y formar a nuevas generaciones de directivos. No para ver si una persona entra y sale tarde. El control debe realizarse a través del jefe de sección»* (P:5). Por tanto, mientras que las direcciones de recursos humanos son responsables del establecimiento de normas que marquen hitos de equilibrio organizativo, el peso de la verdadera conciliación en las organizaciones está siendo asumido por los grupos organizativos conformados por directivos y mandos intermedios.

Al igual que ocurría en el caso de la cultura, la dirección ejerce una influencia considerable sobre algunos aspectos fundamentales relacionados con la conciliación: la confianza, que dependerá de la responsabilidad y el compromiso de los trabajadores; la motivación, que permitirá mejorar el clima laboral y el rendimiento; y los procesos de control, que facilitarán o inhibirán la capacidad conciliadora de las empresas.

5.3. El diseño organizativo como base de la conciliación

Aunque se hable de conciliación desde una perspectiva global, entendiendo que es un concepto de aplicación general dentro de un marco regulador y al que, legalmente, puede optar cualquier trabajador en una empresa, lo cierto es que, analizando el discurso de los responsables, desde el punto de vista organizativo, la conciliación se podría desagregar en varios niveles en función del puesto de trabajo, del nivel jerárquico y del área organizativa que ocupan las personas¹².

¹² El diseño clásico de una organización se perfila básicamente a lo largo de tres dimensiones (Mintzberg,

En relación con el puesto de trabajo, y según la opinión mayoritaria de los responsables, queda patente que la conciliación no se puede aplicar en condiciones homogéneas en todos ellos, pues el tipo de tarea, así como la organización del puesto, puede dificultarla. Por lo tanto, es posible identificar determinadas ubicaciones laborales donde aquélla se hace mucho más dificultosa o, incluso, imposible; éste sería el caso de las personas que trabajan en régimen de turnos. Respecto al nivel jerárquico, queda patente que para los niveles directivos se observa una realidad conciliadora muy diferente de la existente en otras categorías de la organización. Los responsables confirman que los mandos intermedios no suelen pedir medidas de conciliación debido a que la cultura «generalmente aceptada» en el entorno empresarial no aconseja solicitar elementos de conciliación en los puestos directivos: *«en determinados puestos directivos la conciliación es más complicada porque se entiende que tiene que haber una cierta disponibilidad y permanencia;... se ha dado en alguna ocasión, pero en otros puestos es más fácil»* (P:4). La misma idea queda reflejada para las diferentes áreas organizativas. En muchas organizaciones las áreas de mayor dificultad para la conciliación son las que aportan la mayor parte de la cuenta de resultados de la empresa; por ejemplo, aquéllas en las que el grueso del negocio se fundamenta en las relaciones con el cliente y en empresas de prestación de servicios (a personas o empresas).

1979): la vertical, la horizontal y la que fija el equilibrio. Como es conocido, la dimensión vertical permite que se relacionen las personas que se encuentran en diferentes niveles de la organización, la horizontal hace lo propio con los trabajadores que se encuadran en las mismas categorías organizativas y, por último, el equilibrio permite que exista una relación armónica entre todas las personas y niveles de la organización; actualmente este equilibrio se puede asimilar, aunque con diferencias, al concepto de clima laboral.

5.4. La estructura organizativa como reto conciliador

En el caso de grandes empresas, el impacto de la estructura organizativa de la empresa sobre la conciliación puede analizarse desde una perspectiva macro, es decir, visualizándola como grupo empresarial, o bien desde un enfoque micro, estudiando la estructura de la empresa como filial, con independencia del grupo. Para aquellas organizaciones que pertenecen a grandes grupos empresariales, el proceso conciliador debe atender no sólo al marco normativo local, sino también a las políticas reguladoras de la matriz a la que pertenecen. En este contexto de integración de normativas, algunas matrices dejan cierto margen de maniobra, de forma que las direcciones de cada país puedan adaptar a su entorno concreto las pautas marcadas; en otras ocasiones, implantan las directrices de su país de origen en todos los entornos por igual, con independencia de las realidades locales. Se puede concluir que, si bien la pertenencia a un grupo empresarial aporta elementos innovadores y positivos en la gestión de la conciliación de algunas empresas, sobre todo si la matriz está ubicada en países más evolucionados en este aspecto, en algunas ocasiones puede ser entendida de una forma sesgada, que interpreta que deben ser las empresas del grupo las que se adapten a la matriz en materia de conciliación, sin tener en cuenta las realidades locales.

El análisis desde un enfoque micro permite señalar que la estructura de la organización también va a incidir sobre la capacidad conciliadora de la misma. En el contexto económico actual se vienen produciendo cambios sustanciales en las condiciones en las que se desarrolla la competencia empresarial. Las organizaciones se han embarcado en procesos de crecimiento a través de fusiones y/o absorciones al mismo tiempo que se estructuran, desde un punto de vista organizativo, sobre la base de un adelgazamiento, todo ello en un intento de reducir su dimen-

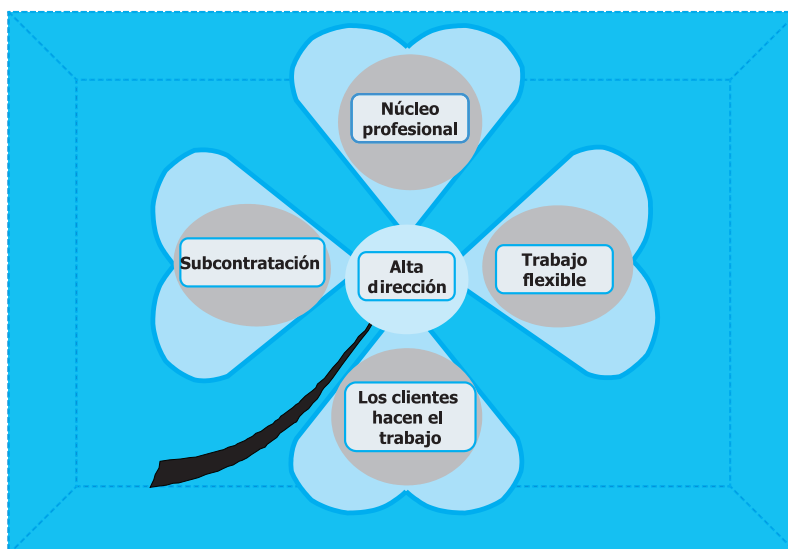
sión hasta el límite de lo que podríamos considerar estrictamente como competencias básicas de la empresa (Luque *et al.*, 1996). El resultado es la aplicación, cada vez con mayor influencia, de un modelo de estructura organizativa propuesto a finales de los ochenta por Handy (1989), donde prima la idea de flexibilizar las organizaciones a partir de la fragmentación de la cadena de valor (Figura 1)¹³. Se establece así una estructura organizativa en forma de trébol de cuatro hojas. En esta estructura, alrededor de un núcleo (que se correspondería con la alta dirección de la empresa y será entendido como el poder central) se alinean otras cuatro partes organizativas: el núcleo profesional, que aglutinará a los directivos medios y trabajadores que componen propiamente la organización; la subcontratación, integrada por todas aquellas funciones ya exteriorizadas en la organización¹⁴; el trabajo flexible, que se corresponderá con trabajadores que, por circunstancias específicas, cubren situaciones de trabajo crecientes y que, a diferencia de la mera subcontratación, trabajan bajo la normativa interna de la organización; y por último, la cuarta hoja, que se refiere a las fases de creación de valor en las que participa directamente el cliente.

Observando áreas como la dirección y el núcleo profesional de la empresa, es posible encontrar diferencias importantes de conciliación en el colectivo de trabajadores que las integran: en las empresas industriales, la

¹³ La cadena de valor establece las actividades que producen valor añadido en una organización. Cada actividad es generadora de coste y de valor. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes; para ello se propone la eliminación de la cadena de todas las actividades que sean, en términos netos, generadoras de coste.

¹⁴ Mediante esta función, las empresas pueden solicitar el servicio o el desarrollo de una actividad a otra empresa a cambio de un precio. Para actividades cercanas al *core business*, que antes se realizaban dentro de la propia empresa, esta flexibilización de estructuras se denomina *outsourcing*.

FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN FORMA DE TRÉBOL



Fuente: Handy, C. (1989).

diferencia se genera entre el área de producción y la dirección/administración de aquélla, pues las áreas de producción suelen trabajar a turnos; en las empresas de servicios, estas diferencias se producen entre el *front office* (atención al cliente), donde los horarios de apertura y cierre están supeditados a las necesidades del servicio o del cliente, y el *back office* (gestión interna), ámbito normalmente mucho más flexible y con horarios que facilitan la conciliación.

En empresas donde, además, intervienen otras áreas del trébol como la subcontratación o el trabajo flexible, las diferencias sobre la capacidad conciliadora de los trabajadores se ven considerablemente incrementadas. Podemos inferir que, dentro de una empresa con este grado de diversificación en la tipología de la relación laboral, la conciliación se posiciona de manera muy diferente en función de la relación que se tiene con el empleado. El problema habitual es que el vínculo con los trabajadores que pertenecen a áreas de trabajo flexible acaba siendo, a veces, muy largo y duradero en el tiempo, con lo cual, el

empleado puede sentirse desplazado en relación con los aspectos conciliadores; mientras que él se siente parte de la empresa, la organización no lo percibe como parte de su propio personal. En el caso de la subcontratación, el escenario se muestra un poco más claro, pues el trabajador que está siendo subcontratado entiende que su relación laboral reside en la empresa que lo contrata y no en la que presta el servicio. En ambos casos los trabajadores quedan al margen de las medidas conciliadoras que las grandes empresas ofrecen a sus empleados.

6. CONCLUSIONES

La conciliación de las aspiraciones vitales en la vida privada y en la laboral se ha convertido en un nuevo reto de adaptación para todos los actores sociales. Desde las empresas se asiste también a un mayor interés por estas cuestiones, no sólo por la necesidad del cumplimiento de la legislación vigente, sino sobre todo por el convencimiento cada vez mayor, de que es rentable invertir en políti-

cas de conciliación, principalmente por las mejoras intangibles que genera para atraer a los más preparados, ganar en competitividad y mejorar los resultados. El análisis realizado muestra los distintos grados de «concienciación» empresarial y el camino que aún queda por recorrer. En este sentido, existen al menos tres niveles diferentes de entender la conciliación:

- Un primer nivel que cabe calificar como *puntual o mínimo* y que recoge aquellos casos en que se entiende la conciliación como la puesta en marcha de determinadas medidas concretas referidas a permisos y beneficios sociales que se ajustan a la legislación vigente, con eventualmente algunas mejoras puntuales, y que en materia de flexibilidad horaria introducen márgenes de entrada y salida, en general más por razones operativas que por motivos estrictamente asociados a la conciliación.
- Un segundo nivel que podríamos denominar *enriquecido*, que se da cuando se introducen mejoras apreciables sobre la legislación vigente (por ejemplo, prolongación de la baja por maternidad o condiciones flexibles para el acceso a las excedencias o reducciones de jornada atendiendo a las necesidades de los/as trabajadores/as afectados), existiendo un trato de favor en los casos en los que los trabajadores, casi siempre mujeres, tienen especiales problemas de conciliación o en relación a la flexibilidad horaria.
- Un tercer nivel que podríamos denominar *integral*, que se encuentra en aquellas empresas que interpretan la conciliación como una dimensión de la cultura de empresa, es decir, cuando se entiende que el mayor grado de identificación con la compañía y el logro de sus objetivos y, por tanto, el mayor grado de rentabilidad, se logra cuando se facilita a los trabajadores la conciliación de sus

obligaciones laborales con sus proyectos de vida personal. La política de conciliación de la compañía va más allá de las meras medidas concretas para formar parte de los valores que presiden las relaciones laborales en la empresa, pasando a ser parte de su filosofía corporativa.

Los responsables de Recursos Humanos se han hecho eco de los cambios sociales que están teniendo lugar y son conscientes de que se deben desarrollar políticas de conciliación desde las organizaciones. Para el desarrollo e implementación de estas políticas consideran fundamental la concienciación de los directivos, aunque también una legislación que lo respalde y que obligue a todas las empresas por igual. De manera concreta, el sector empresarial se encuentra ante tres tipos de retos relacionados directamente con la conciliación: el reto de la igualdad de oportunidades, el reto de la flexibilidad y el reto de la organización.

a) *El reto de la igualdad de oportunidades*. Las medidas de conciliación, siendo aparentemente neutras, en su formulación, respecto al género no resultan, en la práctica, igualitarias sino que, en su mayor parte terminan siendo únicamente o mayoritariamente adoptadas por las mujeres. Si, como está ocurriendo, es la población femenina quien opta por estas medidas, su disfrute puede suponer un incremento de trabajo no remunerado para ellas, además de tener una repercusión negativa sobre su posición laboral. El disfrute de medidas de conciliación sólo por las mujeres no favorece el reparto de responsabilidades entre ambos géneros y contribuye a reforzar el techo de cristal para sus carreras profesionales.

Por otra parte, las empresas, todavía hoy, establecen una estrecha relación entre permanencia en el puesto de trabajo y compromiso con la compañía, de manera que la estabilidad y la promoción siguen estando condicionadas, en buena parte de las ocasiones, por

la presencia del personal en el centro de trabajo. El modelo social de reparto del trabajo, desigual en función del género, se interpreta actualmente desde la pervivencia de un sistema de valores sociales que admite, con naturalidad, la discriminación de género en el empleo (jerárquica, salarial, etc.) y la escasa participación masculina en responsabilidades domésticas. Ambos factores están interrelacionados, de manera que, la discriminación salarial repercute sobre las estrategias familiares a la hora de decidir quién de los cónyuges solicita la reducción de jornada o la excedencia. A su vez, tal elección incide sobre la asunción de responsabilidades domésticas por parte de los varones y su posición respecto al ejercicio de la paternidad. La igualdad de oportunidades, en este terreno, llegará a hacerse efectiva cuando tantos varones como mujeres se acojan a las distintas medidas de conciliación. Las empresas deberían en este sentido facilitar, cuando no promover, estas prácticas.

b) *El reto de la flexibilidad.* La flexibilidad es quizás el recurso más demandado, tanto por trabajadores como por responsables de Recursos Humanos para hacer frente a los desafíos de la conciliación. Siguiendo esta filosofía se pueden poner en marcha diferentes medidas encaminadas a combatir la rigidez de las jornadas laborales y permitir hacer frente a situaciones e imprevistos privados, sin que ello repercute en la propia dinámica de la empresa. De su puesta en práctica se deben beneficiar tanto los empleados como la propia compañía. Para que esto suceda, la flexibilidad debe ser «equilibrada», es decir, debe responder a las necesidades de los empleados, pero también de la empresa. Si se interpreta la flexibilidad como una medida de conciliación, ésta debe beneficiar preferentemente al propio trabajador y contribuir a que tenga mayores recursos a la hora de organizar su tiempo y espacio de trabajo, sin perjuicio del normal desarrollo de la actividad empresarial.

c) *El reto de la organización.* Contrariamente a lo que se piensa, el mayor esfuerzo

que se requiere para poner en marcha medidas conciliadoras no es económico sino organizativo. Es cierto que activar algunas de estas medidas conlleva costes económicos, pero no es menos cierto que los efectos sobre la productividad y sobre otros aspectos intangibles como la motivación, el clima de trabajo, la menor rotación o el absentismo, son especialmente significativos y beneficiosos. A todo ello debe unirse que existe un importante número de medidas para cuya implementación se precisa «simplemente» de una reorganización del trabajo, sin apenas coste económico para la empresa. Por tanto, uno de los primeros desafíos organizativos consiste en articular y poner en marcha este tipo de medidas que mejoren las exigidas por la legislación actual, sin que se resienta la productividad de la empresa, y al mismo tiempo, mejore el bienestar de sus empleados.

En este contexto, el factor directivo juega un papel fundamental. En primer término es necesaria una concienciación y voluntad en la alta dirección para establecer una cultura organizativa en la que la conciliación sea un objetivo estratégico a lograr. Sin embargo, dado que el peso de la verdadera conciliación en las organizaciones está siendo asumido por los directivos y mandos intermedios, se requiere un control de resultados no sólo de carácter económico, sino de la aplicación de los valores que la dirección ha establecido como prioritarios. Por otro lado, las políticas de conciliación no se pueden aplicar en condiciones homogéneas en todos los puestos de trabajo sino que requieren de adaptación a las circunstancias específicas del puesto de trabajo, del nivel jerárquico y del área organizativa que ocupan las personas que conforman la organización.

Igualmente es posible encontrar, en las organizaciones, limitaciones a las medidas de conciliación en función de los procesos de *outsourcing*. En el entorno actual, que tiende a la aplicación de un modelo estructural donde prima la idea de flexibilizar las organizaciones, se multiplican las empresas donde cre-

cen áreas como la subcontratación o el trabajo flexible. En estos casos, las diferencias sobre la capacidad conciliadora de los trabajadores se ven considerablemente incrementadas. En una organización con este grado de diversificación en la tipología de la relación laboral, la conciliación se posiciona de manera muy diferente en función de la relación que se tiene con el empleado: los trabajadores que pertenecen a áreas de trabajo flexible tienen, generalmente, unas condiciones laborales incompatibles con la conciliación.

La apuesta por superar todos estos retos supone aceptar decididamente los desafíos de la conciliación e implementar una «espiral conciliadora» que desde la empresa involucre al resto de actores sociales. Todo ello supone que la conciliación no sólo entre en la agenda de las grandes empresas (como parece que poco a poco se va consiguiendo), sino sobre todo que entre a formar parte de la cultura corporativa del sector empresarial en su conjunto. Esta mayor concienciación debe poner en marcha la búsqueda de la innovación y la excelencia no sólo en el ámbito económico y mercantil, sino también en el de los recursos humanos. El gran objetivo para la empresa debe ser crear entornos de trabajo humanizados, de mayor productividad, con más calidad y equilibrados por género.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERDI, I., y ESCARIO, P. (2007): *Los hombres jóvenes y la paternidad*, Fundación BBVA, Bilbao.
- CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2005): *Conciliación de vida familiar y laboral*, Aguilar, Madrid.
- CHINCHILLA, N.; POELMANS, S. y LEÓN, C. (2003), «Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas», IESE Business School, Documento de investigación 498.
- CIS (2003): *Encuesta Familia y género* (ISSP), estudio 2.529, Madrid.
- EUROFOUND (European Foundation for the improvement of working and living conditions) (2006): *Working time and work-life balance in European companies*, Dublin Disponible en Internet: <http://www.eurofound.ie>.
- (2007): *Annual review of working conditions in the EU 2006-2007*. Disponible en Internet: <http://www.eurofound.europa.eu/>.
- EVANS, J. M. (2001): *Firm's contribution to the Reconciliation between Work and Family Life*, OECD- Labour Market and Social Policy Occasional Papers, Nr. 48, Paris.
- FLÜTTER-HOFFMANN, CH. y SOLBRIG, J.(2003): *Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?* (Alcance de las medidas familiarmente responsables en la economía alemana), W-trends, 4/2003, deutschen Wirtschaftsinstitut Köln.
- GARCÍA SAINZ, C. (2005): *Relaciones laborales y relaciones de género. El empresariado madrileño ante la conciliación de la vida laboral y la vida doméstica*, Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- HANDY, C. (1989): *The Age of Unreason*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- INSTITUTO DE LA MUJER (2004): *Encuesta de conciliación de vida familiar y laboral*, microdatos. Estudio realizado por GPI consultores, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2005): *España, en hora europea*, editado por Fundación independiente, Madrid.
- LUQUE, M.A.; CASANI, F.; RODRÍGUEZ, S.; SORIA, P. (1996): «La problemática del Outsourcing», *Economistas*, nº 72, pp. 86-98.
- MEIL, G. y VARA, M. J. (2003): *Necesidades y recursos para la conciliación de la vida familiar y laboral en la Comunidad de Madrid*, editado por la Dirección General de la Mujer, Comunidad de Madrid. Disponible en Internet: <http://www.uam.es/gerardo.meil>.
- MEIL, G; GARCÍA SAINZ, C; LUQUE, Mª A.; AYUSO, L. (2007) *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*, Fundación de la UAM, Madrid, disponible en las páginas web , y www.uam.es/gerardo.meil, www.uam.es/cristina.garcia y www.uam.es/mangeles.luque.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona (primera versión en inglés, 1979).

RESUMEN En este artículo se presentan algunas de las conclusiones del trabajo realizado por los autores dentro del proyecto «Madrid, empresas y conciliación», integrado en la iniciativa EQUAL que promueve el Ayuntamiento de Madrid a través de la Dirección General de Igualdad de Oportunidades. El objetivo general de esta investigación se ha centrado en estudiar las políticas de recursos humanos de las grandes empresas en relación con la conciliación de la vida laboral y personal. Para ello se han utilizado junto a fuentes secundarias (bibliográficas y encuestas realizadas por diferentes instituciones) entrevistas a más de cuarenta directivos de recursos humanos de estas empresas. Este proceso ha permitido analizar las ventajas e inconvenientes de las distintas medidas que integran una política de facilitación de la conciliación. Tres son los retos de adaptación a los que se enfrentan las empresas en este ámbito, a saber, el reto de la igualdad de oportunidades, el de la flexibilidad y el reto de la organización. En relación a este último, se ha podido constatar que, contrariamente a lo que se piensa, el mayor refuerzo que se requiere para poner en marcha medidas conciliadoras no es de carácter económico sino organizativo.